

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PRESTADORA DE SERVICIOS  
DE TRANSPORTE INTERNO, EMPRESA DE TRANSPORTE ORGANIZADO EN  
CORABASTOS ETOC S.A.S.**

**JORGE ENRIQUE SEGURA RAMIREZ  
YESID LOPEZ MOLINA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE INGENIERIA, CUNDINAMARCA  
TECNOLOGIA EN LOGISTICA  
SOACHA  
2010**

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PRESTADORA DE SERVICIOS  
DE TRANSPORTE INTERNO, EMPRESA DE TRANSPORTE ORGANIZADO EN  
CORABASTOS ETOC S.A.S.**

**JORGE ENRIQUE SEGURA RAMIREZ  
YESID LOPEZ MOLINA**

**Proyecto de grado**

**Ing. Industrial Juliana Molano Rojas  
Director**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE INGENIERIA, CUNDINAMARCA  
TECNOLOGIA EN LOGISTICA  
SOACHA  
2010**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **DEDICATORIA**

Para llevar con éxito este proyecto de grado, agradecemos de manera especial a nuestras familias, quienes nos regalaron el tiempo que deberíamos compartir con ellos, para dedicárselo a nuestros estudios, de esta forma nos demuestran la confianza depositada en nosotros y por lo tanto son nuestro aliciente para seguir adelante.

Ascendimos apenas un escalón de la escalera de la vida, pero nos quedan muchos más por subir, hasta encontrar la satisfacción del cumplimiento de nuestros sueños.

## **AGRADECIMIENTOS**

Para los directivos de la Empresa de Transporte Organizado ETOC S.A.S, en cabeza del señor Ricardo Alvarado, Gerente General, Dr. Guillermo Beltrán, asesor Jurídico, TC® Fernando Bejarano Lasso, Jefe de Seguridad y Convivencia de Corabastos, los cuales nos abrieron las puertas de esta tan importante central de Abastecimientos de alimentos a nivel nacional, como también a los Directores de Proyecto, Ing. Juliana Molano Docente de la Universidad Minuto de Dios, Ing. Milton Mauricio. e Ing. Jesús Palacios, este último quien nos acompañó en el proceso en la etapa preliminar, quienes nos permitieron con su acompañamiento y asesoría, poder aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestra estancia en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en la Tecnología en Logística, que con su orientación nos abrieron nuestro conocimiento en encontrar soluciones a los problemas de la vida y de esta forma cumplir con satisfacción el sueño de ser tecnólogos, en Logística

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
<b>2.1 PREGUNTA PROBLÉMICA</b>	<b>2</b>
<b>2.2 ANTECEDENTES</b>	<b>2</b>
<b>2.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
<b>3. JUSTIFICACION</b>	<b>15</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>18</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>18</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>19</b>
<b>5.1 MARCO TEORICO</b>	<b>19</b>
<b>5.1.1 Planeación estratégica</b>	<b>20</b>
<b>5.1.2. ¿Qué es la APO o Administración por Objetivos?</b>	<b>27</b>
<b>5.1.3 Ciclo PHVA</b>	<b>32</b>
<b>5.1.4 Filosofía institucional</b>	<b>34</b>
<b>5.1.5 Manual de Funciones y procedimientos</b>	<b>34</b>
<b>5.1.6 Políticas</b>	<b>35</b>
<b>5.1.7 Objetivos estratégicos en la empresa</b>	<b>36</b>
<b>5.1.8 Modelos organizacionales</b>	<b>36</b>
<b>5.1.9 Diagramas</b>	<b>40</b>

<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>42</b>
<b>7. RESULTADOS</b>	<b>43</b>
<b>7.1 RECOPIACIÓN, CLASIFICACIÓN, ANÁLISIS, DE LA INFORMACIÓN.</b>	<b>43</b>
7.1.1 Recopilación	43
7.1.2 Clasificación	48
7.1.4 Análisis de la información	48
<b>7.2 SENSIBILIZACIÓN A LOS SOCIOS DE ETOC DE LA NECESIDAD     DE ORGANIZACIÓN Y ETAPAS A DESARROLLAR EN LA MISMA</b>	<b>48</b>
<b>7.3 CREACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA MISIONAL</b>	<b>51</b>
7.3.1 Planeación estratégica aplicada al modelo APO según el ciclo PHVA en ETOC S.A.S	51
7.3.2 Estructura orgánica	74
7.3.3 Documentación para vinculación	76
7.3.4 Mapa de procesos	77
<b>7.5 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS CARGOS     ORGÁNICOS DE LA EMPRESA</b>	<b>77</b>
<b>7.6 PROPUESTA DE UN INSTRUCTIVO PARA LA VINCULACIÓN A     LA ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVIDADES</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla No 1. Tabla de contravenciones en el transito en Corabastos. Fuente. Oficina de Seguridad y Convivencia de Corabastos</b>	<b>4</b>



## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
<b>Ilustración No 1. Grupo de guardas encargados de la Organización del Tránsito y del Transporte en Corabastos</b>	<b>5</b>
<b>Ilustración No 2. Policía, encargado de legitimar los procedimientos de los guardas en Corabastos</b>	<b>5</b>
<b>Ilustración No.3. Metas de la Oficina de Seguridad de Corabastos para el 2007. Fuente. Oficina de Seguridad y Convivencia de Corabastos</b>	<b>6</b>
<b>Ilustración No 4. Bodega 30 y 29 en la hora del sierre de estas al público</b>	<b>7</b>
<b>Ilustración No 5. Vehículos de acarreo, ubicados en las bodegas 12 y 13, mal parqueados</b>	<b>8</b>
<b>Ilustración No 6. Vehículo de acarreo con malas condiciones mecánicas</b>	<b>9</b>
<b>Ilustración No 7. Vehículo de acarreo en espera de un espacio en los muelles o aleros, para su parqueo</b>	<b>12</b>
<b>Ilustración No 8. Acarreadores, en espera de clientes</b>	<b>13</b>
<b>Ilustración No 9. Vehículos con sobrepeso en el interior de la Corporación</b>	<b>14</b>
<b>Ilustración No 10. Reunión con las directivas de ETOC S.A.S, y los directores de Proyecto...</b>	<b>45</b>
<b>Ilustración No 11. Director de proyecto con algunos líderes del transporte de acarreo en Corabastos</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración No 12. Vehículos de acarreo en espera de clientes</b>	<b>47</b>

<b>Ilustración No 13. Socialización por parte de los directivos de ETOCS.A.S, a los acarreadores en los puestos de trabajo</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración No 14. Socialización de las Directivas de ETOCS.A.S, a los acarreadores en diferentes sectores de Bogotá</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración No 15. Personal de acarreadores formulando preguntas a los directivos de ETOC S.A.S, y a los estudiantes de Tecnología en Logística</b>	<b>50</b>

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
<b>Grafico No 1 ciclo Deming PHVA</b>	<b>32</b>
<b>Grafica No 2 Proceso de análisis de la información</b>	<b>48</b>
<b>Grafica No 3. Logotipo de la empresa ETOC S.A.S, fuente: Gerencia de ETOC S.A.S</b>	<b>52</b>
<b>Gráfica No 4.Mapa de flujo del periodo de planeación aplicando el modelo de APO</b>	<b>59</b>
<b>Gráfica No 5.Mapa de flujo del periodo de hacer aplicando el modelo de APO</b>	<b>70</b>
<b>Gráfica No 6.Diagrama de flujo para la implementación de APO, en la fase de Verificación y control</b>	<b>72</b>
<b>Grafica No 7. Diagrama de flujo para la implementación de APO, en la fase de actuar en ETOC S.A.S</b>	<b>73</b>
<b>Grafica No 8. Organigrama de la empresa ETOC S.A.S</b>	<b>78</b>
<b>Grafica No 9. Propuesta de Corabastos con la zonificación</b>	<b>75</b>
<b>Grafica No 10. Planilla de vinculación para afiliados de ETOC S.A.S</b>	<b>76</b>
<b>Grafica No 11. Mapa de procesos de ETOC S.A.S</b>	<b>77</b>
<b>Grafico No 12. Mapa de flujo para propuesta de instructivo de vinculación de afiliados a ETOC S.A.S</b>	<b>78</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A Reglamento Interno de Corabastos</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO B Lista de asociados a ETOC</b>	<b>85</b>

## INTRODUCCION

Organización empresarial para la prestadora de servicios de transporte interno, empresa de transporte organizado en Corabastos ETOC S.A.S. es una propuesta que surge en la Corporación de Abastos de Bogotá, uno de los centros de acopio de alimentos más grande e importante de esta ciudad, allí convergen, comerciantes, amas de casa, transportadores y público en general, con el fin de satisfacer necesidades de primer orden.

La concurrencia vehicular diaria, permite observar el problema en el que se está convirtiendo para el centro de acopio, los modelos de transporte actual vigente, que por su antigüedad o desactualización han desconocido los requerimientos en cuanto a la movilidad que se necesitan para un ágil y eficaz desarrollo en la fluidez vehicular, esto obligó a las directivas a tomar decisiones drásticas, y por ende, a generar la construcción de la maya vial, para garantizar el orden y la movilidad de los compradores dentro de la misma, toda vez, que la meta principal es la satisfacción del cliente, quien es en últimas el que utilizará los servicios de abastecimiento (comerciantes, transportadores, agricultores) y de desabastecimiento (compradores, amas de casa, visitantes) apoyados con actividades anexas, como lo son: acarreadores, braseros, zorreros, vendedores ambulantes, estos, también llamados, actores de la cadena Agroalimentaria.

Es por este motivo que se necesita encontrar soluciones LOGISTICAS, a la empresa de transporte organizado, ETOC S.A.S, quienes en aras del desarrollo de su empresa en el interior de CORABASTOS, pretenden desenvolverse en ambientes de control, administración, seguridad, como también en la formulación de métodos para ser más eficaces y eficientes en la prestación de servicios de transporte personalizado, puerta a puerta, a los usuarios que utilizan sus servicios.

La falta de un verdadero control tanto del ingreso desmesurado de vehículos particulares que ofrecen los servicios de acarreo, quienes no tienen ningún conocimiento de servicio al cliente, ni mucho menos el de ser responsables con el tratamiento de la carga que se le es encomendada, se ha convertido en un factor de congestión vehicular dentro de la misma.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **2.1 PREGUNTA PROBLÉMICA**

¿Cómo se puede organizar la prestadora de servicios de transporte de mercancías y pasajeros, empresa de transporte organizado en Corabastos - ETOC S.A.S?

### **2.2. ANTECEDENTES**

“El ingreso diario de alimentos: 11.100 ton, cobertura de consumidores: 10 millones, ingreso diario de vehículos: 12.500, número de comerciantes: 6.500, área total: 420.000 m<sup>2</sup>, área comercial donde se ofrecen diferentes gamas de productos agrícolas”; y concluye, “Hoy Corabastos es el primer centro de acopio y comercialización de la producción agrícola y agroindustrial de Colombia, se ha posicionado como una de las más importantes en el área latinoamericana. Los volúmenes de transacciones así lo ratifican siendo la plataforma de comercio más dinámica, donde diariamente se comercializan más de 500 productos de tipo perecedero, granos y procesados provenientes de diferentes regiones del país y del mundo entero. El mercado se encuentra distribuido en 30 bodegas mayoristas, 29 espacios de comercialización entre bodegas intermedias, zonas minoristas, aleros, ferreterías, zona de empaque, agroquímicos, red de fríos, así como una súper bodega que reúne a cerca de 1600 comerciantes minoristas, la denominada Bodega popular”.  
Website de Corabastos: [http://www.Corabastos.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28&Itemid=67](http://www.Corabastos.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=67).

Lo cual da un panorama claro de la importancia que tiene el transporte en el flujo de mercancías dentro de la misma, y como ETOC S.A.S, puede aportar en el desarrollo de CORABASTOS.

Los flujos de mercancía en CORABASTOS y la rotación de los mismos, generan un impacto en la movilidad de la misma, toda vez que el transporte es el medio por el cual estos productos llegan desde el sitio de origen (Bodegas), hasta los sitios de destino (almacenes, casas de familias, otros centros de abastecimiento, el exterior del país etc.). Las congestiones y la inseguridad en la movilidad, la desorganización por parte de los “acarreadores”, quienes no tienen una estructura eficiente para atender las

necesidades de los consumidores, afecta al consumidor final quien es en ultimas el que está utilizando los servicios de la corporación.

Este panorama se pretende cambiar con la visión que aportara la empresa ETOC S.A.S, al agrupar y organizar a los TRANSPORTADORES DE ACARREO, con la implementación de políticas de mejoramiento en su sistema de transporte, como también el uso de modelos LOGISTICOS en el desarrollo del mismo, es por este motivo que se generara una estructura empresarial para la prestadora de servicios de transporte interno, empresa de transporte organizado en Corabastos ETOC S.A.S., para demostrar las ventajas de la organización lo cual se verá reflejado en ganancias para la empresa y el consumidor final.

Para empezar, nace la necesidad de entender por qué organizar y dar un enfoque empresarial a la prestadora de servicios de transporte en Corabastos ETOC S.A.S, aportando, unos pilares o bases a su estructura.

Para conocer el problema recordemos como la Corporación pretendió organizar el tránsito y el transporte dentro de la misma, y para ello, nos remontaremos a las propuestas en algunas épocas por Jefes de Seguridad de Corabastos, como es el caso del TC® Henry Mojica Ruiz (2005- 2009), el cual planteo la organización de los “acarreadores” por sectores, y se dio cuenta del impacto que esta organización generaría al interior de la corporación en aspectos de movilidad, creando de esta forma el grupo de Organización del tránsito y del transporte (O.T.T.), apoyados con seguridad Privada y Policía Nacional, quienes son los encargados de implementar los planes y estrategias de organización en movilidad al interior de la corporación, planteados por dicha Dependencia, apoyados y legitimando los procedimientos por un agente de Tránsito de la Policía Nacional, mediante la aplicación de sanciones pecuniarias, que el reglamento interno de la corporación impone a quienes lo infringen, evidenciadas en la siguiente tabla:

<b>TRANSITO</b>	<b>TRANSPORTE</b>
<b>Vehículos vacíos</b>	<b>Descargue de camiones a deshoras</b>
<b>Vehículos abandonados</b>	<b>Cargue de camiones a deshoras</b>
<b>Vehículos de comerciantes abandonados</b>	<b>Sondeo de productos</b>
<b>Vehículos pernotando en zonas no autorizadas</b>	<b>Transbordo</b>
<b>Mal parqueo</b>	<b>Venta en Plataforma</b>
<b>Contravía</b>	<b>Chachareo</b>
<b>Doble Parada</b>	<b>Transporte de empaque no permitido</b>
<b>Exceso de velocidad</b>	<b>Transporte de peso no permitido</b>

Tabla No 1. Tabla de contravenciones en el tránsito en Corabastos. Fuente. Oficina de Seguridad y Convivencia de Corabastos

Se pretendía de esta forma mejorar la movilidad en el interior de la misma, sin embargo, las limitaciones al no tener una infraestructura necesaria para la organización, como lo son una maya vial adecuada para las necesidades del transporte, que para la época (2005), estaba solo el proyecto de construcción de la primera fase, esto aunado al hecho de la desorganización de los acarreadores, el pico y placa a nivel Bogotá, que solo operaba desde las 6:30 a.m a 9:00 a.m, y de 04:00 a 07:00 p.m.



El personal de seguridad de la Corporación, es el encargado de realizar las actividades de Control del tránsito y del transporte



Ilustración No 1. Grupo de guardas encargados de la Organización del Tránsito y del Transporte en Corabastos

En la aplicación del reglamento, los guardas están apoyados por una unidad de Policía, quien es la que legitima los procedimientos que estos realizan al interior de la Corporación.



Ilustración No 2. Policía, encargado de legitimar los procedimientos de los guardas en Corabastos

Las metas fijadas por la Oficina de Seguridad para el año 2007, evidencian que se habían intentado resolver el problema de Tránsito y del transporte, y así darle más dinamismo al flujo vehicular dentro de la Corporación.

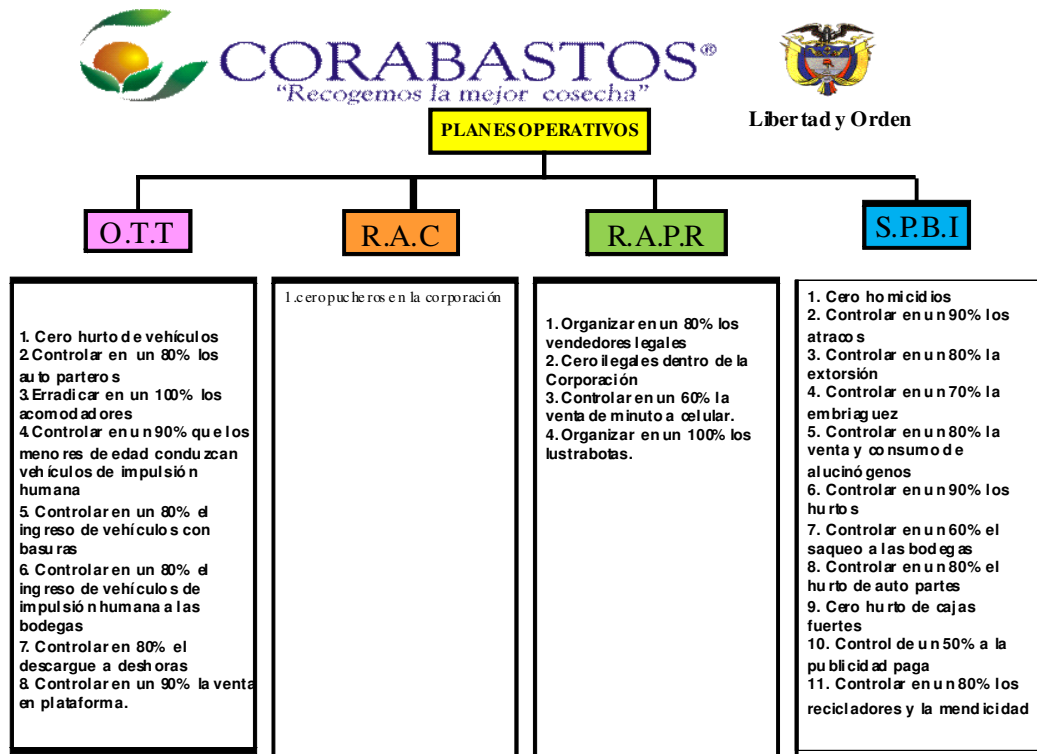


Ilustración No.3. Metas de la Oficina de Seguridad de Corabastos para el 2007. .

Fuente. Oficina de Seguridad y Convivencia de Corabastos

Estos factores no favorecían a la organización de tránsito en Corabastos, puesto que la operación de abastecimiento inicia a las 10:30 a.m, permitiendo que los vehículos en espera de su horario abastezcan la Corporación en un lugar denominado el “Matillo”, o sitio de congruencia de camiones, labor, realizada desde las 02:00 am, cerrándose las puertas de acceso a la Corporación, hasta las 03:00 a.m. Posteriormente se realiza la apertura al público para la comercialización y desabastecimiento de los diferentes productos.

Las puertas de la Corporación, y de las bodegas se cierran al público, para poder desocupar los muelles o aleros de los vehículos que se encontraban descargando los diferentes productos alimenticios.



Ilustración No 4. Bodega 30 y 29 en la hora del cierre de estas al público.

En este orden de ideas, el TC® FERNANDO BEJARANO LASSO (2009), quien en la actualidad se desempeña como Jefe de seguridad y convivencia de Corabastos, ha dado continuidad a dichas políticas, reforzando el pie de fuerza de los guardas encargados del control del tránsito y del transporte, pero con la limitante de no contar con la demarcación y señalización establecida en el reglamento interno de la corporación para poder ubicar los diferentes vehículos en sus respectivos sitios asignados, incluyendo los vehículos de carga. Razón por la cual se ha entorpecido el proceso de organización del tránsito y del transporte.

Después de la apertura al público, los diferentes vehículos se disputan un lugar de parqueo. Los acarreadores, al no tener delimitados sus sectores, contribuyen a generar congestiones.



Ilustración No 5. Vehículos de acarreo, ubicados en las bodegas 12 y 13, mal parqueados

### **1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Antes de que los acarreadores se organizaran como empresa, la operación que desarrollaban era totalmente empírica, pues la mayoría de transportadores informales, hacen uso de este trabajo como medio de subsistencia, el no contar con un trabajo estable los obliga a ofrecer los servicios de acarreo de mercancías al mejor postor.

El solo hecho de tener un vehículo, que en la mayoría de las veces no cumple con las especificaciones técnico mecánicas, ni con las condiciones para el transporte de mercancías, es la mejor solución para encontrar ingresos económicos, para su sostenibilidad.

Los acarreadores al no tener vínculos contractuales con la Corporación, asumen que el pagar un peaje de ingreso a la Corporación les da el derecho de ubicarse en cualquier



sector lo que causa la proliferación desmesurada de vehículos que prestan este servicio, desconociendo la normatividad vigente que aplica para este tipo de vehículos.

Los acarreadores, en ocasiones y por falta de información, desconocen las bondades de organizarse y trabajar en equipo, eso aunado también, a la voluntad de los comerciantes, que en últimas son los que también se beneficiaran con estas medidas.

Los vehículos que prestan los servicios de acarreo al interior de la corporación, no cuentan con las especificaciones técnicas, para el manejo de mercancías ni alimentos, sin embargo, al organizarse y afiliarse en la empresa ETOC S.A.S, ésta les brinda la posibilidad de poder adquirir un vehículo nuevo, con las especificaciones mecánicas y técnicas del caso, al tener convenios con fiduciarias de compra ventas de vehículos.



Ilustración No 6. Vehículo de acarreo con malas condiciones mecánicas

La mayoría de las personas que desarrollan esta actividad vienen realizando acarreo hace aproximadamente 20 años como lo indica Reyes (2010), quien señala que lleva más de 15 años como acarreador y para ese tiempo iniciaron solo 3 personas, las cuales se aventuraron a transportar las mercancías de las personas, señala también

“... yo empecé aquí como ayudante a construir la bodega 16, dure tres meses trabajando aquí y hace quince años estuve acá, empecé a trabajar acá como acarreador como transportador, y empezamos en la popular que eso era un barrial y luego nos pasamos para acá en esa esquina y aquí llevamos como diez años”, y luego continua diciendo, “aquí empezó con la idea de acarreo Regulo Rocha y luego Francisco Ángel y luego José Sabogal eso fue en el año 95 .....siempre estuvimos en ese sector (frente de la bodega 11), desde que se fundó Corabastos.....”

Sin embargo los acarreadores no se habían organizado como empresa, como lo señala Alvarado (2010) “....la idea de empresa surgió hace años, la necesidad de organizarnos de darle un mejor servicio a nuestros clientes, y hemos dado una lucha durante diez años constante con un grupo de líderes, entre ellos el señor Jairo Bastos, el señor Mata, el señor Juvenal Lozano, y varios representantes, nos reunimos todos hace varios años y empezamos a departir aportando ideas y problemáticas del transporte en Corabastos, es donde surgió la idea de organizar el transporte, que hemos hecho hasta ahora...organizar algunos grupos por rutas con el fin de darle un mejor servicio a los tenderos”.

La falta de organización de una empresa produjo:

- ✓ **Desorden.** Tanto en las operaciones internas de transporte de mercancías, al no contar con un modelo organizativo, todos los que intervienen en esta cadena trataran de conseguir los clientes a costa de ubicarse en sitios donde provocan congestiones.
- ✓ **Proliferación de la competencia desleal.** Al existir demasiados oferentes el precio de la tarifa de transporte baja, ya que el cliente se inclina con el que mejor precio le ofrezca.
- ✓ **Perdida de oportunidades.** La economía de un país necesita del transporte para movilizar las cargas, es donde una empresa con visión, podría implementar estrategias de mercado como las de outsourcing, servicios T and T, servicios personalizados de compra y entrega de carga desde los clientes hasta el comerciante y viceversa, servicios puerta a puerta en el transporte de

pasajeros o comerciantes, desde sus casas a altas horas de la madrugada hasta su negocio o local...entre otras.

- ✓ **Pérdida de Clientes.** Al no contar con un portafolio de servicios que supla mas allá las necesidades de los clientes.
- ✓ **No poseer una imagen corporativa.** Para ser fácilmente identificados por los clientes.
- ✓ **Gastos en combustibles y tiempo inoficioso.** La falta de unas políticas claras de servicio y comunicación con los clientes, evitaría estas esperas, al estar en contacto con estos y sus necesidades.
- ✓ **Inseguridad.** Al ser un actor dentro de la cadena agroalimentaria, los acarreadores, en su afán de rebuscarse los viajes, forman congestiones vehiculares, y por ende, situación aprovechada por los delincuentes, ya que en los tumultos de gente pueden efectuar sus actos delictivos con los usuarios de la misma.
- ✓ **Falta de flexibilidad.** Los conductores, no reciben la capacitación adecuada, para tolerar los cambios de opinión de los clientes, es decir, en la mayoría de los casos se pierden estos, por no ofrecer valores agregados en su servicio.
- ✓ **No tener representación legal.** Al ser los acarreadores, ilegales o constituidos como sociedades de hecho, esto no les daba la oportunidad de exigir sus derechos, los cuales están contemplados en el reglamento interno de la Corporación, luego de firmar el convenio de exclusividad con esta, la empresa ETOC S.A.S, adquiere un vinculo contractual con la Corporación, por ende, le dá deberes, pero también derechos.

ETOC oficialmente fue creada el 17 de Febrero del 2010, según Alvarado "...ETOC viene con antecedentes de una Cooperativa llamada TRANSCAPITAL, la cual duro cinco años, antes de esa cooperativa teníamos algo que se llamo Junta de Delegados de Corabastos.... porque llegamos a ETOC, porque hemos tenido varias organizaciones pero todas de hecho, eso quiere decir que las hemos tenido sin nada legal, hoy en día nos sentimos orgullosos y contentos".

Por lo general, los vehículos de acarreo se ubican en doble parada, para esperar un campo donde ubicarse en los muelles o aleros, en espera de un posible cliente.



Ilustración No 7. Vehículo de acarreo en espera de un espacio en los muelles o aleros, para su parqueo.

A pesar de que ha existido intentos de organización sólo la conformación de la empresa ETOC S.A.S, ha querido dar una visión empresarial tratando de afrontar los retos del transporte de mercancías de hoy en día

La operación de cargue de mercancías empieza en el momento de la apertura de la corporación al público, es decir, a las 03:00 a.m, donde la mayoría buscan un sitio donde parquear, lo que dificulta la ubicación de vehículos que realizan las actividades de cargue de mercancías como camiones, carros de compradores etc., esta situación contribuye al aumento de generadores de inseguridad, como congestiones, hurtos de vehículos, atracos, entre otros.



Los conductores de los vehículos de acarreo, ocupan espacios en los muelles de las bodegas, que se convierte en tiempo ocioso para vehículos esta situación la pretende cambiar ETOC S.A.S, al asignar destinos, al ofrecer un portafolio de servicios, como lo es el de outsourcing.



Ilustración No 8. Acarreadores, en espera de clientes

ETOC S.A.S, firmó el pasado mes de febrero un convenio de exclusividad con Corabastos, donde el Gerente General, Dr. Romero Acosta, y Gerente de ETOC S.A.S, Ricardo Alvarado, llegan a acuerdos de prestación de servicios de Transporte de mercancías a tenderos, amas de casa y público en general, dándole así derechos ante esta, pero también deberes, siendo así la primera vez que se firman este tipo de acuerdos para el mejoramiento del servicio al cliente.



Ilustración No 9. Vehículos con sobrepeso en el interior de la Corporación.

Al momento de conseguir un cliente, los acarreadores, esperan hasta tener el cupo completo, sobrepasando en la mayoría de los casos el exceso de carga, situación que deteriora la mercancía y factor que ocasiona sanciones, por parte de la Policía y la seguridad de la Corporación.

### 3. JUSTIFICACION

Es imprescindible para la Corporación de abastecimiento de alimentos CORABASTOS, diseñar estrategias de fortalecimiento en las redes de comunicación terrestre como lo son las vías de conexión internas entre las diferentes bodegas , todo ello, para garantizar al cliente un eficiente servicio de transporte y así agilizar flujo de transacciones de dinero y productos entre las diferentes bodegas , creando dinamismo en el proceso de desabastecimiento y abastecimiento de mercancías, es por este motivo, que la empresa ETOC S.A.S, ha evidenciado en la actualidad una deficiente prestación de los servicios de transporte al consumidor final, lo que interfiere de manera clara en las garantías que espera una persona a la hora de utilizar los servicios de transporte, esto aunado al desconocimiento que tienen los transportadores informales con respecto a la satisfacción de necesidades de los clientes, o que cada uno de ellos trabaje por su lado, llamada también, (guerra del centavo), competencia desleal entre ellos, todo ello por el desconocimiento de una estructura organizacional y empresarial, para poder afrontar no solo los retos del transporte de mercancías en corporación ; sino también en ser más competitivos, explorando mercados del transporte de mercancías al exterior de la misma.

Lo más grave es la proliferación de este gremio informal, con el pretexto de pagar un peaje a la entrada lo cual garantiza el derecho de admisión, generando sobre cupo en los aleros o muelles.

El gran número de acarreadores, ayuda a colapsar el sistema de transporte evidenciado en congestiones, inseguridad y pérdida de tiempo, y esto afecta el flujo de mercancías, la rotación de las mismas al interior de las bodegas y la forma inapropiada de manipularlas.

Según Bull (2003),”su principal manifestación es la progresiva reducción de las velocidades de circulación ,que se traducen en incrementos de tiempos de viaje, e consumo de combustibles ,y otros costos de operación y combustión atmosférica”, tener un acceso rápido y efectivo a los destinos a los cuales el usuario requiera para sus compras , esto se verá reflejado en la cantidad de compradores que se espera que

visiten los diferentes componentes de la corporación, y a su vez, en la cantidad de transacciones que se realicen en un día ,haciendo de la corporación un sitio dinámico, más competitivo, factor que muchas veces no es tenido en cuenta, pese que en la Corporación la mayoría de Comerciantes están acostumbrados a formas tradicionales de comercio muy antiguas, donde se espera que el cliente llega a sus sitios de venta.

Al no contar con estrategias de búsqueda de clientes, se reducen las posibilidades de más ingresos económicos para los comerciantes y acarreadores como intermediarios en la cadena Agroalimentaria. Las cuales, no están a la par con los estándares de los mercados en evolución, donde se incorporan factores como la globalización, y los tratados de libre comercio, lo que obliga a mejorar la comunicación para el transporte de las mercancías que estos ofertan, para hacerlas llegar de una forma eficiente a los demandantes,

Recordemos, que si se brinda un buen servicio al cliente, aportándole a este un portafolio de servicios amplio, con valores agregados de alta calidad, se torna en mejores ingresos, para los afiliados a la empresas ETOC S.A.S, porque al aumentar el flujo de clientes que utilicen los servicios de la Corporación de Corabastos, y no la de los Fluveres o superentes, aumentaran los destinos a prestar los servicios de transporte por parte de la empresa.

El panorama tiene que ser más claro para los acarreadores, al organizarse en una empresa llamada ETOC S.A.S, formulando una visión y misión clara, creando políticas de calidad, como también una plantación estratégica, que les permita obtener resultados a sus metas de manera sistemática, y en los plazos que ellos se han propuesto para ello. Logrando mejor servicio que en su medida es importante para que la operación de abastecimiento y desabastecimiento de alimentos dentro de Corabastos, sea más segura, eficaz, eficiente, obligándolos a mejorar continuamente en el logro de sus objetivos.

ETOC S.A.S, ha entendido esto, enfocándose desde la perspectiva empresarial, agregando valores en su operación e inculcar a sus socios la cultura de la

organización para obtener beneficios económicos ,es por esta razón que se retoma ideas de Lozano (2003), “La razón de las sociedades mercantiles es ganar DINERO mediante la compra-venta de productos dentro de un marco legal, que define el código de Comercio, y esta actividad no persigue reducir los costes o aumentar los ingresos ,si no hacer máximo el beneficio.”, esto es fundamental para analizar el futuro que le espera al transporte organizado en Corabastos.

Al observar la problemática que afronta la corporación de Abastecimiento de alimentos de Bogotá, Corabastos, en lo relacionado al transporte interno, los modelos vigentes de organización, y las consecuencias que este genera a niveles de inseguridad, pérdida de clientes, y el detrimento de los intereses económicos para los diferentes actores de la cadena agroalimentaria, redundara en bajos niveles de movilidad, baja rotación de mercancías por pérdida de tiempo, congestiones vehiculares, pérdida de productividad Entre otros.

Es importante tomar en cuenta las iniciativas que por voluntad de los mismos acarreadores, actores de primer nivel dentro de la cadena agroalimentaria y sin vínculos contractuales con la corporación, deben llevar las mercancías desde el interior de la corporación hasta el exterior de las mismas, generando valor al proceso de distribución desde un origen (i), hasta un destino (j), al proponer y generar un proceso de mejora en su sistema interno de transporte.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Proponer un modelo empresarial para la prestadora de servicios de transporte interno, empresa de transporte organizado en Corabastos ETOC S.A.S.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Sensibilizar a los socios de ETOC sobre la necesidad de organización y desarrollo de una empresa prestadora de servicios de transporte
- Crear y socializar la filosofía misional, la política de calidad, estructura orgánica, documentación para vinculación y el mapa de procesos de la empresa prestadora de servicios de transporte
- Diseñar un manual de funciones para los cargos orgánicos de la empresa
- Diseñar un instructivo para la vinculación a la organización y la planeación de actividades para la administración por objetivos.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEORICO.

Como pilares de la investigación, es pertinente recordar, que “la ciencia es un conocimiento racional, sistemático, exacto y por consiguiente falible”. (Bunge, Mario, 1966, pág. 6) Pero, porqué recordar esta premisa en esta investigación, pues no es más que el pilar para obtener un nuevo conocimiento acerca de un problema, como lo es, el que afecta el transporte en Corabastos y donde la empresa ETOC S.A.S, plantea ser una parte de la solución al caos vehicular. Donde lo racional, lo relacionamos al hombre como actor del problema, es decir, a los acarreadores, sistemático, donde se plantean metodologías de organización, en lo exacto, al aplicar modelos cuantitativos y cualitativos en la búsqueda de soluciones, verificable, al notar mediante nuestra observación, de que se puede llevar a cavo las soluciones planteadas, y por ultimo falible, que hay la posibilidad de error en la solución, por consiguiente, su respectiva corrección.

Para ello, nos hemos preguntado diferentes formas de realizar la investigación, apoyándonos en planteamientos epistemológicos según Bunge (1980, p. 21) la epistemología es una rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico, para poder enfocarnos y direccionarnos en el camino adecuado en encontrar las soluciones al planteamiento del problema, apoyados en Bibliografía y los antecedentes del problema, para encontrar el método científico a aplicar en esta situación.

Al configurarse como empresa ETOC S.A.S, deberá fundamentarse en aspectos misionales, como los que manejan las empresas modernas, utilizando las herramientas de la administración, que le sean más favorables y con criterios empresariales que le den unas bases solidas y unos parámetros en su funcionamiento, para saber de dónde viene y hacia dónde va, uno de esos pilares es la Planeación estratégica.

ETOC S.A.S, al focalizarse en ambientes de administración, debe tener presente que la para alcanzar las metas y logros propuestos, dentro de un marco empresarial y manejo de sus recursos, deberá utilizar un mapa de ruta, que direccionará la empresa,



permitiendo en el transito del tiempo, el logro de sus objetivos, retomamos ideas de. Monografías, <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>.

### **5.1.1 Planeación estratégica**

5.1.1.1 Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

- a) El porvenir de las decisiones actuales. Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- b) Proceso. Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse



en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- c) Filosofía. Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- d) Estructura. Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

5.1.1.2 Matriz DOFA, FODA O TOWS. La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar

estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

- a) La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- b) La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- c) La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- d) La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus

debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

5.1.1.3 El proceso de la planeación estratégica. Un ejemplo: Detrás de cada acción reflexionada existe una voluntad. ¿De dónde proviene la chispa inicial de voluntad que dará lugar al desarrollo de un plan para llegar finalmente a la Acción Empresarial?:

De una visión.

5.1.1.3.1 Visión Misión. La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión.

En los años setenta (70), la empresa Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una innovación todavía sin aplicación práctica: un operador desplazaba una pequeña máquina en una mesita, y se podían seguir sus movimientos en la pantalla. Todos pensaron que la máquina era ingeniosa. Solo Steve Jobs tuvo la visión. Se dio cuenta de inmediato de que la invención del "ratón" (Computer mouse) podía revolucionar la forma en que se utilizaban los computadores. Es esta visión nació Macintosh, y creció la compañía Apple Computers.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones.

La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

Proceso de la planeación estratégica. Desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos

5.1.1.4 El conjunto de las metas comerciales. Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

5.1.1.4.1 Tipos de metas.

- ✓ Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los generales de la organización.
- ✓ Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

5.1.1.5 Doctrinas o Filosofías de una Empresa: En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos y misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe.

Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos. La meta de utilidad puede tomar varias formas:

- "Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía".
- "La meta es optimizar las utilidades".
- "Un propósito básico (de nuestra compañía) es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones".
- "Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión".

5.1.1.6 Modelos de Planeación estratégica: A continuación se relacionan algunos modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

- ✓ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.  
Etapas para el proceso de planeación estratégica.
  1. Determinación de la misión o razón de ser.
  2. Determinación de la estrategia.
  3. Determinación de las tácticas.
  4. Determinación de los proyectos.
  5. Establecimiento de objetivos.
  6. Estrategia de planeación.
  7. Establecimiento de Metas
  8. Desarrollar la filosofía de la compañía.

9. Establecer políticas.
10. Planear la estructura de la organización.
11. Proporcionar el personal.
12. Establecer los procedimientos
13. Proporcionar instalaciones.
14. Proporcionar el capital.
15. Establecimiento de normas.
16. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
17. Proporcionar información controlada.
18. Motivar a las personas.

- ✓ Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.  
Modelo del diseño de la estrategia

- 1 Determinación de la misión.
- 2 Matriz DAFO.
- 3 Formulación de la visión
- 4 Determinar Áreas de Resultados Claves.
- 5 Elaboración de los objetivos.
- 6 Definición de las estrategias.
- 7 Plan de acción.
- 8 Diseño organizativo.
- 9 Sistema de Control.

- ✓ Jorga A. Ruso León.  
Modelo de planeación estratégica

- 1 Análisis del entorno (diagnostico de la empresa).
- 2 Revisión de la misión.
- 3 La posición estratégica.
- 4 Metas y Objetivos.
  - 4.1- Innovación de productos.
  - 4.2- Penetración de Mercado.
  - 4.3- Desarrollo de productos.
  - 4.4- Desarrollo de Mercados.
  - 4.5- Diversificación.

- 4.6- Re segmentación.
- 4.7- Diferenciación
- 4.8- Refuerzo.
- 5 Formulación y estrategias.
- 6 Programa y apoyos tácticos.
- 7 Ejecución y Control.
- 8 Retroalimentación.
- 9 Análisis del Entorno.
- 10 Repetición.

**5.1.2. ¿Qué es la APO o Administración por Objetivos?** La administración por objetivos no es nueva. El concepto se remonta unos 50 años. Su atractivo radica en que busca convertir los objetivos generales en específicos, para las unidades de la organización y sus miembros individuales.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un procesos que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente- división, departamento, individual-. Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente. La APO ofrece, al empleado individual, objetivos específicos de su desempeño personal. Por lo tanto, cada persona tiene que hacer una aportación idéntica para el desarrollo de su unidad. Si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces las metas de la unidad también serian alcanzadas. Por tanto, los objetivos generales de la organización serian una realidad.

5.1.2.1 ¿Cuales son los elementos comunes de un programa de APO? Por lo general, los programas de APO tienen cuatro componentes: la especificidad de las mates, la participación en la toma de decisiones, un plazo explícito y retroalimentación acerca del desempeño.

Los objetivos de la APO deben enunciar, concisamente, los logros que se esperan. Por ejemplo, no es correcto solo mencionar el deseo de abatir los costos, mejorar los servicios o elevar la calidad. Estos deseos deben ser traducidos en objetivos tangibles, que puedan ser medidos y evaluados: abatir los costos del departamento en 8%, mejorar los servicios garantizando que todas las reclamaciones de los seguros sean tramitadas en un plazo de 72 horas después de su recepción, o elevar la calidad manteniendo las devoluciones por debajo del 0.05% de las ventas.

En la APO, el jefe no establece los objetivos unilateralmente y después los asigna a los empleados, como es característico en la forma tradicional para establecer objetivos.

La APO cambia estas metas impuestas por otras establecidas mediante la participación.

El gerente y el empleado eligen las metas mancomunadamente y se ponen de acuerdo en la forma de alcanzarlas.

Cada objetivo tiene un plazo determinado, normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses un año.

Un último ingrediente de un programa de APO es la retroalimentación continua acerca del desempeño y las metas. En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y conseguir sus propias acciones. Las juntas periódicas de evaluación formal, en cuyo caso los superiores y los subordinados revisan el avance hacia las metas, complementan el paso anterior y llevan a más retroalimentación.

5.1.2.2 ¿Funciona bien el APO? Evaluar la eficiencia del APO es una tarea bastante compleja. Si factores como la capacidad de la persona y la aceptación de las metas son constantes, las metas más difíciles llevarían a un mejor desempeño. Aun cuando las personas que tienen metas muy difíciles las alcanzan con mucha menos frecuencia



que los que tienen metas fáciles, se desempeñan a un nivel consistentemente más alto.

Sin embargo, los estudios respaldan consistentemente el resultado de que las metas específicas difíciles de alcanzar desembocan a un nivel más alto de producción, que la ausencia de metas, o que las metas generales tales como “hagan su mejor esfuerzo”. La retroalimentación también afecta de manera favorable, pues permite que la persona sepa si su grado de esfuerzo es suficiente o si lo debe aumentar. Alcanzar una meta puede llevar a la persona a elevar el nivel de ésta y a definir de manera mejor su desempeño.

Los resultados mencionados son congruentes con la importancia que la APO concede a las metas específicas y a la retroalimentación. La APO implica, si bien no establece explícitamente, que las metas deben ser percibidas como algo factible. Las investigaciones acerca del establecimiento de las metas arrojan que la APO es más eficaz cuando éstas son lo suficientemente difíciles como para requerir que se alarguen un poco.

Pero ¿qué decir de la participación? La APO propone decididamente a favor de que las metas sean establecidas mediante la participación. ¿Demuestran las investigaciones que las metas que se establecen así conducen a un mejor desempeño, que las que son asignadas por un gerente? Sorpresivamente, las investigaciones que comparan las metas que se establecen mediante la participación con las que son asignadas, no han probado que exista una relación fuerte o consistente con el desempeño. Cuando la dificultad de las metas ha sido constante, con frecuencia las que son asignadas salen tan bien libradas, como aquellas que son determinadas mediante la participación, contrarios a lo que dice la ideología de la APO. Por consiguiente, no es posible defender la superioridad de la participación como lo hacen los partidarios de la APO. Sin embargo, una gran ventaja de la participación es que, al parecer, lleva a los individuos a establecer metas más difíciles. Por consiguiente, la participación podría tener un efecto positivo para el desempeño, porque, eleva el nivel de aspiraciones de las metas personales.

Algunos estudios de programas reales de APO, confirman que ésta de hecho aumenta el desempeño de los empleados, así como la productividad de la organización.

5.1.2.3 ¿Cómo establecer los objetivos a los empleados? Los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir. Es más, como administrador, usted es el encargado de vigilar que la tarea se cumpla y debe ayudar a sus empleados a establecer las metas de trabajo. Aun cuando estas dos afirmaciones parecen cuestiones de sentido común, no siempre es así. Establecer objetivos es una habilidad que todo administrador debe perfeccionar. Usted podrá facilitar el proceso si sigue estos lineamientos.

5.1.2.3.1 Identificar las tareas claves del empleado. El establecimiento de metas empieza cuando usted define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de éstos.

5.1.2.3.2 Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea clave. Identifique el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Especifique el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establezca fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no los establezca de manera arbitraria, por el contrario, sea realista y considere las tareas que desarrollarán.

5.1.2.3.3 Permitir la participación activa del empleado. Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que usted verdaderamente busca sus aportaciones, y no que solo está haciendo lo que es debido.

5.1.2.3.4. Marca el orden de la prioridad de las metas. Cuando signe más de una meta a alguien, es importante que clasifique las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo a la importancia. Clasifique las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de las metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando

las metas tienen una clasificación, debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.

5.1.2.3.5 Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de las metas. La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta. La retroalimentación la debe generar uno mismo y el supervisor. En los dos casos debe ser frecuente y recurrente.

5.1.2.3.6 Ligar las recompensas a las metas logradas. Es natural que los empleados pregunten “¿y que gano yo con eso?” Cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es más fácil contestar esa pregunta.

5.1.2.3.6 Lado negativo de establecer objetivos. Una de las personas que estableció más críticas al APO, fue W. Edwards Deming. El decía que las metas específicas, de hecho, pueden ser más malas que buenas. Pensaba que los empleados tienden a concentrarse en las metas que sirvan para juzgarlos, de modo que dirijan sus esfuerzos hacia la cantidad de producción (lo que es medible), en lugar de la calidad.

Algunos críticos dicen que las metas específicas propician el logro individual, en lugar del enfoque en equipo, además Deming opinaba que cuando se establecen objetivos, los empleados tienden a verlos como el techo, en lugar de pisos; es decir, cuando una meta ha sido establecida y alcanzada, los empleados tienden a relajarse. En consecuencia, las metas específicas tal vez tiendan a, limitar el potencial de los empleados y a desalentar sus esfuerzos para mejorar continuamente.

Si el temor a las represalias domina el razonamiento de los empleados, es probable que establezcan metas más difíciles y alcanzables. En consecuencia, los empleados no se esforzaran por alcanzar metas ambiciosas y, al final, la productividad disminuirá.

Pero esta planeación estratégica, con la utilización de un modelo de administración por objetivos, se debe aplicar de forma sistemática con la utilización del ciclo PHVA, planteado por W. Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993).

**5.1.3 Ciclo PHVA.** Para la investigación hemos retomado ideas de Deming, en la página de internet, estrucplan, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?Idarticulo=180>. La utilización continua del PHVA nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

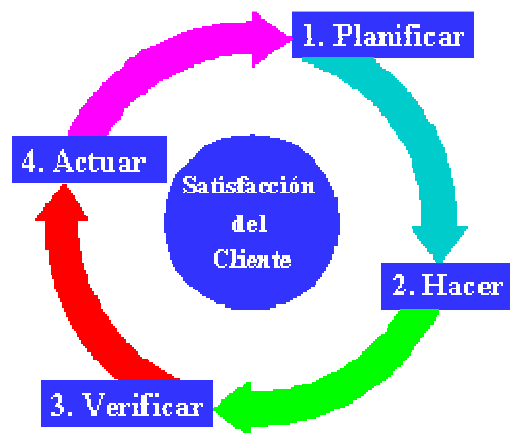


Grafico No 1 Ciclo Deming PHVA, fuente, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?Idarticulo=180>

#### 5.1.3.1 Planificar:

- a) Involucrar a la gente correcta
- b) Recopilar los datos disponibles
- c) Comprender las necesidades de los clientes
- d) Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados

e) ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?

f) Desarrollar el plan/entrenar al personal

5.1.3.2 Hacer:

a) Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas

b) Recopilar los datos apropiados

5.1.3.3 Verificar:

a) Analizar y desplegar los datos

b) ¿Se han alcanzado los resultados deseados?

c) Comprender y documentar las diferencias

d) Revisar los problemas y errores

e) ¿Qué se aprendió?

f) ¿Qué queda aún por resolver?

5.1.3.3 Actuar:

a) Incorporar la mejora al proceso

b) Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa

c) Identificar nuevos proyectos/problemas

**5.1.4 Filosofía institucional.** Apoyados por definiciones de la página, de internet auto estudio ítem 25, <http://autoestudio.itam.mx/acreditacion/filosofia.html>, de La filosofía institucional describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a la educación superior. Esta definición incluye la declaración de los principios y es marco de referencia de la misión.

Es a través del cumplimiento de su filosofía donde se manifiesta la integridad ética-moral de la institución, además de su compromiso con la sociedad

La declaración de los principios y la misión identifica los valores que la institución promueve, además de sus propósitos educativos. Sin principios ni misión es muy difícil, si no imposible, pensar en los objetivos que se pretenden alcanzar, en las acciones que esto implica, en los medios y recursos que se requieren y en establecer un proceso efectivo de mejora continua.

Un proceso de Acreditación está íntimamente ligado al cumplimiento exitoso de la misión institucional.

**5.1.5 Manual de Funciones y procedimientos.** Indudablemente, es relevante la creación e implementación de un manual de procedimientos y funciones, en el que se evidencien las actividades de cada integrante de la estructura organizacional y como se asignan las responsabilidades para cada función en la estructura orgánica de la empresa.

Hoy se vuelve relevante las enseñanzas de Torres (1996, p 25), donde explica cómo realizar un manual para las empresas de procedimientos.

Los manuales son una herramienta más ágil para transmitir conocimientos y expectativas, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar Manuales, sobre todo, Manuales de Políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y posición competitiva.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

5.1.5.1 Contenido típico de los manuales de políticas y procedimientos. El siguiente es solamente una referencia de lo que podría incluir un manual de Políticas y Procedimientos

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización de área
- Política de calidad (cuando sea aplicable)
- Objetivos del manual
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos.

**5.1.6 Políticas.** Una política es:

- ✓ Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares
- ✓ Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- ✓ La manera consistente de trabajar a la gente.
- ✓ Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias
- ✓ Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida

- ✓ Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien un nivel inmediatamente superior.

**5.1.7 Objetivos estratégicos en la empresa.** Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año.

Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer los productivos los negocios en el término de un año.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de cliente

**5.1.8 Modelos organizacionales.** Dentro de la conformación de la empresa ETOC S.A.S, analizaremos cual, modelo organizacional aplicar para este caso, por ello se indaga en la página de internet, <http://apuntes.rincondelvago.com/planificacion-del-modelo-organizacional.html>.



5.1.8.1 Principios de organización en vertical La Jerarquía es el principio inspirador de la estructuración en vertical y significa la necesidad de crear diferentes niveles ordenados donde se desarrolle el principio de Autoridad: Poder legal o legítimo que da derecho a mandar o actuar sobre un grupo de personas.

En la empresa, la autoridad es el poder mandar a otros para que se pueda alcanzar el objetivo o propósito planteado por el nivel jerárquico correspondiente. Ese concepto de autoridad formal ha sido revisado por el concepto de Liderazgo, entendiendo que la fuente de autoridad debe ser la competencia y las cualidades personales y su posterior aceptación por los subordinados. La autoridad connota poder y debe evitarse el abuso. Como criterio corrector de esa autoridad debe hacerse necesaria la Delegación de la misma.

Algunos afirman que la responsabilidad nunca es delegable, pero si se consigue una correspondencia entre autoridad y responsabilidad pueden coordinarse si se cumple con la condición de rendición de cuentas y existe unidad de mando.

La unidad de mando significa que cualquier subordinado sólo dependerá de un solo jefe aunque estos jefes en cada nivel jerárquico operan bajo una unidad de dirección o con dirección única. La asignación clara de autoridad en el principio de Descentralización.

En cualquier modelo de organización se pueden presentar problemas por la acumulación de funciones de autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos superiores, produciendo los llamados “Cuellos de botella” que motivan una falta de agilidad en la toma de decisiones.

Para solucionarlo hay que implantar en esa organización empresarial la descentralización de tareas efectuando Delegación tanto de autoridad como de

funciones. Esa delegación debe ser el soporte básico en la estructura orgánica de la gran empresa moderna.

Delegación y descentralización permiten participar a un mayor número de órganos y niveles de la estructura jerárquica y, por tanto, ampliar el campo de acción de la dirección y gestión empresarial.

La imposibilidad de ejercitar una autoridad operativa sobre los componentes de la empresa hace necesario establecer niveles o jerarquización en escalones, ello facilitará el control de las actividades, pero plantea el problema del Ángulo de autoridad, es decir, el número de subordinados a mandar y controlar.

Algunos autores dicen que prevalece el sentido de que el ángulo reduce en la parte superior de la pirámide o alta dirección y se va ampliando hacia la base de la misma a lo largo de los niveles jerárquicos.

5.1.8.2 Principios de organización en horizontal. El principio inspirador es el principio de división del trabajo. Este principio se basa en la regla clásica de que para que una comunidad prospere es necesario un reparto de tareas entre los miembros que la componen.

En la actividad económico empresarial esa división permite incrementar el volumen de producción y a la vez aumentar la calidad de los resultados, con la división del trabajo se reduce el esfuerzo, por lo que aumento controlado de la misma producirá más con menos recursos, lo que se traduce con un incremento de la eficiencia de la organización de la empresa.

Este principio se complementa con otros dos, uno principal y otro auxiliar: La Especialización y la Funcionalidad.

La Especialización es una consecuencia inmediata del principio de división del trabajo, no es suficiente siempre el reparto de tareas, sino que es necesario que cada persona / órgano de la empresa se especifique en una tarea concreta. Cada miembro, por tanto, realizará una sola función e implica asignar tareas concretas a cada miembro.

Taylor dice que es necesario aplicar una especialización de esfuerzos mentales y manuales que deben estar separados. Estos principios sirven de apoyo para la expansión del sistema de economía capitalista.

✓ Ventajas de la especialización:

- Mayor destreza en el trabajo individual.
- Ahorro de tiempo.
- Creación de puestos de trabajo.

✓ Inconvenientes:

- El exceso de automatismo en el hombre, que es causa de alineación (subordinación) y de perjuicios psicológicos.
- En caso de despido al individuo se le puede plantear el problema de no encontrar trabajo en su especialización.

5.1.8.3 Los principios de funcionalidad y departamentalización son formas de aplicar la división del trabajo.

- Funcionalidad: Hay que especializar los medios al servicio de los fines que persigue la empresa.
- Departamentalización: La especialización del trabajo por grupos homogéneos o departamentos, de esta forma se resuelve el problema de la división exhaustiva del trabajo, que es genérica, en cambio la creación de departamentos específicos dedicados a ciertas funciones elimina y controla el posible exceso de reparto de tareas.

El crecimiento de la empresa y la diversificación de las tareas han creado problemas de planificación y control, en base a la creación de departamentos porque se hacen necesarias estructuras más flexibles y dinámicas. La divisionalización implica una descentralización operativa, es decir, permite tomar decisiones según actividades distintas, sólo sujetas a una coordinación previa y a un control posterior.

Una empresa descentralizada puede no ser divisionalizada, ya que esta característica implica tanto delegación de autoridad como responsabilidad sobre los beneficios. El límite de la división del trabajo se encuentra en el punto en el que sea posible la coordinación: entendiendo por tal la ordenación armónica de las actividades de la estructura de la organización, por tanto la coordinación es el resultado lógico de utilizar el principio de especialización y es un elemento básico en toda organización eficaz.

La división del trabajo produce una expansión del trabajo en oficinas y talleres (Registros, informes, documentos) y ello hace que los procedimientos manuales tradicionales sean insuficientes y haya que introducir otros más eficaces como los mecánicos y automáticos (principios de automatismo y mecanización)

**5.1.9 Diagramas.** En la empresa ETOC, se deberán realizar los diagramas para verificar el orden jerárquico de los mismos, de esta forma se determinaran las funciones de los diferentes actores que estructuren este organigrama, para ello nos enfocamos en el aporte de trabajo sin autor.

5.1.9.1 Concepto. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa.

5.1.9.2 Objeto. Son el instrumento idóneo para plasmar la composición y las relaciones de una entidad.

#### 5.1.9.3 Utilidad.

- ✓ \_ Proporcionan una imagen formal de la organización
- ✓ \_ Constituyen una fuente de consulta oficial
- ✓ \_ Facilitan el conocimiento de la organización
- ✓ \_ Representan un elemento valioso para el análisis y ajuste organizacional}

#### 5.1.9.4 Procedimiento para elaborar o actualizar organigrama

- Autorización
- Integración del equipo de trabajo
- Preparación del plan de trabajo
- Captación de la información
- Clasificación y registro de la
- Información
- Análisis de la información
- Diseño del organigrama

#### 5.1.9.5 Tipos de organigramas.

- Organigrama general
- Organigrama específico
- Organigramas según su contenido
  - Integrales
  - Funcionales
  - De puestos, plazas y unidad

## 6. METODOLOGIA

Este estudio se realizó al interior de la CORPORACION ABASTOS DE BOGOTA, ubicada por la entrada 3 (Av. Agoberto Mejía con Calle 35 sur), como por la entrada 4 (Av. Agoberto Mejía con Calle 36 Sur). Se realizó durante el primer semestre del 2010, a través de:

- Recopilación, clasificación, análisis de la información actual del problema de falta de organización empresarial
- Sensibilización a los socios de ETOC de la necesidad de organización y etapas a desarrollar en la misma.
- Creación y socialización de la filosofía misional, la política de calidad, estructura orgánica, documentación para vinculación, el mapa de procesos.
- Diseño de una propuesta de manual de funciones para los cargos orgánicos de la empresa
- Propuesta de un instructivo para la vinculación a la organización y planeación estratégica de actividades.

## **7. RESULTADOS**

Para la elaboración del proyecto, se determinaron unos objetivos específicos, y en la medida que estos se realizaron, le daban forma a los resultados esperados, de los cuales tenemos:

### **7.1 RECOPIACIÓN, CLASIFICACIÓN, ANÁLISIS, DE LA INFORMACIÓN.**

#### **7.1.1 Recopilación**

7.1.1.1 Solicitudes de permisos. Se solicitó permiso a la Oficina de Seguridad y Convivencia, al mando del señor TC@ Fernando Bejarano Lasso, con el fin de tener el acompañamiento por parte de la seguridad en los días que se recopiló la información, como también, para que no se tuvieran inconvenientes con los miembros de la misma, al tomar fotos, entrevistar a comerciantes, y público en general.

Las horas de mayor flujo de personas y vehículos, y donde se evidencian las falencias del sistema, es en horas que oscilan entre las 03:00 a.m y 07:00 a.m, razón por la cual era importante la obtención de dicho permiso.

También, se lograron contactos con el señor Ricardo Alvarado, Gerente de ETOC S.A.S, a quien se le pasó la propuesta para poder realizar el proyecto en la empresa que él dirige, con respuestas positivas del mismo.

7.1.1.2 Se recopiló, entrevistas, fotos, videos y documentos. Los documentos, fueron suministrados por la oficina de seguridad y Convivencia, como también por la empresa ETOC. La hora de ingreso para tomar los registros al interior de Corabastos fue desde las 03:00 a.m, para poder tomar la mayor cantidad de registros dentro de la misma.

7.1.1.3 Reuniones con los directivos de ETOC S.A.S. Por lo general los días martes a las 02:00 p.m, se tenía una reunión en la casa del Dr. Guillermo Beltrán, para poder establecer objetivos de trabajo y para mostrarles los avances en la elaboración de la estructura empresarial que se requería para las necesidades de la empresa.

7.1.1.3.1 Reunión con los directivos de ETOC, para definir página de internet y formatos de registros. Se buscan alternativas para la elaboración de la página de ETOC, con el fin de darle mayor proyección en el mercado y sea punto de información de la empresa, también se busca con la conformación de esta website, la posibilidad de inclusión de nuevos afiliados a ETOC.

Se contacta al estudiante de 9 semestre de Ingeniería Electrónica, Camilo Andrés Segura, quién se ofrece a realizar esta página a un bajo costo.

7.1.1.3.2 Reunión con la profesora Ing. Juliana, para actualizar objetivos, y planificar una reunión con las directivas de la empresa ETOC S.A.S, para determinar los límites y objetivos del proyecto, donde se establece la fecha del sábado 20 de marzo del 2010, para dicha reunión.

7.1.1.3.3 Reunión con los directivos de la empresa ETOC S.A.S, en las instalaciones de la universidad Minuto de Dios. La reunión que empieza a la 1:00 p.m, se realiza en las instalaciones de la Universidad Minuto de Dios en Soacha, en la sede académica, con la presencia de los Ingenieros Milton Mauricio Herrera, y Juliana Molano, los cuales son los directores de Proyecto, como también la presencia de los señores representantes de la empresa ETOC S.A.S, Ricardo Alvarado, gerente General de la Empresa, y el Dr. Guillermo Beltrán, como también los estudiantes de sexto semestre de Tecnología en Logística, Jorge Enrique Segura y Yesid López, donde se tratan los temas de la Propuesta de mejora al sistema de Transporte Interno en Corabastos , y los alcances que este generaría en el desarrollo de la movilidad y satisfacción de los clientes en Bogotá, también se definieron estrategias de metodología, y se planteo la posibilidad de firmar un convenio, entre la Universidad y la empresa, dentro del cual se establece realizar un acompañamiento al proceso de mejora en su modelo empresarial.



Hay que tener en cuenta que es la primera vez que se organizara el transporte en Corabastos, siendo así, un punto de referencia para mostrar el alcance de la Logística en la organización del Transporte en Bogotá.

Las reuniones se realizaron en la sede Académica de la Universidad Minuto de Dios, en donde se plantearon las actividades tendientes a llevar a cabo el proyecto.



Ilustración No 10. Reunión con las directivas de ETOC S.A.S, y los directores de Proyecto.

7.1.1.3.4 Visita de los Directores de Proyecto a CORABASTOS. Siendo las 04:00 a.m, los directores de Proyecto Ing. Juliana y Ing. Milton Herrera, visitaron Corabastos, con el fin de observar la operación que esta realiza en las horas de mas flujo vehicular como también de mercancías, donde se muestra con plenitud la operación de desabastecimiento que en esta se realiza, y donde se observa con plenitud la función de los Acarreadores, notándose, la desorganización que impera en Corabastos.

Se analizan las estrategias a utilizar en la aplicación del modelo empresarial para ETOC S.A.S, y la posibilidad de continuar con el proyecto en otras etapas más avanzadas con otros estudiantes de Logística, con el fin de firmar un convenio con la

empresas ETOC S:A:S, para el apoyo e investigación interdisciplinaria por parte de la universidad hacia Corabastos.

La observación directa con el problema y la comunicación con los actores de este, hacen parte de la recolección de datos.



Ilustración No 11. Director de proyecto Ing. Milton Herrera con algunos líderes del transporte de acarreo en Corabastos.

Es importante determinar el impacto que este documento generaría en la proyección que pretende alcanzar ETOC S.A.S en la búsqueda del reconocimiento como empresa, tanto para los mismos integrantes de la cadena Agroalimentaria, como para los acarreadores escépticos al cambio.

Esto se logra evidenciando directamente el problema, para así, poder encontrara las posibles soluciones a este, los recursos disponibles y demás conjeturas que serán el apoyo o inicio de un viaje hacia el éxito, que no es más que demostrar las capacidades de cada uno de los actores del direccionamiento de ETOC S.A.S

La respuesta no está en que cada uno haga lo mejor que sepa, primero es necesario que las personas conozcan lo que deben hacer. (Deming, 1999, p 21), en este orden de ideas, es importante reconocer como podemos mejorar la visión empresarial de las personas dedicadas al acarreo, su entorno, sin olvidar la parte social y humana, como también de la interacción, de estos, con su entorno, y encontrar la mejor solución de sus necesidades en la conformación de un ambiente empresarial.

Las directivas de ETOC S.A.S, muestran a los directores de proyecto las falencias del sistema de transporte de carga que impera en Corabastos, y el perjuicio para el cliente que utiliza los servicios de este.

De esta recopilación de datos, se amplía el panorama, al analizar las estrategias a seguir, las modificaciones al planteamiento del anteproyecto, y recordar la importancia que tiene nuestra profesión en el funcionamiento de cualquier organización.

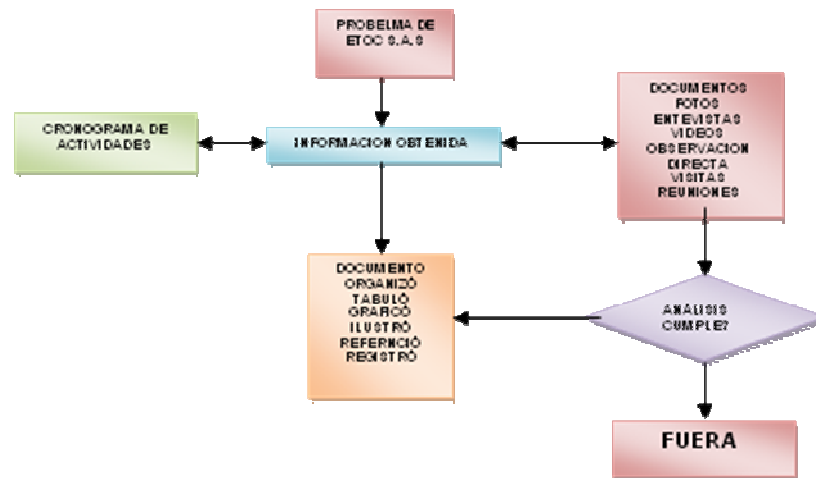
En Corabastos, lo primero es satisfacer las necesidades particulares sin importar las generales, lo cual se transforma en conformismo, al no fijarse metas en común.



Ilustración No 12. Vehículos de acarreo en espera de clientes

**7.1.2 Clasificación.** En esta etapa, se agrupa todo el material que se recolectó, y se clasifica según la importancia para el logro de los objetivos del proyecto, en la medida que se planifico en los objetivos específicos se clasificó la información obtenida.

**7.1.4 Análisis de la información.** Mediante la trazabilidad que se la ha hecho al problema, y por la investigación realizada, estamos en capacidad de analizar la información, de la cual estructuramos el mapa de ruta a seguir. Lo importante es la consecución de los objetivos propuestos y la visualización de las metas a conseguir. En este mapa de flujo entenderemos mejor el proceso de análisis de la información.



Grafica No 2 Proceso de análisis de la información.

## 7.2 SENSIBILIZACIÓN A LOS SOCIOS DE ETOC DE LA NECESIDAD DE ORGANIZACIÓN Y ETAPAS A DESARROLLAR EN LA MISMA.

En esta etapa, ya definidas las actividades, se realizaron reuniones tanto en diferentes sectores de Bogotá, como en los sectores dentro de Corabastos, donde se agrupaban los acarreadores para recibir la información por parte de los directivos de ETOC S.A.S, en lo referente al modelo empresarial que se tendría en la empresa, los enfoques misionales de la misma como la filosofía, políticas, expectativas y beneficios que traería para los integrantes de la empresa.

Los panes a corto, mediano y largo plazo, el cómo se involucran los afiliados en el alcance de los objetivos propuestos, el nivel de mejora en su proyección de vida y los



beneficios sociales en los que incurriría la empresa, al dar sostenibilidad, competitividad, eficiencia, eficacia, flexibilidad, con el aporte que cada afiliado haga para el mejoramiento de la calidad viada de las personas.

Para abarcar la mayoría de acarreadores, es necesario el abordaje a sus puestos de trabajo, con el fin de socializar la misión de la empresa y los beneficios para estos.



Ilustración No 13. Socialización por parte de los directivos de ETOCS.A.S, a los acarreadores en los puestos de trabajo.

Las reuniones en los diferentes sectores de Bogotá estaban muy concurridas y de gran aceptación por parte de los acarreadores.



Ilustración No 14. Socialización de las Directivas de ETOCS.A.S, a los acarreadores en diferentes sectores de Bogotá.

Los acarreadores prestan atención, formulando preguntas al respecto de la estructura empresarial a los Directivos de ETOC S.A.S, y a los estudiantes de LOGISTICA de la Corporación universitaria Minuto de Dios.



Ilustración No 15. Personal de acarreadores formulando preguntas a los directivos de ETOC S.A.S, y a los estudiantes de Tecnología en Logística.

### **7.3 CREACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA MISIONAL, LA POLÍTICA DE CALIDAD, ESTRUCTURA ORGÁNICA, DOCUMENTACIÓN PARA VINCULACIÓN, EL MAPA DE PROCESOS.**

Al formular las políticas y criterios en las cuales se fundamentaría la empresa, los directivos de ETOC S.A.S, reciben con aceptación las mismas, de hecho, ellos mismos se asombran de la claridad y como estas establecen un rumbo a seguir para alcanzar sus metas, por ello, se empeñan en hacerlas conocer, sienten que su sueño se convierte poco a poco en realidad, cuestión que era solo una quimera en años anteriores.

**7.3.1 Planeación estratégica aplicada al modelo APO según el ciclo PHVA en ETOC S.A.S.** Luego de estudiar, lo relacionado con la Planeación estratégica, donde se direccionó y visualizó la empresa en el contexto interno y externo, para trazar unas metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo, se debe tener en cuenta que la administración por objetivos, es una forma viable para organizar la estructura empresarial, toda vez, que los miembros de la estructura jerárquica o los que llevan el direccionamiento de la empresa, también hacen parte de la operación de transporte, porque ellos también tienen sus clientes y prestan los servicios de acarreo.

Ya decían Robbins y De Cenzo (2002), hoy varias organizaciones están ayudando a sus empleados a establecer objetivos de desempeño, con la intención de que alcancen metas de la organización. Un modo de hacerlo es mediante un proceso llamado, la administración por objetivos APO, el cual es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente los objetivos y asignen premios con base en dicho avance. En lugar de hacer metas para controlar, las APO las usa para motivar.

La estrategia que se sugiere para implementar la APO es el Ciclo PHVA, con el propósito de revisar continuamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

7.3.1.1 Como se Planea la implementación del APO? Para la planeación de las actividades de los afiliados de ETOC S.A.S, la repartiremos en tres fases así:

7.3.1.1.1 Formulación de estrategias. En esta etapa se convocaran reuniones con los accionistas por parte de las directivas de la empresa, en las cuales se establecerán, los objetivos generales y las metas a realizar a corto, mediano y largo plazo. En esta reunión se delimitaran los recursos, tiempo para la obtención de los resultados. El modelo de administración por objetivos es el más viable, desde el gerente, hasta la parte operativa de la empresa conducen su vehículo de acarreo, por tanto, le es imposible estar en una oficina día con día.

7.3.1.1.1.1 Logotipo de la empresa. ETOC S.A.S, debe tener una imagen corporativa, para que se distinga con facilidad de las demás prestadoras de servicios de transporte, y de fácil recordación para los clientes.



Grafica N 3. Logotipo de la empresa ETOC S.A.S, fuente: Gerencia de ETOC S.A.S.

7.3.1.1.1.2 Quienes son Se debe saber, cual es el objetivo de crear la empresa, de donde viene y para donde va, por ésta razón ETOC S.A.S, se distinguirá entre sus afiliados por la implementación del modelo APO.

“La Empresa de Transportadores Organizados en Corabastos S.A.S., (ETOC.S.A.S), es una empresa joven, innovadora creada por profesionales enriquecidos con una larga experiencia y trayectoria en el sector del transporte, en el interior CORABASTOS.

Se constituyo como respuesta a una necesidad de organizar, no solo de comerciantes de la corporación CORABASTOS S.A, sino de tenderos, amas de casa, plazas de



mercado y todas aquellas personas en general, que la visitan a diario, en busca de la mejora en el servicio al cliente.

Se conformo un equipo humano profesional, con liderazgo, actitudes y aptitudes para la dirección, orientación y manejo de la empresa de transporte, permitiéndonos atender a cada uno de nuestros clientes, con calidad, cumplimiento, compromiso y ética.”

7.3.1.1.1.3 Misión. La misión para ETOC S.A.S, es el referente en cuento al conocimiento de los clientes internos y externos como de la actividad comercial a la cual se desempeñaran los acarreadores, por tanto, al tener definida su funcionabilidad, la APO, resulta más relevante.

“Prestar un mejor servicio en el transporte de los productos que ofrece la corporación a comerciantes, amas de casa, plazas de mercado y tenderos en general, para satisfacer sus necesidades, buscando siempre el mejoramiento continuo de la imagen corporativa, garantizando la calidad en la prestación del servicio y una cultura de desarrollo de todos aquellos servicios que se prestan por los transportadores. Generando valor agregado, en la prestación del servicio de transporte a los integrantes de la cadena agroalimentaria”.

7.3.1.1.1.4 Visión. En la APO, esta parte es fundamental ya que esta nos direcciona hacia los matas y objetivos a llegar, lógico que en ésta, se focalicé a largo plazo, pero es un enclave para la definición de la cadena de objetivos acorto mediano plazo.

“La Empresa de Transportadores Organizados en Corabastos, ETOC S.A.S., se proyectará como una empresa sólida y líder, en todos sus procedimientos, al interior y exterior de la corporación CORABASTOS S.A, tomando como punto de partida el compromiso gerencial con principios y valores organizacionales, en la permanente búsqueda de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, y el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales, todo esto soportado en nuestra amplia experiencia y trayectoria en el sector del transporte.”

7.3.1.1.1.5 Objeto empresarial En la forma que se delimitan las actividades y es un punto de referencia en la aplicación del APO, en las funciones y objetivos de los afiliados.

La empresa desarrolla las siguientes actividades:

ETOC S.A.S, Transportara de mercancías y prestara servicios a:

- Comerciantes
- Tenderos
- Amas de casa
- Plazas de mercado
- Visitantes en general
- Servicio puerta a puerta.
- Recibo de los vales de compra del producto, y recogida de sus mercancías.
- Servicio T and T
- Ser un eslabón en la cadena de suministro en la seguridad alimentaria de Bogotá.

7.3.1.1.1.6 Políticas de calidad. Son la razón de ser de la empresa, y de obligatorio cumplimiento, encaminadas a la aplicación del APO.

- Prestar servicios de transporte en el interior y exterior de la corporación Corabastos.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Transporte seguro de mercancías y manejo adecuado de las mismas.
- Ser intermediarios entre los clientes y el comerciante.
- Prestar servicios con eficiencia y calidad humana.

7.3.1.1.1.7 Metas de la empresa Estas metas están fijadas a corto y mediano plazo, en la aplicación del APO, se determinan las funciones de cada miembro de la

organización, los miembros, deberán estar en la capacidad de formularse estrategias y objetivos específicos en cada área, y hacerlos realidad para el bien de la compañía.

- Generar un impacto positivo, al minimizar costos, sectorizando rutas de transporte, al interior y exterior de la Corporación, lo cual redundara en beneficios, para los integrantes de la cadena agroalimentaria. Teniendo presente la premisa Costos, Beneficio.
- Ser un actor activo dentro de la Política Alimenta Bogotá, del Plan de Seguridad alimentaria.
- Prestar servicios de Outsourcing.

7.3.1.1.1.8 Matriz DOFA. Hay que encontrar los factores internos, (debilidades y fortalezas), también los externos, (oportunidades y amenazas), los cuales afectan la organización logrando de esta manera la consecución de la visión, afrontándolos de acuerdo al modelo APO.

#### 7.3.1.1.1.8.1 Debilidades

- ✓ Falta de credibilidad por algunos de los acarreadores. Por lo general son los más antiguos en este gremio, las personas que tienen tiempo desempeñándose como acarreadores ya están acostumbrados a la rutina de su actividad, tienen, en su mayoría clientes fijos, pese que en algunas ocasiones solamente realizan pocos viajes. La aparición de ETOC S.A.S, pretende alimentar ese espíritu empresarial, al fijarse metas que beneficien a todos los integrantes de la estructura organizacional, pero este tipo de personas están incrédulos y no quieren arriesgar lo que han construido en años por un sueño, por este motivo, no acceden a parquearse bien, dejan sus vehículos en los aleros de la bodegas por horas hasta encontrar clientes, dejan estos, en doble calzada ocasionando congestiones, no le dan prioridad a los clientes en el parqueo de los vehículos, entre otros.
- ✓ Falta de tiempo para realizar actividades. La mayoría de directivos de la empresa tienen su vehículo como medio de subsistencia, razón por la cual

deben ocuparse de su actividad principal, y dejan en algunas ocasiones las actividades de ETOC S.A.S, en segundo plano.

- ✓ Falta de capacidad financiera. ETOC S.A.S, por ser una empresa joven, cuenta con un capital muy bajo en sus activos, por ser una sociedad de acciones simplificadas, sus socios son acarreadores con muy pocos recursos, y para poder cristalizar el sueño de la empresa, han tenido que recurrir a infinidad de pericias como cerditos a bancos de forma personal.
  
- ✓ Falta de capacidad Técnica y tecnológica. La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es muy irrisoria, puesto que no se cuenta con instalaciones propias como oficinas, salones de reunión y capacitación, no cuentan con herramientas tecnológicas como lo son computadores o hardware, ni mucho menos software, que les sirvan de apoyo en al alcance de sus objetivos, desconocimientos de herramientas de administración, entre otros... El cambio de los automotores de acareo viejos a vehículos nuevos que cumplan con los estándares para el transporte de mercancías y pasajeros, se está gestionando con bancos y fiduciarias, las cuales han dado facilidades de pago para los vehículos nuevos, es decir, algunas les han propuesto que el pago de estos sea gota a gota o al diario.
  
- ✓ Falta de apoyo por parte de los comerciantes de Corabastos. En la mayoría de los casos, los comerciantes se ocupan de su actividad principal y no se dan cuenta de las ventajas de tener una sincronía con los acarreadores, puesto que al tener mejor organización, las existencias en los inventarios de los diferentes productos alimenticios rotarían de forma más dinámica, todo ello, a la mejor ubicación de los vehículos y a la posibilidad de atraer a más clientes a la corporación, el rol de los acarreadores y la importancia que estos desempeñan en el plan de seguridad alimentaría para Bogotá, se evidencia en que sin ellos sería casi imposible trasladar los alimentos desde las bodegas hasta las tiendas y hogares, esto es, que son un vinculo entre el oferentes y el demandantes. Al tener una imagen corporativa y estructura empresarial. Los acarreadores estarían brindando servicios puerta a puerta, los cuales aumentarían la compra de los clientes, brindándoles la posibilidad de estar atendiendo sus negocios y ETOC S.A.S les llevaría el producto a sus locales, aumentando de esta forma, la capacidad de compra para los clientes y la capacidad de venta de los comerciantes.

- ✓ Falta de Apoyo por parte de las directivas de Corabastos. El solo hecho de tener un exclusividad con la Corporación, da a entender que están cobijados con la normatividad de Corabastos, es decir, con el reglamento interno, sin embargo, esta premisa no se aplica, toda vez, que los planes de organización del tránsito y del transporte se llevarían de forma sistemática, esto quiere decir con la intervención de los diferentes actores implicados en la misma, también la infraestructura para la utilización de herramientas para el cumplimiento de las normas, la falta de de marcación en las zonas de los acarreadores o zonas cafés, la falta de apoyo en algunas oportunidades por parte de algunos acarreadores infractores del reglamento interno de la Corporacion.
- ✓ Falta de visión empresarial. La cual ha limitado los propósitos de ETOC, la actividad que realizan los acarreadores, la desempeñan por años, unos desde la fundación de Corabastos, pero al conformar cooperativas por vías de hecho, o sindicatos, los ha dejado frustrados, personas se aprovecharon de estos pidiéndoles dinero y desapareciéndose con este, lo cual ha dejado un huella indeleble en la mayoría de ellos.

#### 7.3.1.1.1.8.2 Fortalezas.

- Capacidad Directiva. Las directivas de ETOC S.A.S, en cabeza del señor Ricardo Alvarado, con su espíritu emprendedor y visionario, trata al máximo de buscar todas las soluciones a las eventualidades y limitaciones que en el momento cuenta la empresa, impregnando de este positivismo a los demás miembros de la empresa. El gerente ha tratado de abrir campo a la empresa en las meta a alcanzar, gestionando no solo en el interior de Corabastos, sino también en el exterior de este las posibles contrataciones para los vehículos de acarreo.
- Experiencia en el transporte de carga y pasajeros. Algunos de los acarreadores realizan su actividad por años, lo cual les ha dejado enseñanzas empíricas de manejo al cliente y trato de mercancías. Algunos han estrechado lasos de confianza con estos, porque desde que empezaron sus negocio o locales, son los mismos acarreadores los que recogen o entregan su mercancías.

#### 7.3.1.1.1.8.3 Oportunidades.

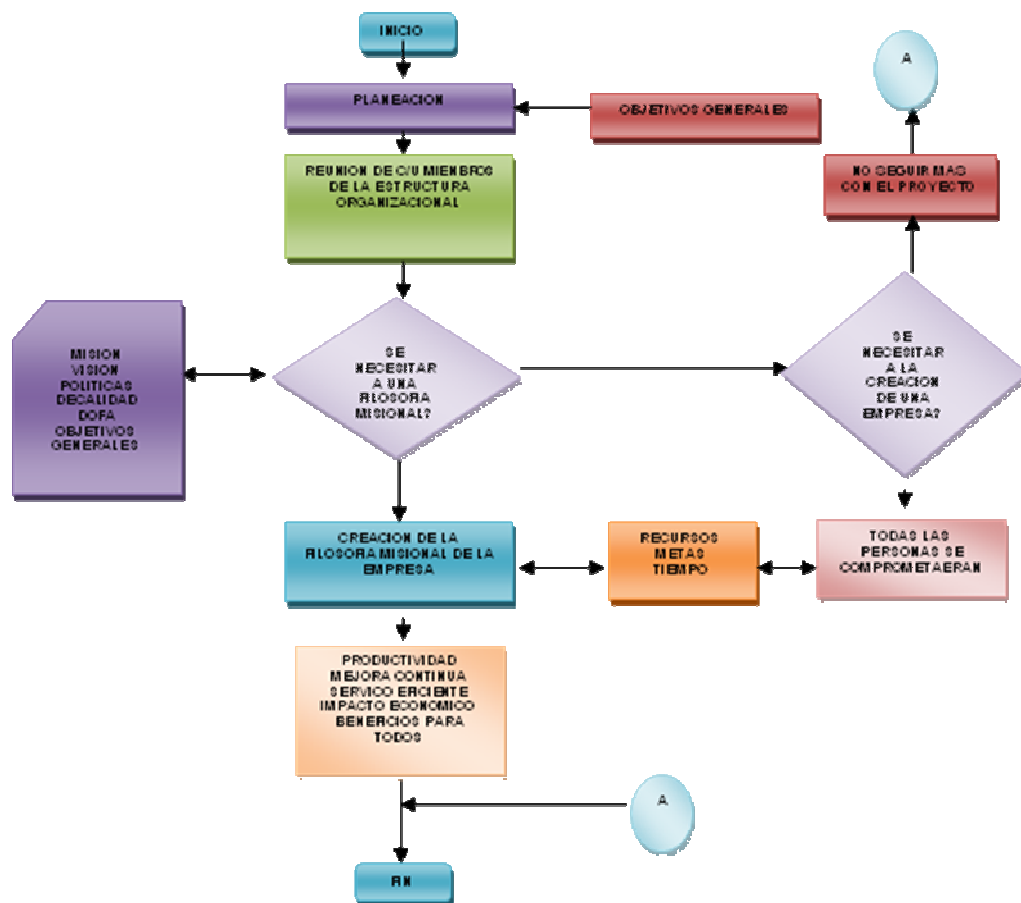
- Factores sociales. La meta de la empresa en resumidas cuentas, es generar oportunidades de trabajo para los acarreadores, no solo en la parte interna de Corabastos, sino también en la parte externa de la misma, recordemos que el transporte bien manejado es uno de los mejores negocios dejando buenas utilidades, esta situación cambiaría drásticamente el proyecto de vida de los acarreadores y sus familias, al contar ellos con constante trabajo.
- Factor geográfico. Corabastos es una de las centrales de abastecimiento más grandes de Colombia, razón por la cual la rotación de alimentos y productos es alta, los acarreadores están en una posición privilegiada, en contraposición con otras empresas de transporte d carga, el solo hecho de tener la exclusividad del transporte de mercancías, desde el interior al exterior de Corabastos, firmado por las directivas de ETOC S.A.S con la administración de la Corporación les da una ventaja enorme.
- Factor competitivo. ETOC S.A.S, se podría decir que no tiene competencia en el mercado, ya que la mayoría de sus operaciones se desarrollan en el interior de Corabastos, razón por la cual no se conoce de otras empresas de transporte de carga que desarrolle las mismas actividades de la empresa.

#### 7.3.1.1.1.8.4 Amenazas.

- El convenio de exclusividad del trasporte de mercancías es limitado, es decir, tiene fecha de vencimiento, ETOC S.A.S, tiene que llevar un informe cada 2 meses de la gestión de esta y sus avances ante la administración de Corabastos, si al cabo de la finalización del convenio la empresa no cumple con la expectativas de la misma, cabe la hipotetica posibilidad de que una multinacional de transporte de carga asuma este rol al interior de Corabastos.

### 7.3.1.1.9 Mapa de flujo para implementar el APO, en la fase de planeación.

De esta forma se aplico la etapa de planeación en la aplicación de APO.



Gráfica No 4. Mapa de flujo del periodo de planeación aplicando el modelo de APO

7.3.1.2 ¿Cómo se hace la implementación del modelo de APO? El primero que debe establecerse objetivos a corto plazo es el Gerente, pilar de la organización, y pese, a que la empresa es joven se evidenciaran de manera más clara los resultados que este obtenga, por el manejo y gestión que este realice.

7.3.1.2.1 Gerente General. Se recomienda fijar un plazo no mayor de 3 meses para cumplirlos, a sabiendas que este también cumple funciones de acarreo, entre las que tenemos:

7.3.1.2.1.1 Objetivos específicos preliminares. Los cuales se establecerá, afín de alcanzarlos con los recursos y el tiempo establecido

- Gestionara con CONALCO, la Alcaldía de Bogotá, la posibilidad de inclusión en los convenios que estos han firmado, en el Plan de Seguridad Alimentaria para Bogotá.
- Gestionara con CLI-LOGyCA, la posibilidad de incluirlos en la investigación, que están llevando a cabo, según alianza entre estos y la Secretaria Distrital del Desarrollo Económico de Bogotá, el cual busca encontrar los actores de la cadena de abastecimiento en el plan alienta Bogotá, para tratar de optimizar el sistema de tal forma que se pueda llegar el alimento a las poblaciones más vulnerables y al menor costo posible. Al que ETOC S.A.S, hace parte indiscutible.
- Establecerá acuerdos con la oficina de Seguridad y Convivencia de Corabastos, en busca de la posibilidad de más apoyo en las actividades de ubicación y consolidación de los sectores que les corresponden, con el fin de retirar de la corporación a los vehículos que estén prestando servicios de acarreo de forma ilegal.
- Buscara la ubicación de una oficina o centro de reunión de los afiliados de ETOC S.A.S.
- Firmara el convenio con la Corporación universitaria Minuto de Dios, con el fin de soporte académico en la mejora del sistema de transporte interno de ETOC S.A.S.



#### 7.3.1.2.1.2 Resultados esperados.

- Lograr la participación en los contratos de distribución de alimentos, del plan alimenta Bogotá.
- Lograr ser incluidos en la investigación de LOGyCA, sobre los actores de la cadena de abastecimiento, al demostrar que la empresa puede mejorar el sistema de distribución, porque cuenta con los vehículos, los estándares de calidad al utilizar vehículos nuevos, la experiencia, con esto se podrán disminuir costos, al buscar los transportadores que vivan en los sectores de distribución, de esta forma se optimizaría el sistema reduciendo costos en combustibles, tiempo de entrega etc., lo que se verá reflejado en el precio final de los alimentos.
- Se espera realizar 12 operativos mensuales de parte de la seguridad y la Policía al disuadir a los vehículos que no pertenezcan al gremio de ETOC S.A.S.
- Se espera que se asigne la oficina en la que antiguamente se realizaban las reuniones de los transportadores y que está ubicada en un sitio denominado el MARTILLO, en Corabastos.
- Firmar el acuerdo con la Universidad minuto de Dios.

En la aplicación de la APO para ETOC S.A.S, ya todos los miembros de la organización sepan que es lo que espera la empresa, y con este panorama despejado es más fácil trabajar; El gerente, Luego de establecer encuentros con los encargados de la parte estructural de la empresa, específicamente el señor encargado del área de sub Gerencia, quien se comprometerá a fijarse unos objetivos, se recomienda establecer un plazo no mayor de 3 meses para cumplirlos, entre los que tenemos:

7.3.1.2.2 Sub gerente. Se recomienda fijar un plazo no mayor de 3 meses para cumplirlos, a sabiendas que este también cumple funciones de acarreo, también se tiene que establecer lo siguiente por parte del Gerente:

- ✓ ¿Cree que es capaz de cumplir las metas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo y recursos, vinculados con los objetivos generales se gastara en la obtención de los resultados?

7.3.1.2.2.1 Objetivos específicos preliminares. Estos, no necesariamente son de estricto cumplimiento por parte de este, son una recomendación preliminar como los más relevantes. El sub gerente, pueden hacer las recomendaciones o modificaciones de acuerdo con su expectativa de logros.

- Coordinar con las diferentes entidades que financiaran los vehículos de carga nuevos, entre los que tenemos, Autofinanciera sede Corabastos, Chevrolet Col motores Corabastos, entre otros, para que faciliten la entrega de los créditos a las personas que desempeñan las actividades de acarreo, minimizando los documentos, puesto que la mayoría de los acarreadores es gente analfabeta, dejando como garantía el mismo vehículo comprado y las referencias de los clientes de estos. Guiar a los posibles afiliados en lo concerniente a la información requerida para la adquisición de los vehículos nuevos, como también las personas encargadas de esto, para agilizar dicho proceso.
- Ubicar las personas que ya tienen los vehículos nuevos y trasladarlos a las zonas asignadas. Después del proceso de inclusión y selección.
- Gestionar con COVIAL Corabastos, quien es la entidad encargada de la recuperación, construcción y mantenimiento de la maya vial de la corporación. en la pronta demarcación de las zonas cafés, como lo indica el reglamento interno de la corporación.
- Controlar evaluar retroalimentar los objetivos específicos que se fijaron por parte de los encargados de las áreas de: Coordinador de operaciones, Mercadeo y servicio al cliente, Jefe de gestión humana. De modo, que estos no

se desvíen de los propósitos iniciales, como tampoco de la visión de la empresa.

#### 7.3.1.2.2.2 Resultados esperados.

- Inclusión de 200 vehículos de carga nuevos, al sistema de ETOC S,A,S
- Ubicar en los sitios asignados a 500 vehículos, haciendo firmar las respectivas actas de compromisos.
- Lograr la demarcación de 8 zonas de trabajo y ubicación de vehículos de la empresa ETOC S.A.S
- Tener un promedio de errores y desviaciones, menor, en los propósitos y objetivos, en la consecución de los resultados por parte de los direccionados por este.

7.3.1.2.3 Coordinador de proyecto. Es la persona que por sus conocimientos en derecho, aconseja a el Gerente a tomar la mejor decisión, en busca de la obtención de los objetivos generales y la visión, eso no quiere decir que el Gerente este en la obligación de acatar lo dicho por este. En los objetivos específicos, este se recomienda fijarse un plazo no mayor de 3 meses para obtenerlos, también se tiene que establecer lo siguiente por parte del Gerente:

- ✓ ¿Cree que es capaz de cumplir las metas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo y recursos, vinculados con los objetivos generales se gastara en la obtención de los resultados?

7.3.1.2.3.1 Objetivos específicos preliminares. Estos, no necesariamente son de estricto cumplimiento por parte de este, son una recomendación preliminar como los más relevantes. El coordinador de proyecto, puede hacer las recomendaciones o modificaciones de acuerdo con su expectativa de logros.

- Apoyar y vincular a los posibles afiliados de la empresa, es quien está a cargo de la documentación de vinculación y hace parte de la junta de aprobación de afiliados.
- Revisar la documentación de contratación, y dar las recomendaciones del caso.
- Encontrar alianzas, acuerdos, recursos, tendientes a la consolidación de ETOC S.A.S, en el interior y exterior de Corabastos, como los que se pueden consolidar con superentes como Carrefour, éxito, con el fin de brindarle los servicios de transporte de mercancías y outsourcing a estos.

7.3.1.2.3.2 Resultados esperados.

- Afiliar a por lo menos 500 personas en los primeros 3 meses de acción de la empresa.
- Encontrar la mejor oportunidad y beneficio económico, con las contrataciones que ETOC S.A.S, realizará con la Alcaldía de Bogotá, en el plan de Alimenta Bogotá.
- Contratar con por lo menos 1 socio comercial.

7.3.1.2.4 Coordinador de Operaciones. Depende de las directrices del sub gerente, y es el encargado de la parte operativa, distribución de rutas, cumplimiento de las mismas, quien a su vez direcciona a 05 coordinadores de sectores. Los objetivos específicos que se trazara, se recomienda delimitarlos en un término no mayor de 3 meses, también se tiene que establecer lo siguiente por parte del sub gerente:

- ✓ ¿Cree que es capaz de cumplir las metas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo y recursos, vinculados con los objetivos generales se gastara en la obtención de los resultados?

7.3.1.2.4.1 Objetivos específicos preliminares. Estos, no necesariamente son de estricto cumplimiento por parte de este, son una recomendación preliminar como los más relevantes. El coordinador de Operaciones, puede hacer las recomendaciones o modificaciones de acuerdo con su expectativa de logros.

- Organizar el grupo 1, 2, 3, 4 y 5, con las áreas delimitadas y demarcadas.
- Organizar las actividades tendientes a la ubicación de los vehículos que no alcancen a estar en las zonas demarcadas, para enviarlos a la bodega 10, sitio donde estarán a la espera de turno de salida, según la necesidad de la zona que se establezca.
- Orientar a los coordinadores de zonas, como se utilizaran los elementos técnicos disponibles en la coordinación de los vehículos, para la asignación de turnos de rutas, es decir, radios de comunicación, celulares.
- Realizar 2 reuniones con los coordinadores de zonas, con el fin de observar inquietudes y realizar mejoras con el fin de alcanzar los objetivos específicos por parte de ellos.

7.3.1.2.4.2 Resultados esperados.

- Dejar ubicados en cada sector los vehículos que les corresponden a estos, dentro de la demarcación establecida.
- Dejar establecida la organización del sector del Terminal de vehículos, en la bodega 10.

- Dejar establecido el árbol telefónico con los coordinadores de zona, y la programación de salidas de los vehículos a los diferentes destinos.
- Dejar acta sobre las reuniones realizadas con los coordinadores, donde se especificaran las mejoras a los objetivos, si las hay, dejando constancia de quienes asistieron.

7.3.1.2.5 Mercadeo y servicio al cliente. Persona que debe buscar los medios de promocionar la empresa, buscando el marketing, adecuado para la promulgación de esta, buscando las estrategias para que ETOC S.A.S, pueda ser contratada. Se recomienda la establecer un tiempo no mayor a 2 meses para obtener resultados, también se tiene que establecer lo siguiente por parte del sub gerente:

- ✓ ¿Cree que es capaz de cumplir las metas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo y recursos, vinculados con los objetivos generales se gastara en la obtención de los resultados?

7.3.1.2.4.1 Objetivos específicos preliminares. Estos, no necesariamente son de estricto cumplimiento por parte de este, son una recomendación preliminar como los más relevantes. El jefe de mercadeo y servicio al cliente, puede hacer las recomendaciones o modificaciones de acuerdo con su expectativa de logros.

- Establecer las reuniones con carrefour, éxito, plaza de mercado de palo quemao, para ofrecer los servicios de outsourcing.
- Dialogar con 30 clientes que utilizan los servicios de ETOC S.A.S, y preguntarles sobre la calidad del servicio, las mejoras a realizar, que servicios le gustaría al cliente.

#### 7.3.1.2.4.2 Resultados esperados.

- Concretar un plan de trabajo con Carrefour, éxito y La plaza de mercado de Palo quemao
- Tener las inquietudes de los 30 clientes y presentar el informe al sub. gerente.

7.3.1.2.6 Gestión Humana. Siendo este la persona que tendrá a su cargo el manejo del recurso humano, el, se establecerán unos objetivos específicos preliminarmente, se recomienda un tiempo para realizarlos en un término no mayor de 2 meses, también se tiene que establecer lo siguiente por parte del sub gerente:

- ✓ ¿Cree que es capaz de cumplir las metas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo y recursos, vinculados con los objetivos generales se gastara en la obtención de los resultados?

7.3.1.2.6.1 Objetivos específicos preliminares. Estos, no necesariamente son de estricto cumplimiento por parte de este, son una recomendación preliminar como los más relevantes. El jefe de mercadeo y servicio al cliente, puede hacer las recomendaciones o modificaciones de acuerdo con su expectativa de logros.

- Realizar el listado de las personas afiliadas, dónde se especifiquen las placas de vehículos, documentación al día como, (seguro obligatorio, revisión técnico mecánica, tarjeta de propiedad, licencia de conducción), zona en la que se encuentra el afiliado, nombres, cedula, dirección de domicilio, teléfono fijo y móvil, correo electrónico. Con el fin de tener un registro de estos en tiempo real.
- Coordinar si los afiliados están incluidos en una prestadora de servicios de salud, si no lo están, gestionar con el hospital del sur para la inclusión de estos al sisben.

#### 7.3.1.2.6.2 Resultados esperados

- Entregar el listado de afiliados en medio magnético al Gerente, para su posterior revisión
- Inclusión de los afiliados que no se encuentran en el sisben.

7.3.1.2.7 Coordinador de sector. Persona que tiene a su disposición, las zonas, se recomienda para el cumplimiento de estos objetivos específicos un término no mayor de 3 meses, también se tiene que establecer lo siguiente por parte del coordinador de operaciones:

- ✓ ¿Cree que es capaz de cumplir las metas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo y recursos, vinculados con los objetivos generales se gastara en la obtención de los resultados?

7.3.1.2.7.1 Objetivos específicos preliminares. Estos, no necesariamente son de estricto cumplimiento por parte de este, son una recomendación preliminar como los más relevantes. El coordinador de sector 1, pueden hacer las recomendaciones o modificaciones de acuerdo con su expectativa de logros.

- Entregar el listado con los afiliados de su sector, al coordinador de transporte.
- Establecer las rutas y a quienes le corresponden, de acuerdo con los parámetros establecidos por el coordinador de transporte.
- Pasar el listado de las personas que no acatan el reglamento interno de la corporación.
- No tener quejas por el servicio por el término (3 meses).



- No tener sanciones por infracciones al reglamento interno, por el término de 3 meses.

#### 7.3.1.2.7.2 Resultados esperados

- Se entregara el listado con el total de afiliados en el sector 1
- Se asignaran por parte del coordinador de zona la totalidad de rutas, y cada quien sabrá su destino, como también, el modo de operación cuando no tengan servicio.es decir, a donde se desplazaran, como se comunicaran para notificarle la nueva ruta, etc.
- Se pasara el listado con las personas que no acatan el reglamento, para las sanciones internas del caso, al coordinador de transporte.
- Tener cero (0), quejas de los clientes por el servicio
- Tener cero (0), infracciones por violación al reglamento de la Corporación.

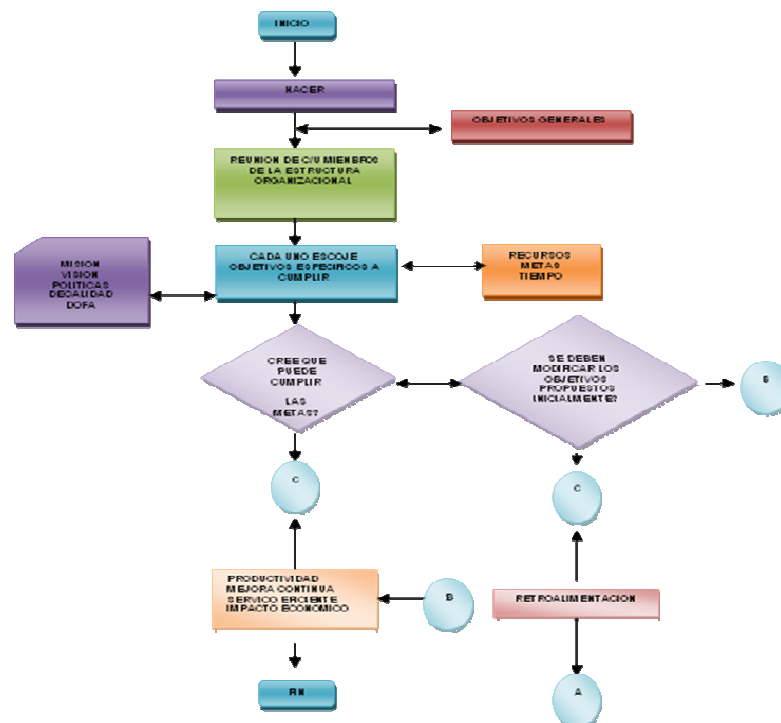
7.3.1.2.8 Conductores de zonas. Personas que tienen a su disposición los vehículos las diferentes zonas, y está en contacto directo con el cliente, se recomienda para el cumplimiento de estos objetivos específicos un término no mayor de 3 meses, también se tiene que establecer lo siguiente por parte del coordinador de sector, quien es la persona que lo evaluara en la obtención de los mismos:

- ✓ ¿Cree que es capaz de cumplir las metas?
- ✓ ¿Cuánto tiempo y recursos, vinculados con los objetivos generales se gastara en la obtención de los resultados?

7.3.1.2.7.1 Objetivos específicos preliminares. Estos, no necesariamente son de estricto cumplimiento por parte de este, son una recomendación preliminar como los más relevantes. Los conductores de zonas, pueden hacer las recomendaciones o modificaciones de acuerdo con su expectativa de logros.

- Cumplir con las rutas y los destinos asignados por el coordinador de sector
- Tener cero inconformidades por parte del cliente
- Tratar de ser eficiente en el cumplimiento de los destinos
- Tener cero infracciones por violar el reglamento interno de la Corporación.

7.3.1.1.1.9 Diagrama de flujo para la implementación de APO, en la fase de hacer. En este mapa de flujo se establece el procedimiento en esta etapa del PHVA.



Gráfica No 5. Mapa de flujo del periodo de hacer aplicando el modelo de APO

7.3.1.3 ¿Cómo controlar o verificar la implementación del modelo de APO? Luego de realizar la fase de hacer, se debe establecer un protocolo de actividades tendientes a la verificación de lo que hizo, por lo tanto es necesario realizar las siguientes consideraciones:

7.3.1.3.1 Analizar y desplegar los datos. Mancomunadamente se establecieron los plazos para la obtención de los resultados con todos los miembros de la organización, se plantearon por parte de los encargados de cada área unos objetivos específicos, los cuales eran tomados o modificados por los subordinados en la medida de capacidad de obtención de resultados por parte de estos, sin embargo, estos resultados se deben cuantificar, de modo que se tenga certeza de el cumplimiento de las metas y en la medida que se avanzaba en la obtención de los resultados, el jefe de cada área, debería ir verificando los avances y retroalimentar las falencias, para orientar el camino a la meta propuesta.

7.3.1.3.2 ¿Se han alcanzado los resultados deseados? Esta es la pregunta más importante, porque de esta, se sabe si realmente ETOC S.A.S, está logrando lo propuesto y va en el camino indicado en busca de la visión que la empresa busca para ella.

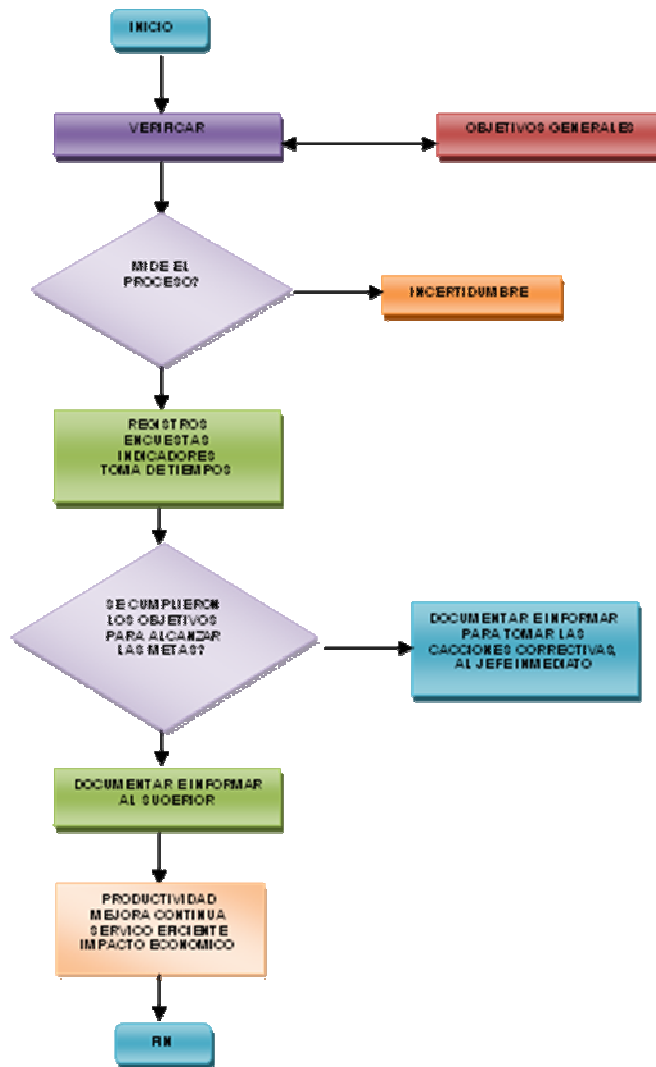
7.3.1.3.2 Comprender y documentar las diferencias. En este proceso de mejora continua, hay que aprender de las diferencias, es decir, de las inconformidades en la obtención de los resultados, cada jefe de área deberá documentar estas inconformidades, para luego realizar las correcciones del caso. Se plantearan las preguntas del caso, ¿Qué salió mal, porque, como, donde, cuando?

7.3.1.3.3 ¿Qué queda aún por resolver? En este proceso de mejora de resultados, ETOC S.A.S, no debe descuidar las actividades por resolver, en la medida que se avanza en el proceso de obtener los mejores resultados, para alcanzar la visión que la empresa busca, siempre se encontraran dificultades y obstáculos, los cuales se deben analizar y proponer como objetivos específicos para que de inmediato se empiece a dirigir el trabajo y esfuerzos a solucionarlos.



7.3.1.3.4 ¿Qué se aprendió? En la mejora continua, no se debe olvidar los errores cometidos, porque de estos se aprende, ETOC S.A.S, es una empresa joven y el conseguir la visión anhelada es un reto, el camino no es fácil, pero se puede lograr, la recompensa más grande para que todos trabajen, será, el saber que la empresa es de todos, si estructuran bien su modelo empresarial para el futuro tendrán buenas recompensas.

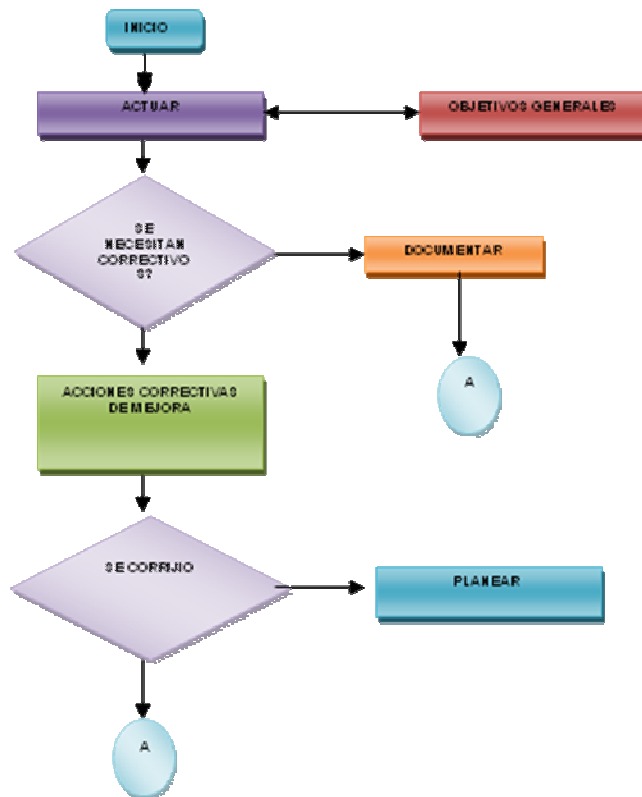
7.3.1.3.5 Diagrama de flujo para la implementación de APO, en la fase de Verificación y control



Gráfica No 6. Diagrama de flujo para la implementación de APO, en la fase de Verificación y control

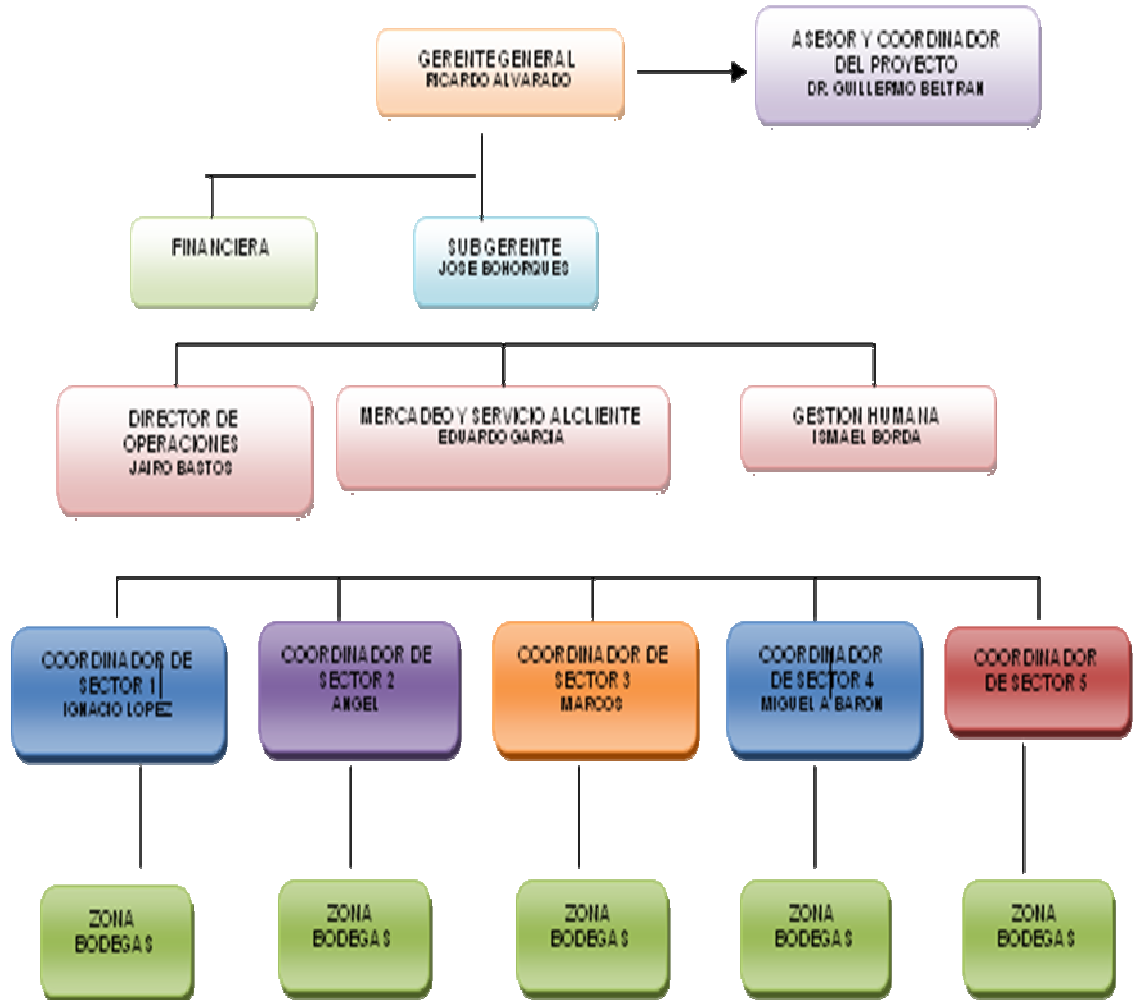
7.3.1.4 ¿Cómo hacer para corregir la verificación del modelo de APO en ETOC S.A.S? ETOC S.A.S, en su interés de mejora continua, deberá realizar reuniones cada 15 a 30 días con los integrantes de la estructura organizacional, para re direccionar las actividades de los procesos que no están alcanzando las metas, estas mejoras las relacionara en un documento que se distribuirá a los interesados, como también se comunicara a los afiliados, para que entre todos se busquen las soluciones de mejora, luego renacerán nuevas metas y objetivo específicos, para lo que es necesario planear y repetir el proceso.

7.3.1.4.1 Diagrama de flujo para la implementación de APO, en la fase de actuar n ETOC S.A.S.



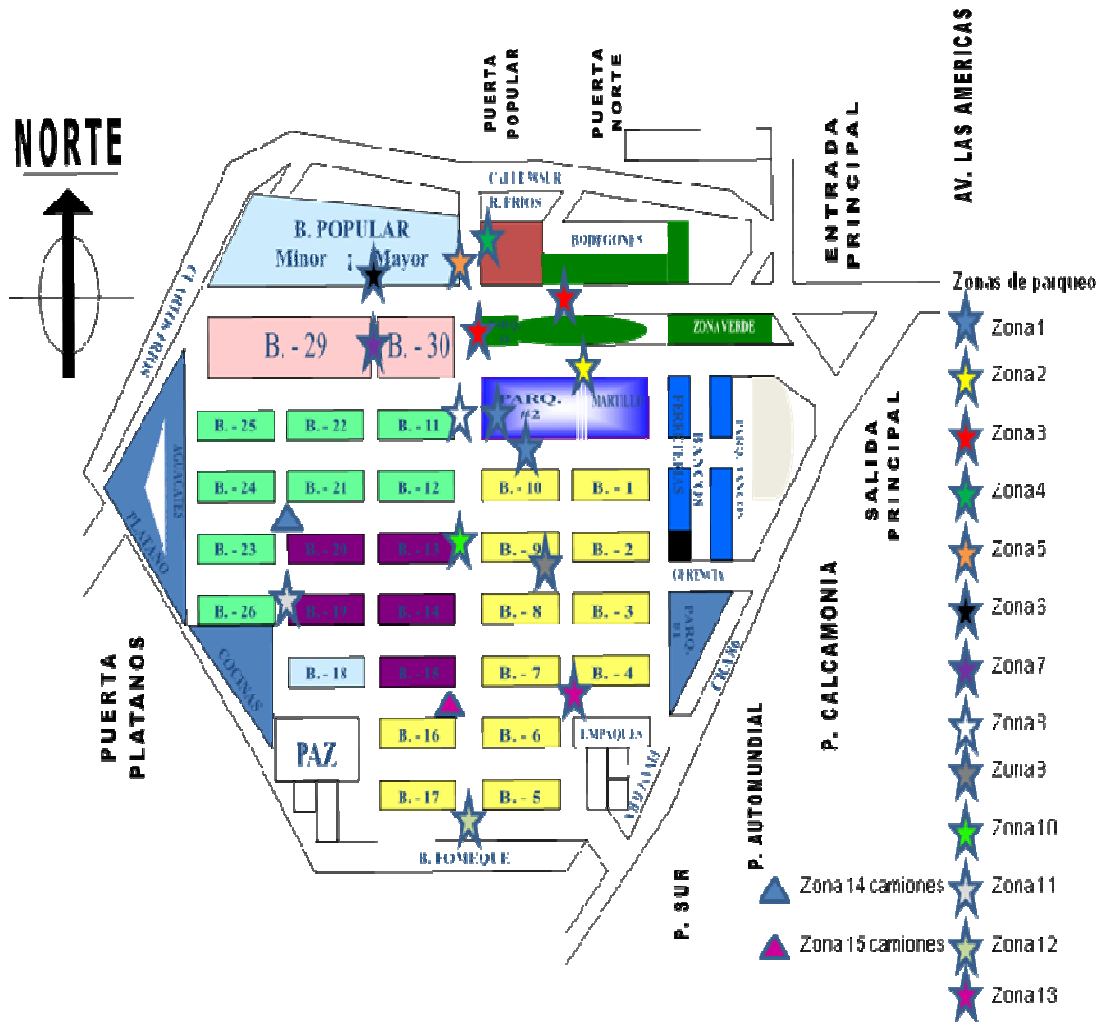
Grafica No 7. Diagrama de flujo para la implementación de APO, en la fase de actuar en ETOC S.A.S.

**7.3.2 Estructura orgánica.** Para definir los cargos, funciones y procedimientos, se deberá establecer un organigrama organizacional vertical, donde se establece una base jerárquica, para poder direccionar las matas propuestas de esta forma:



Grafica No 8. Organigrama de la empresa ETOC S.A.S

7.3.2.1 Propuesta de zonificación de las rutas en el interior de Corabastos. Se tendrán en cuenta, para la formulación de zonas, la rotación de productos en los diferentes sectores, es decir, que se asignaron rutas en las bodegas donde se moviliza el mayor flujo de productos, ej. Bodegas de la Fruta como la 29 y 30.



Grafica No 9. Propuesta de Corabastos con la zonificación.

**7.3.3 Documentación para vinculación.** Se diseñó una planilla en la que los posibles afiliados ingresan todos sus datos, los cuales posteriormente se incorporarán en una base de datos en el programa Excel.

**PLANILLA DE VINCULACION**



INFORMACION DEL AFILIADO	Nombre (s):		Primer Apellido:				Segundo Apellido:							
	Identificación		C	No	De:			Sexo						
			C					F		M				
	Ciudad:		Edad:		Hace cuanto trabaja en CORABASTOS :		N	Estado Civil:		C	S	UL	V	D
	Fecha de Nacimiento		DD	MM	AA	Lugar:		Tel:		Cel.:				
	Dir. Domicilio					Depto.:			E-mail					
INFORMACION DEL VEHICULO	Propietario del Vehículo:		A qué empresa está afiliado su vehículo:											
	SI		NO		Placa de Vehículo (s):			Modelo:	Marca:	Carnet:				
	Bodega donde Ubica su Vehículo:		A qué sector(es) de la ciudad son sus destinos frecuentes:											
	Ingresos Mensuales \$:		Egresos Mensuales \$ :			Otros Ingresos \$:		Otros Gastos \$:						
<i>ESPACIO PARA VINCULADOS INTERNOS</i>														
FINANCIACION	Profesión o Actividad:		Financiera su Vehículo Nuevo con :			Auto Financiera:		Crédito Personal		SI	NO			
						SI	NO							
	Cuota Inicial de \$:		Cuanto Estaría dispuesto a Pagar Mensualmente de Cuota:					Esta reportado en data crédito						
									SI		NO			
Preferencia de su vehículo		mixto		1 tonelada		2 toneladas		3 toneladas						
<p>Estos datos son suministrados de forma voluntaria.</p> <p><b>ANEXOS: 1. CEDULA DE CIUDADANIA DEL AFILIADO 2. SEGURO OBLIGATORIO DEL VEHICULO 3. TARJETA DE PROPIEDAD DEL VEHICULO 4. CERTIFICADO DE REVICIÓN TECNICO-MECANICA</b></p>														

Grafica No 10. Planilla de vinculación para afiliados de ETOC S.A.S



**7.3.4 Mapa de procesos.** Nos brinda una estructura para la gestión, evolución, y control, sin descuidar la misionalidad y la visión, de la empresa.



Grafica No 11. Mapa de procesos de ETOC S.A.S.

### 7.5 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS CARGOS ORGÁNICOS DE LA EMPRESA

Como organización que requiere el cumplimiento de planes estratégicos y tácticos, ETOC necesita del cumplimiento de funciones específicas que se distribuyen en mandos jerárquicos y que aparecen descritos en el Manual de Funciones. Que se entrega en una cartilla anexa.

## 7.6 PROPUESTA DE UN INSTRUCTIVO PARA LA VINCULACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVIDADES

La forma más viable para ilustrar la forma de realizar el proceso de selección y vinculación a la empresa, y es el más importante, y por el cual se tendrá que definir la calidad humana, ética y moral, de las personas que en ultimas, tendrán la responsabilidad de ejecutar lo planeado, y quienes tendrán un trato directo con el cliente, el perfil de estas personas deberá encaminarse a una persona de experiencia y dispuesta a catar las directrices de la empresa.

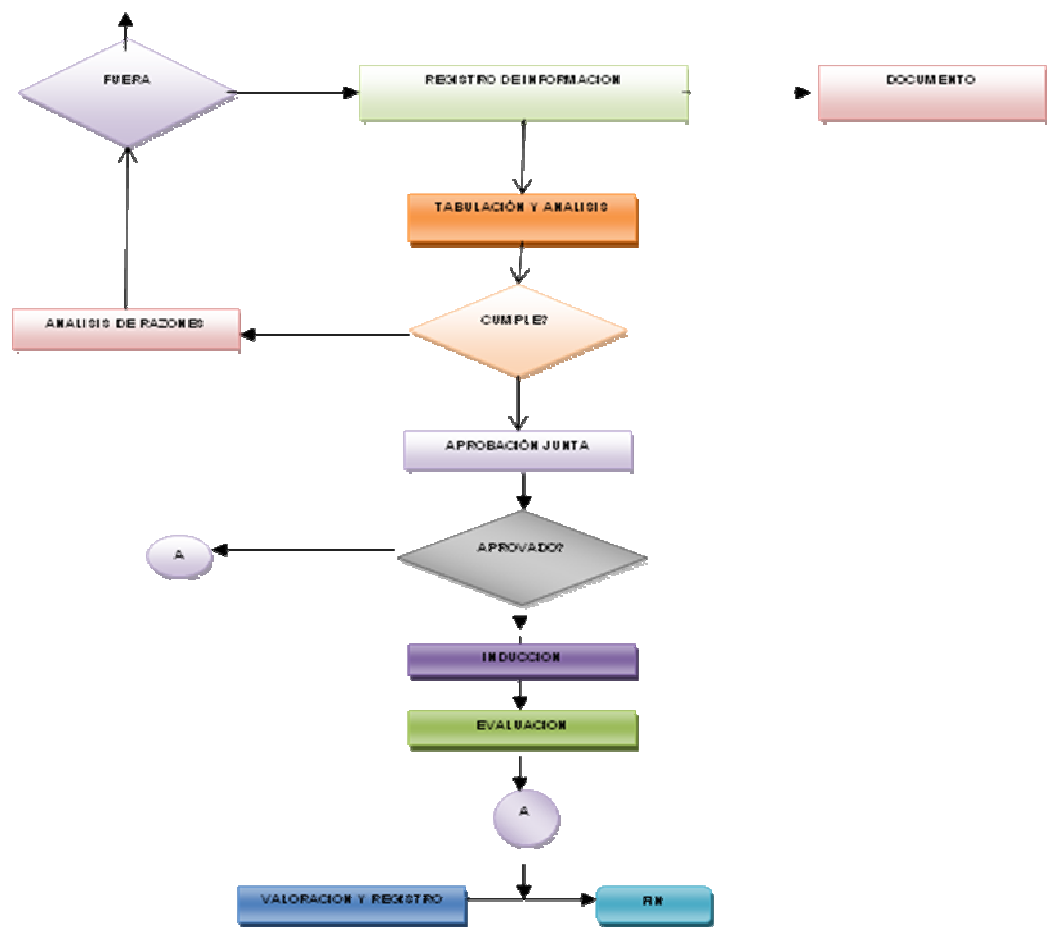


Grafico No 12. Mapa de flujo para propuesta de instructivo de vinculación de afiliados a ETOC S.A.S

## CONCLUSIONES

La organización de acarreadores a través de ETOC S.A.S permitirá, mejorar su condiciones laborarles, toda vez, que se proyectaría como una empresa legalmente constituida, y por ende, la posibilidad de expandirse más allá de los límites de Corabastos, es decir, aumentarían sus ingresos al tener una mejor percepción ante el cliente, en las mejoras del servicio y una imagen corporativa que los relacione con operadoras de transporte de carga a nivel local y Nacional.

La posibilidad de contratación por la tenencia de un amplio portafolio de servicios, que sea atractivo para cualquier persona natural o jurídica, que pretenda delegar a una prestadora de servicios de transporte de carga y de pasajeros, la responsabilidad de suplir esta necesidades de carga, al demandar de esta procesos seguros, ágiles y eficaces. Recordemos que la operación de desabastecimiento en Corabastos termina para los acarreadores en horas de la tarde, y el resto del tiempo los vehículos no cumplen ninguna función, cuestión que cambiaría para ellos con la posibilidad de prestar servicios de transporte a otras personas entidades en el tiempo ocioso.

Mejorar las condiciones de vida de los acarreadores, al aumentar el sentido de pertenecía por una empresa que es de ellos, mejoraría considerablemente, la prestación de los servicios de estos hacia el cliente, cómo también el aumento de ingresos al cliente preferir los servicios de ETOC S.A.S.

La Logística para la operación de una empresa como ETOC es importante porque se organizarían los procesos y procedimientos, al minimizar costos en gastos innecesarios de combustible, como también de tiempo de operación, es decir, mejoraría la productividad, aumentarían ganancias, y disminuirían costos, todo ello enmarcado en un modelo empresarial, con unas metas y unos objetivos a cumplir.

El diseño de la filosofía empresarial a través de la misión, la visión y la política de calidad generará mejor percepción ante el cliente, fortalecimiento de una imagen corporativa, aumento sentido de pertenencia por parte de los acarreadores, brindar los servicios por fuera de Corabastos, lo cual generaría más trabajo para los estos.

La implementación de la Administración por Objetivos producirá en un futuro, que cada integrante de la organización, se preocupe y trate de cumplir las metas y los objetivos

que se fijaron para el mejoramiento de la empresa, como también que cada miembro de esta, sepa que debe hacer para el mejoramiento continuo, y, teniendo en cuenta que los directivos de ETOC S.A.S, en su mayoría poseen vehículo de acarreo, lo cual les dificulta estar permanentemente en una oficina, puedan realizar su actividad de transporte de carga de manera tranquila. Con la certeza de que cada vez que se reúnan solo seas para ver avances o para reorientar objetivos, siendo esto una retroalimentación permanente, lo cual se verá reflejado en unos resultados a corto, mediano y largo plazo. No como antes, que cada quien hacia lo que le parecía y no lo que debería hacer.

El uso adecuado del Manual de funciones ayudara a mejorar las actividades de cada miembro de la organización, que se verá reflejado en el bienestar de la empresa al cada uno poner un grano de arena en la búsqueda de los objetivos, cómo también de la visión de la misma, puesto que será un mapa, que los direcciona a mejorar sus procesos internos, buscando siempre hacer mejor las cosas, al seguir unas pautas que lo único que harán es explorar, explotar las cualidades y capacidades que en la mayoría de los casos ni ellos mismos sabrán que las poseen.

## RECOMENDACIONES

La empresa de Transporte organizado en Corabastos ETOC S.A.S, surge de esta necesidad y por ello se recomienda llevar a cabo una caracterización del sistema interno vigente, con el fin, de generar estrategias de mejora en el mismo, toda vez, que lo primero es saber cuál es la Problemática que afecta el transporte y para que esto se lleva acabo se definirán los actores de esta problemática que no son más que los mismos Acarreadores, los cuales, ya sea por falta de una cultura organizacional, o por no tener una capacitación adecuada en temas como los Logísticos y Empresariales, han dejado de lado la oportunidad de planificarse de forma sistemática en la consecución de unas metas que se reflejen en unos beneficios tanto económicos, como también de imagen ante las demás personas, y el aumento la productividad al optimizar su sistema interno de transporte.

- Caracterización y diagnóstico del sistema actual de transporte
- Contrastar modelo empresarial con variables del entorno.
- Diseñar e implementar un modelo de transporte para corabastos
- Diseñar un modelo de distribución y organización del transporte para el abastecimiento a Bogotá.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión para medir el proceso de distribución y organización del transporte para el abastecimiento a Bogotá.

## ANEXOS

### ANEXO A. Reglamento Interno de la Corporación Abastos

En los artículos enfocados al transporte de acarreo, en sus obligaciones y prohibiciones. (Directiva de gerencia No 033-06,2006).reza:

**Art 49, párrafo e, ZONA CAFÉ:** Área de las vías privadas de Corabastos. Abiertas al público, destinadas al estacionamiento temporal autorizado de vehículos de acarreos.

**Artículo 82, Capítulo VI numeral:** 1. Los vehículos de acarreos o servicio mixto que prestan sus servicios dentro de las instalaciones de Corabastos, deberán ubicarse en las zonas de parqueo determinadas y preestablecidas para tal fin. La omisión o desconocimiento de las zonas demarcadas, dará lugar a que el conductor sea sancionado con la imposición de multas establecidas por la secretaría de Tránsito del Distrito Capital. Si se comprueba reincidencia en la comisión en actos que alteren en la normalidad en el tránsito automotor, Corabastos se reserva el derecho a permitir el ingreso a sus instalaciones del infractor.

2. Cumplir estrictamente lo pactado en el Acta compromisoria firmada ante Corabastos.
3. Ejercer personalmente la actividad y cumplir puntualmente la actividad y cumplir puntualmente y con honestidad las obligaciones relacionadas con la misma.
4. Mantener la siguiente documentación al día.
5. Licencia de transito.
6. Tarjeta de Propiedad del vehículo.
7. Seguro obligatorio.
8. Fotocopia del recibo de impuestos inmediatamente anterior.
9. Certificado de gases.
10. Portar el distintivo expedido por la administración para la identificación del vehículo, debidamente actualizado.
11. Carnet expedido por la corporación, debidamente actualizado.

12. Recibo original de pago mensual a la administración.
13. Demostrar experiencia en la actividad que cumplirá, la cual será evaluada por la corporación al momento de ingreso.
14. Ser mayor de edad.
15. Acreditar el permiso de la secretaria de Transito del Distrito, para prestar servicio público, (transporte de Pasajeros, Carga y Mixto), soportado con la tarjeta de operación.
16. El vehículo autorizado no podrá tener una antigüedad superior a 20 años de servicio y deberá estar en óptimas condiciones mecánicas.
17. Cancelar para el año 2006, la suma de \$10.000 de inscripción, valor que se incrementara año a año según el IPC y el valor mensual en (1) SDMLV.
18. Presentar y mantener el vehículo en buenas condiciones mecánicas, de latonería y de pintura.
19. Cumplir con las normas establecidas en el código nacional de tránsito terrestre y el presente reglamento.
20. Diligenciar el formulario de solicitud de autorización para prestar el servicio de transporte de pasajeros, carga o mixto dentro de Corabastos, el cual deberá contener además de la información general del solicitante y llegado el caso deberá suministrar el nombre de la empresa a la cual pertenece. Concordantes con los artículos

**Art 84:** Para que un vehículo automotor pueda desempeñar actividades de ACARREOS, dentro de las instalaciones de la Corporación de Abastos de Bogotá S.A., deberá mantener en perfecta condición mecánica los siguientes aspectos: Frenos, Labrado de las llantas, Vidrios de seguridad, luces incluyendo las estacionarias, controles de dirección, señales audibles, equipo de seguridad, nivel mínimo de combustible, escape de gases a nivel permitido por el DAMA y elementos ópticos, encendido y motor.

**Art 85:** Los vehículos de ACARREOS, deberán estar provistos de sistemas que eviten la contaminación del medio ambiente, deberán portar el certificado de gases vigente expedido por la secretaria de Transito y Transporte

**Art 86:** Todo vehículo de ACARREOS, deberá contar con dispositivos adelante y atrás que permitan su remolque en caso de desperfectos mecánicos o fuerza mayor. De

igual forma portar los sistemas luminosos en buenas condiciones para cuando se requieran.

**Art 87:** Los vehículos de ACARREOS, que presten sus servicios dentro de las instalaciones de Corabastos, deberán ubicarse en las zonas de parqueo determinadas y preestablecidas para tal fin. El desconocimiento a las zonas debidamente demarcadas dará lugar a que el conductor sea sancionado con la imposición de multas establecidas por la Corporación, Las cuales deberán ser canceladas en la oficina de Inspección o Control.

**Art 88:** Todo conductor será responsable por los daños que cause a otro vehículo, a las instalaciones o a las personas dentro de Corabastos, las diferencias que de esto surjan deberán ser solucionadas ante las autoridades competentes.

**PARRAGRAFO. CORABASTOS,** no asume ninguna responsabilidad cuando el vehículo autorizado cometa infracciones al reglamento de Tránsito y del Transporte; así como a la destinación indebida que dé el propietario o tenedor en contravención a lo autorizado en la Tarjeta de Propiedad o de operación.

Es de extrañar, el por qué, no se aplica esta normatividad, y la respuesta, es que estos no se habían organizado, debido al gran numero de transportadores que prestan este servicio, como también por los que aparecen nuevos día con día, por el alto desempleo vigente, con lo que resulta difícil someterlos a un régimen interno. La percepción de la mayoría de acarreadores, es que pagado un peaje de ingreso a la corporación, adoptan los derechos de parqueo y carga dentro de la misma, lo cual es cierto en gran medida, sin embargo, la mayoría se ubican mal parqueados en sitios distintos buscando clientes por horas, impidiendo el parqueo de otros vehículos que sí desempeñaran otras actividades, necesitando el espacio ocupados por estos, generando caos y congestiones vehiculares, lo cual, aunado al hecho de que no se tenía un vinculo contractual con la corporación, los desligaba de los deberes dentro de la misma.



## ANEXO B

Se le entrega a las directivas de la empresa ETOC S.A.S, el listado que se sacó en primera instancia, por parte de los estudiantes de la Universidad Minuto de Dios en Tecnología en Logística, en la fase de anteproyecto, con un total de 541 personas así:

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
1	Barajas	Jesús	91.208.301	IBC 340	A0131
2	Bastos	Jairo			A00003
3	Blanco	Andrés	13.809.497	JVE 8703	A0130
4	Castro	Dionisio	405.927	GDF 080	
5	Corredor	José	79.865.068	HKC 835	A0143
6	Corredor	Juan	13.615.569	ELD 379	A0144
7	Cruz	José	7.222.343	EIA723	A0129
8	Cruz	Juan	79608400	EWJ 666	
9	Cruz	Ismael	79706182	PKF 193	
8	Escamilla	Aníbal	19121921	ATG 120	
11	Escobar	Javier	19457583	CHV 372	A00118
12	Escobar	Eduardo	79321025	AKG 780	A0333
13	Fonseca	Diego	74333730	EWB 762	A0122
14	Fonseca	Omar	79109073	BGI 783	A0323
15	Fonseca	Freddy	79907671	AAI 294	A00121
16	Franco	Luís	74242403	RAC 122	A0145
17	García	Omar	4255521	GQD 124	A0140
18	Garzón	Jairo	79488727	PBI573	A0133
19	González	Luís	4122866	FBJ 820	A0134
20	Jiménez	Gabriel	19119442	EKB 326	
21	López	Luís	4280877	JLB 778	A0139
22	Mancipe	Pedro	130.475.106	EXJ 911	A0306

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
23	Martín	Alirio	19280750	KCE 982	A0136
24	Mesa	Jesid	79911073	BCK 087	
25	Moreno	Wilson	79494465	CSF 789	A 0332
26	Muñoz	José	4094598	NBH515	A0137
27	Murcia	Luís	7306897	FEA 576	
28	Ordóñez	Cristóbal	17192136	AUJ 747	
29	Orjuela	Cesar	7010782	BAZ 375	
30	Osorio	José	4450217	AMD 381	A0307
31	Palacios	José	3095840	AKB 240	A0329
32	Pardo	Pedro	13954262	JAJ 142	A00119
33	Peña	Francisco	80.512.890	IAG 888	A0141
34	Pérez	Estiben	80176207	SEA733	
35	Pérez	Luís	281465	IBD 206	A0131
36	Pineda	Carlos	79493188	VBO 174	A0348
37	Pineda	José	79559602	BGU 983	A0347
38	Prieto	Luís	79409759	EVB 142	
39	Quiroga	Hermes	5658110	CHV 586	A0123
40	Rodríguez	Luís	281.485	IBD 206	A0131
41	Rojas	Martiniano	2282193	EKD 047	A0126
42	Ruiz	Pablo	7124574	REB 165	A0142
43	Sánchez	Olivo	5988515	AKC 986	A0128
44	Sánchez	Eduardo	4197584	NBI 333	
45	Sánchez	Ángel	19124642	ARL 323	A0125
46	Sánchez	Luís	19050449	CLL 514	A00116
47	Sánchez	Efraín	80469594	HKB 681	A0123
48	Tello	Arias	7827269	IBJ 937	A00118
49	Virgen	Juan	80472207	FCD799	A0308
50	Vivas	Alfonso	19497603	LAE 988	A0138
51	Aldana	Fidedigno	19497165	OBS 987	
52	Acosta	Manuel		FAG 738	
53	Bleintong	Giovanni	BHS 499	BHS 499	
54	Cardozo	Gerardo	80405943	AYA 430	
55	Cendales	Gustavo	4090552	APH 810	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
56	Chávez	José	79410483	EVE 496	
57	Díaz	Reinaldo	13951362	BFG 017	
58	Flores	Antonio		FSI 314	
59	Galindo	Wilson	1070917280	MQF 434	
60	Germán	Justo	18300006	IXS 537	
61	González	William	79298482	BKQ 060	
62	Iglesias	Juvenal	19441573	ELB 676	
63	Illeros	Edgar	70382904		
64	Medina	Fortunato	5773169	BSN 861	
65	Mejía	Jorge	79612982	EXE 424	
66	Mora	Ubeimar	7634138	BJT 239	
67	Navarrete	Helio	79211674	BCK 643	
68	Pérez	Rafael	19051054	CUV 009	
69	Pérez I	Luís	13689641	SGI 091	
70	Ramos	Alirio	79414616	SKL 542	
71	Salguero	Antonio	11321126	AIC 972	
72	Sanabria	Pedro	79410483	LIV 600	
73	Silva	Gonzalo		VTV 927	
74	Trujillo	Víctor	245443	CVP 750	
75	Urrego	Emigdio	3064998		
76	Vásquez	Fernando	79313021	PMK 129	
77	Cadena	Carlos	79768048	ZOB 658	
78	Acuña	Juan	19053299	ASF 454	
79	Acuña	Luís	5659968	AKI 518	
80	Algeciras	Jairo	19268393	GPB 964	
81	Amezquita	Marco	4287515	SLH 104	
82	Aponte	Jorge	10175756	EBH 986	
83	Barrera	Jorge	79996210	PAC 001	
84	Bautista	Rodrigo	80491417	EVE 277	
85	Bolívar	Julio	19079007	FTC 359	
86	Bosiga	Mariano	79250697	AFD 717	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
87	Buitrago	Luz Marina	23652694	FUJ 471	
88	Cabezas	Dionisio	5314150	AJB 445	
89	Calcedonio	Bernal	17168866	UFR 338	
90	Callejas	José	79235464	HUB 405	
91	Campos	Carlos	19327665	IDJ 994	
92	Cárdenas	Edgar	80442428	OUF 005	
93	Castillón	Jairo	79670385	PBA 993	
94	Castro	Manuel	19075946	BDD 528	
95	Castro	Abel	19059896	HBA966	
96	Cruz	Carlos	79552594	GDT 660	
97	Díaz	Juan	79049464	CJG 659	
98	Díaz	Jaime	19286701	AJA 719 Y- WYG 018	
99	Duque	Jorge	19494162	ARE 291	
100	Duque	Oscar	79743562	CIB 254	
101	Galindo	Luís	6009320	IND 443	
102	Gamboa	Víctor	1133064	BFK 405	
103	Garzón	José	19471141	NCE 252	
104	Giraldo	Hermilzul	79367271	CXF 630	
105	González	Héctor	17077802	FSD 413	
106	Guerrero	José	4137683	JKE 421	
107	Hernández	José	17134573	FCE 440	
108	Herrera	Orlando	79139737	USA 997	
109	Loaiza	Luís	19400798	FSA 170	
110	López	Leónidas	7163272	LEA 444	
111	Medina	Ismael	19155247	SOO 694	
112	Meneses	Carlos	80120056	CHL578	
113	Moya	Carlos	19498803	LFD 154	
114	Murillo	Eduardo	79932689	RCB 421	
115	Orejuela	Ernesto	19200684	ATE 169	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
116	Ortiz	Cesar	19162634	OAG 621	
117	Pardo	Luís	19469531	XLF 087	
118	Pérez	Julio	19125146	CHH 325	
119	Pérez	Alfonso	17083227	GPB 256	
120	Pérez	William	79461931	GBB 886	
121	Pineda	Remigio	4113895	AKD 389	
122	Pobre	Arismendi	79449143	FBC 515	
123	Porras	José	3128509	EPA 018	
124	Quintero	Gustavo	70829640	BHZ 336	
125	Ramos	Nicolás	7644632	FCH 335	
126	Rico	Yolanda	20631875	BJV 525	
127	Rincón	José	17092432	AFG 989	
128	Rodríguez	Hugo	79306613	BAE 805	
129	Rodríguez	Néstor	80442051	IYF 322	
130	Rojas	Jorge	19436184	SEG 068	
131	Romero	Ángel	9651303	BAU 347	
132	Ruiz	Afranio	79560544	GUE 395	
133	Salinas	Diego	79668854	FDG 851	
134	Sanabria	Luís	79311158	FSI 623	
135	Torres	Miguel	80439015	473	
136	Trujillo	Javier	79291660	SYM 567	
137	Vargas	María	41483490	AHJ 689	
138	Velásquez	Saúl	79273667	EWD 290	
139	Venegas	Carlos	17098307	AIG 535	
140	Vicente	Manuel	2955228	JXB 002	
141	Vizcaya	Omar	19155429	ALJ 488	
142	Zotauira	Danilo	71188772	IAG 164	
143	Algarra	Nicolás	80393914	CYL 978	A150
144	Arias	Jairo	16112989	AJD 471	A165
145	Aristizabal	Oliver	70829914	PRG 078	A172
146	Bejarano	Melquíades	17189311	AEA 461	
147	Cadena	Bernardo	79463363	SGF 718	A162
148	Camelo	Luís	3014042	ATB 700	A0006

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
149	Cárdenas	Librado	72210094	AIF 017	
150	Chaparro	Carlos	79614578	GCJ 958	A015
151	Chaparro	Luís	19129347	HAD 879	A 170
152	Chaparro	Juan	79713496	JOA 474	A178
153	Cruz	Héctor	19417128	NTJ 643	A163
154	Daza	Álvaro	79658097	KFB 029	
155	Enciso	Wilson	447482	TKE 822	A149
156	Guatama	Anatorio	302116701	ALH 333	
157	Guerrero	Víctor	19370840	OAF 257	A168
158	López	Antonio	479621	BAF243	A173
159	López	Ignacio	19358880	SGJ452	A011
160	Martínez	Ciro	3156177	SID 202	A171
161	Mendoza	Eliseo	19245605	AHÍ 488	A180
162	Rincón	Marco	4079266	AMA 357	A164
163	Romero	Álvaro	19306219	SGJ 151	A147
164	Salas	Antonio	8534746	IAI 756	A1160
165	Sánchez	Pedro	91300019	CRU 883	A10148
166	Sánchez	Rafael	79044152	BIG 061	A166
167	Sipagauta	Javier	8010576	GDF 299	A 175
168	Varela	Jorge	79204112	IJA 963	
169	Vásquez	Edgar	3249727	FTE 196	A161
170	Velandia	Álvaro	42394	BKC 894	A152
171	Velandia	Carlos	3208450	EWF 905	A007
172	Velandia	Edilberto	19251020	PSG 715	A175
173	Acuña	Luís	5659968	AKI 518	A000049
174	Acuña	Juan	19053299	ASF 454	A0076
175	Algeciras	Jairo	19269393	GPB 964	
176	Arango	Jorge	91442298	SLJ 155	
177	Bernal	Balcedonio	17167806		
178	Bolívar	Julio	19079007	ETC 359	A00056
179	Bosica	Mario		AFD 717	A00058

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
180	Cabezas	Dionisio	5314150	ABJ 518	A0085
181	Cadena	Carlos	79768049	ZOB 658	A0082
182	Cárdenas	Manuel	80442928	JIJ 325	A0102
183	Caro	Hebe		FBA 966	A00054
184	Castrillon	Jairo	79670385	PBA 993	A0319
185	Díaz	Juan	79048464	CJE 659	A0072
186	Duque	Oscar	79743562	SIB 254	A0074
187	Duque	Jorge	19494162	ARF 291	A00045
188	Fraile	Guillermo	17134573	FCE 440	
189	Gamboa	Víctor	11133064	BEK 405	A0327
190	Giraldo	Hermilson	79367271	XLF 630	A0304
191	González	Héctor	17027802	FSA 413	A00061
192	Hernández	Octavio	17134573	FCE 440	
193	Loaiza	Otalvaro	19400798	FSA 170	A0081
194	Medina	Ismael	19155247	SOO 694	
195	Meneses	Carlos	80170056	CHL 578	A0101
196	Moya	Carlos	19498803	LFD 154	A00048
197	Murillo	Eduardo	79432689	RBG 421	A0114
198	Orguela	Ernesto	19200684	ETC 169	A0091
199	Ortiz	Cesar	19442298	OAC 621	A00055
200	Pachón	Julio	7302800	APE 774	A0038
201	Pardo	Luís	19469551	XLF 087	
202	Pardo	Cesar	79270811	BCG 379	A0077
203	Pérez	Alfonso	17083227	GPB 256	A0087
204	Pérez	William	79461931	RBG 886	86
205	Pérez	Julio	19125146	CHH 325	A0095
206	Pérez	Armando	3204366	ABJ166	A0098
207	Pineda	Remigio	4113895	AKD 389	A00055
208	Porras	Erasmus	3128509	EPA 018	A00062
209	Quintero	Gustavo	70829640	BHZ 366	A0401
210	Ramírez	Arismendi	79449143	FBC 515	A0297
211	Rico	Yolanda	20631875	BJV 525	A000351
212	Rodríguez	Hugo	79306613	BAE 805	A0302

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
213	Rodríguez	Néstor	80442051	IYF 322	A0300
214	Rojas	Jorge	19436184	SEG 608	
215	Romero	Antonio		BAE 518	A0094
215	Romero	Ángel	9651303	BAU 347	A0084
217	Ruiz	Rigoberto	79560544	GUE 395	A0303
218	Salgado	Eduardo	12252414	ADH 443	A0090
219	Salinas	Diego	79668854	FDG 851	A00052
220	Sanabria	Luís	79311158	FSI 623	A00008
221	Solórzano	Alfonso		SCE 721	A0080
222	Solórzano	Oscar		VUP 790	A0403
223	Trujillo	Javier	79291660	SIM 567	A0038
224	Velásquez	Saulo	79273667	EWE 290	A00046
225	Venegas	Carlos	17098307	AIJG 535	A000050
226	Vizcaya	Omar	19155429	ALF 488	A00044
227	Wilches	Jairo		JAF 400	
228	Alba	Ricardo	6.749.536	LEB127	
229	Alvarado	Laurentino	3.085.138	HIE260	
230	Buitrago	Florentino	39.741	AEH959	
231	Buitrago	Hadiczal	1.707.991	GOC004	
232	Caicedo de	Carmen	41.411.573	AKH183	
233	Cardenas	Edgar	79.237.284	SFD768	
234	Cardona	Emilio	70.254.918	EXE479	
235	Castellanos	Eladio	79.122.971	ELI764	
236	Cuesta Bermudez	José	17.012.595	SEC480	
237	Diaz Mora	Antonio	124.361	HFA484	
238	Dueñas Fonseca	Elio	79.349.501	AHA275	
239	Duran	Arnold	5.892.325	BAS240	
240	Espitia	Luis Manuel	79.700.065	FBA902	
241	Gallo	Simon	19.235.111	ZIC744	
242	Giraldo	Yovairo	80.251.157	BBG959	
243	Goyeneche Duran	Segundo	4.254.962	SFO671	



No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
244	Hernández	Carlos Alberto	19.208.891	SDE537	
245	Hernández	Mauricio	4.148.778	AMC092	
246	Huérfano	Miguel Arturo	19.208.037	AJH726	
247	Ladino	José	79.129.406	RHA340	
248	Llanos	Alveiro	6.110.937	FBF121	
249	López	Huber	94.251.505	RDE443	
250	López Bernal	Roberto	11.382.918	HUB691	
251	Martínez	Eutemo	3.209.844	RLB801	
252	Migez Zamora	Miguel	19.141.826	SFN444	
253	Nova	Ana Placida	51.554.277	ALI259	
254	Parra	Elvira	20.368.979	WZD423	
255	Parra	Luis Eduardo	2.956.809	OAH784	
256	Peña	Carlos Martin	1.272.128	QCB783	
257	Peña	Guillermo	19.320.657	FUB185	
258	Pérez	Rosemberg	3.208.468	NEF468	
259	Pompeyo	Julio	19.204.980	ABD721	
260	Quiroga	Rubén	83.220.346	FSA041	
261	Raquira	Manuel	6.761.878	FBI365	
262	Raquira	Hernán	80.070.932	FSI696	
263	Rodríguez	Wilson	79.633.489	IBI196	
264	Rodríguez	Víctor Manuel	1.173.937	VXE322	
265	Rodríguez	Gilberto	2.087.242	JFF537	
266	Ruiz Restrepo	Carlos Arturo	6.781.405	PAI135	
267	Salamanca	Armando	79.061.471	AKF398	
268	Torres	Carlos Eduardo	324.200	INB472	
269	Vargas Correal	Eloy	11.306.266	ANI225	
270	Velazco	José Albeiro	79.345.482	BEE600	
271	Villamil	Serbio	19.196.946	FCI270	
272	Vivas	Luis	19.493.866	EXE076	
273	Vivas	José Vicente	3.100.684	LMI506	
274	Alvares	Marlen		EWI 221	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
275	Álzate	Berturfo		LTA 602	
276	Álzate	Jaime		RDF 583	
277	Ávila	Ricardo		RCJ 344	
278	Báez	Juan		BEL 627	
279	Báez	Alexander		SGZ 161	
280	Becerra	Gonzalo		APG 998	
281	Borda Hernández	Ismael		APA 837	
282	Bravo	José Miguel		FBF 369	
283	Buitrago	Hugo		AFB 902	
284	Buitrago	Juan Manuel		FGX110	
285	Caldas	Lector		EWE 590	
286	Castiblanco	Marcos		LHH 736	
287	Chaparro Martínez	Orlando		BIZ 241	
288	Forero	Jorge		SCA 358	
289	Gómez	Alfredo		ABD 988	
290	Hernández	José		FAE 833	
291	Jiménez	Gerardo		HLI 814	
292	Jiménez	Oscar		LMF 025	
293	López	Orlando		AFG 321	
294	Mánchala	Marcos		AIE 733	
295	Manches	Pedro		GDA 211	
296	Marín	Miguel		PKD 735	
297	Martínez	José		RCF 769	
298	Melo	Carlos		ITC 078	
299	Méndez	Edison		AFA 781	
300	Méndez	Álvaro		EXE 737	
301	Montoya	Elver		FSG 880	
302	Morales	Jon		HUA 949	
303	Moreno Rodríguez	Pedro		GPI 270	
304	Motivar	Manuel		UQT 376	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
305	Moyano	William		ASF 495	
306	Muñoz Ramírez	Marcos		EVE 109	
307	Pachón	Luís Francisco		FBL 923	
308	Pinzón	José		ADA 436	
309	Rincón Infante	Antonio		SEH 764	
310	Rufino	Carmelo		ANI 783	
311	Salamanca	Alfonso		GPE 706	
312	Sánchez	José		SFX 854	
313	Sosa Aguilar	Alirio		NAC 058	
314	Vargas	Juan		EVI 236	
315	Villamil	José		AIB 206	
316	Acosta	Luis	79616480	AEF 987	A0230
317	Aguirre	Eduardo	3041591	GCJ 933	A0209
318	Alfaro	José	79724756		A0221
319	Aroca	José	14257140		A0211
320	Barreto	Luis	3207885		A0235
321	Barreto	Benjamín	5977468	EXB 424	A0228
322	Barreto	Orlando	4131543	JPJ 052	A0241
323	Becerra	Anselmo	19276342		A0227
324	Betancourt	José	19067168	FSA925	A0242
325	Bohórquez	José	17024432	ANG 808	A0229
326	Bustos	Carlos	11334671		A0210
327	Bustos	Cesar	363641	CUU 400	A0212
328	Camargo	Gonzalo	19270574		A0208
329	Carreño	Giovanni	79968702		A0309
330	Carrillo	Juan	17083350	FDJ 757	A0220
331	Carrillo	Willintog	80129171	HGB 510	A0243
332	Castillo	Víctor	17137295		A0219
333	Castillo	Alcibíades	5631704		A0226
334	Cetina	Evangelista	19224431		A0247
335	Cruz	Ariel	9774499	AOD 879	A0223
336	Cruz	Avelino	79163035	ARH 420	A0205
337	Cruz	Miguel	13991646	VLJ739	A0206

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
338	Cubillo	Amparo	51673791	ADH 964	A0217
339	Díaz	Ernesto	4241314		A0350
340	Díaz	Luis	19073354	GRA 541	A0213
341	Duarte	Luis	5712950	JPB 380	A0349
342	Duarte	Enrique	18263853		A0366
343	Escobar	Héctor	19075969		A0363
344	Escobar	Héctor	19075969		A0237
345	Florindo	Juan	3245498		A0238
346	Forero	José	74240950		A0231
347	Fuquitiva	José	19563219	GDB 243	A0245
348	Galindo	Arnobis	9327930000		A0296
349	García	Jorge	7954932		A0214
350	García	Orlando	5897963	APC 442	A0334
351	Gomes	Jacinto	4108788	FTH 217	A0305
352	Gonzales	Jorge	79331877		A0234
353	Gonzales	Oscar	80260193	YVE 009	A0318
354	Gonzales	Oscar	5632704	ELB 703	A0225
355	Gutiérrez	Pacífico	19055062		A0224
356	Hernández	Ignacio	19356299		A0216
357	Jiménez	José	19122531	JAF377	A0216
358	Larrotta	Aquilino		CLB 703	A0409
359	Leal	Esper	12194353	NSG 509	
360	Leguizamón	José	19170416	MCE 414	
361	León	Jacinto	4249133		
362	Lobaton	Oscar	80369914		
363	Lombana	Arturo	17303708		
364	Lugo	Luis	4884704		

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
365	Mahecha	Hernando	3255169		
366	Marín	Carlos	93365664	EWC 084	
367	Martin	Nelson	79511572	FAJ 708	
368	Mateus	Jovino	80268034	JTA 214	
369	Mayorga	José	3044959		
370	Medina	Alvarado	19077055	CUA 653	
371	Melo	José	17137649		
372	Molano	Nevardo	6751536	EWB 941	
373	Molina	Jorge	80361674	CUA 884	
374	Monroy	María	65551142		
375	Mora	José	2996105	EXB 932	
376	Morales	Fabio	1947975		
377	Moreno	Manuel	79422491		
378	Moreno	Daniel	79372268		
379	Murcia	Ciervo	19330348	ITB 841	
380	Nieto	Orlando	79563355		
381	Noreña	Juan	18601692		
382	Osorio	José	79724756	FDF 925	
383	Pagutian	Telmo	19304079		
384	Peña	Rubien	79582914		
385	Peña R	José	19078061	XVJ 101	
386	Pérez	José	79289387	LKC 969	
387	Prieto	Hetio	10537173	CGS 272	
388	Ramírez	Víctor	453690		
389	Ramírez	José	19263853		
390	Ramírez	José	7843003	IND 407	
391	Ramos	Luis	12957702	FTE 883	
392	Reyes	Cesar	11431185		A0253
393	Reyes	Carlos	19484823		
394	Reyes	Henry	79369484		
395	Reyes	José	7914423		

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
396	Reyes	Javier	4097593	JAF 443	
397	Reyes	Rubén	86001400	KEA 940	
398	Riaño	Hernando	19151418	HKB 831	
399	Rivera	Jimmy	79653337		
400	Rodríguez	Carlos	79430325		
401	Rodríguez	Medardo	5632458	BJR 308	
402	Rojas	José	79306552	KAU 729	
403	Romero	Parmenio	19332137		
404	Ruiz	Evelio	79303810		
405	Ruiz	Reinaldo	91066538		
406	Salamanca	Oliver	79662852	ANA 790	
407	Salgado	Martha	39654231	EWE 728	
408	Sepúlveda	Julio	79255380	SAF 503	
409	Sierra	Gerardo	19103256	SFH 118	
410	Silva	Samuel	3235715	EUJ 452	
411	Tapia	Ricardo	80441100	NWJ 288	
412	Tibaque	William	80437779	FBE 981	
413	Tique	Danilo	79560982	953	
414	Tuta	Samuel	4285601	OTC 562	
415	Urbina	Fidedigno	3006158		
416	Vargas	José	11406614	RCE 484	
417	Vargas	Luciano	79482039	GCJ 540	
418	Venegas	Ferney	79898232		
419	Vera	José	79370201	ALJ 898	
420	Villa	Luz	39695013		
421	Ardila	Jesús	5.786.861	LFI321	
422	Botia	Carlos	19.258.833	CIB105	
423	Buesaquillo	Aníbal	12370098	FBI 719	
424	De los Ríos	Raúl	10276763	IPA 556	
425	Fajardo	Horacio	1.349.939	GCJ432	
426	Galvis	Fernando	3047077		

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
427	García	Alberto	79251539		
428	Jiménez	Genaro	74.360.763	ARM610	
429	Jiménez	Orlando	11313853	GCI 618	
430	Luna	Alfonso	79367092	ELG 668	
431	Melo	Francisco	16251965	EKI 505	
432	Montoya	José	19101039		
433	Moreno	Luis	3084908	EWB 909	
434	Moreno	Pedro	72325622	BGA 610	
435	Niño	Carlos	11342200	SKG 220	
436	Pinto	José	79.836.265	PJE071	
437	Rodríguez	Armando	6.212.689	MCC356	
438	Rodríguez	Humberto	14060049		
439	Sierra	Fidedigno	9.516.333	NVL432	
440	Vargas	Braulio	2900952		
441	Villalba	Gregorio	19301426	ADI 591	
442	Aristizabal	Fabio	70383125	MQE 286	
443	Acosta	Wilson	79494465	CSF 789	
444	Alvarado	Ricardo	79302020	SDD 960	
445				SOO 917	
446	Aristizabal	Alirio	70383826	FTN 164	
447	Aristizabal	Cesar	79924207	GOA042	
448	Aristizabal	Arley	70384813	BHY 262	
449	Aristizabal	William		VDI 233	
450	Benavidez	Camilo	79313311	SEA 205	
451	Bernal	Isauro	79517451	VEH 667	
452	Bernal	Nelson	79634013	ATD 221	
453	Candela	Guillermo	79584753	KDI 576	
454	Cardenas	Fabio	2876474	CEA632	
455	Castiblanco	Luis	19093574	SAD 699	
456	Castillo	Miller	79976091	FTF826	
457	Cirri	Rigoberto	70385176	JGD 629	
458	Collazos	Victor	79382624	GKB 068	
459	Corredor	Ricardo	79637881	CRB 066	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
460	Coy	Francisco	79436932	BBD 912	
461	Cruz	Amador		QAH 516	
462	Cruz	Israel	79706182	PKF 193	
463	Escobar	Eduardo	79321025	AKG780	
464	Garcia	Jairo	4403183	UHB512	
465	Geraldo	Carlos	3451027	BIG956	
466	Gonzales	Leonardo		RID 646	
467	Gutierrez	Salvador	17124651	ADI 077	
468	Gutierrez	Patricia	52206173	SFR 584	
469	Hernandez	Luz	51944729	SED 090	
470	Hernandez	Milciades	11406125	RBH 835	
471	Herrera	Jaime	11405845	FTG 337	
472	Herrera	Aido	321473	AKJ 959	
473	Lizarazo	Carlos	91454608	JAG 460	
474	Lopez	Israel		ANE 478	
475	Malagon	Silvestre	79293572	NCH 871	
476	Martinez	Manuel	261933	EXB 076	
477	Mideros	Gustavo	19187996	EWI 492	
478	Mora	José	11405692	All 003	
479	Mora	Euriel	19492201	HCC 946	
480	Mora	Luis	19275948	UUJ 930	
481	Palacios	José	3095840	AKB 240,	
482	Pineda	José	79559602	WTI 481	
483				ASE 771	
484	Pineda	Carlos	79493188	VDO 174	
485	Pisa	Vicente	17110729	SFP 559	
486	Polo	Jesus	19354685	SVE 098	
487	Prieto	Luis	79409759	EVB 141	
488	Quiroga	Héctor	19307194	GCB 435	
489	Quitian	Elmer	79348796		
490	Ramírez	Julio	8026147	BJP 183	



No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
458	Collazos	Víctor	79382624	GKB 068	
459	Corredor	Ricardo	79637881	CRB 066	
460	Coy	Francisco	79436932	BBD 912	
461	Cruz	Amador		QAH 516	
462	Cruz	Israel	79706182	PKF 193	
463	Escobar	Eduardo	79321025	AKG780	
464	García	Jairo	4403183	UHB512	
465	Geraldo	Carlos	3451027	BIG956	
466	Gonzales	Leonardo		RID 646	
467	Gutiérrez	Salvador	17124651	ADI 077	
468	Gutiérrez	Patricia	52206173	SFR 584	
469	Hernandez	Luz	51944729	SED 090	
470	Hernandez	Milciades	11406125	RBH 835	
471	Herrera	Jaime	11405845	FTG 337	
472	Herrera	Aido	321473	AKJ 959	
473	Lizarazo	Carlos	91454608	JAG 460	
474	Lopez	Israel		ANE 478	
475	Malagon	Silvestre	79293572	NCH 871	
476	Martínez	Manuel	261933	EXB 076	
477	Mideros	Gustavo	19187996	EWI 492	
478	Mora	José	11405692	All 003	
479	Mora	Euriel	19492201	HCC 946	
480	Mora	Luis	19275948	UUJ 930	
481	Palacios	José	3095840	AKB 240,	
482	Pineda	José	79559602	WTI 481	
483				ASE 771	
484	Pineda	Carlos	79493188	VDO 174	
485	Pisa	Vicente	17110729	SFP 559	
486	Polo	Jesus	19354685	SVE 098	
487	Prieto	Luis	79409759	EVB 141	
488	Quiroga	Héctor	19307194	GCB 435	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
489	Quitian	Elmer	79348796		
490	Ramírez	Julio	8026147	BJP 183	
458	Collazos	Víctor	79382624	GKB 068	
459	Corredor	Ricardo	79637881	CRB 066	
460	Coy	Francisco	79436932	BBD 912	
461	Cruz	Amador		QAH 516	
462	Cruz	Israel	79706182	PKF 193	
463	Escobar	Eduardo	79321025	AKG780	
464	García	Jairo	4403183	UHB512	
465	Geraldo	Carlos	3451027	BIG956	
466	Gonzales	Leonardo		RID 646	
467	Gutiérrez	Salvador	17124651	ADI 077	
468	Gutiérrez	Patricia	52206173	SFR 584	
469	Hernandez	Luz	51944729	SED 090	
470	Hernandez	Milciades	11406125	RBH 835	
471	Herrera	Jaime	11405845	FTG 337	
472	Herrera	Aido	321473	AKJ 959	
473	Lizarazo	Carlos	91454608	JAG 460	
474	López	Israel		ANE 478	
475	Malagon	Silvestre	79293572	NCH 871	
476	Martínez	Manuel	261933	EXB 076	
477	Mideros	Gustavo	19187996	EWI 492	
478	Mora	José	11405692	All 003	
479	Mora	Euriel	19492201	HCC 946	
480	Mora	Luis	19275948	UUJ 930	
481	Palacios	José	3095840	AKB 240,	
482	Pineda	José	79559602	WTI 481	
483				ASE 771	
484	Pineda	Carlos	79493188	VDO 174	
485	Pisa	Vicente	17110729	SFP 559	
486	Polo	Jesus	19354685	SVE 098	
487	Prieto	Luis	79409759	EVB 141	
488	Quiroga	Héctor	19307194	GCB 435	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
489	Quitian	Elmer	79348796		
490	Ramírez	Julio	8026147	BJP 183	
491	Ramos	Julio	17068579	GPI 681	
492	Reyes	Juvenal	3116265	JRF 890	
493	Riveros	Rafael	19458220	ACF 474	
494	Robles	Juan	79380617	ZIK 074	
495	Rodriguez	Marco	17837390	AMB 090	
496	Rojas	Juan	19458220	ACF 474	
497	Roncancio	Jorge	19055412	AJG 033	
498	Roncancio	Javier	79805832	FSD 825	
499	Ruiz	Omar	14450773	CRM 267	
500	Ruiz	Alberto		BOM 307	
501	Ruiz	José	3219645	FCI 232	
502				HBB 958	
503	Sabogal	José	19115311	AMF 347	
504	Sora	José	79484353	NOJ 336	
505	Valencia	Ferney	3048193	SGQ 629	
506				UTU 438	
507	Velandia	Ramiro		BHV 421	
508	Villegas	Christian	70384237		
509	Zacadagui	Pablo	42588442		
510	Zambrano	Julio		GKA 868	
511	Zandarriaga	Alveiro	70465497	BGR 286	
512	Barbosa	Arnulfo	80437101	OSG 359	
513	Barbosa	Florentino	1754650	JSA 123	
514	Barbosa	Edgar	80268483	NFE 253	
515	Barbosa	Eliecer	2981666	AGF 767	
516	Camino	Arturo	129145	FCJ 120	
517	Cardozo	Fernando	9514444	GCS 303	
518	Cubillos	Daniel	8310101	HAY 401	
519	Daza	Ricardo	19314641	FBG 136	
520	Duarte	José	4285651	JZE 943	
521	Flores	Luis	79247488	ARE 273	

No	APELLIDOS	NOMBRES	N. CEDULA	PLACA	CARNET
522	Hidalgo	Francisco	19136783	EFW 861	
523	Lozano	Jaime	79118691	AOI 737	
524	Mancera	Humberto	11250239	OAF 574	
525	Mateus	José	79364727	FCF 864	
526	Melo	Orlando	79414725	GLF 178	
527	Mendoza	Luis	7500564	GKB 330	
528	Mora	Luis	19121633	GDE 468	
529	Moreno	Nicolás	403734	AND 167	
530	Orosco	Mauricio	218321	FCD 850	
531	Parrado	Alirio	11407766	DAD 752	
532	Reina	Juan	19308200	ANA 091	
533	Riveros	Alirio	79563993	HCC 710	
534	Rodriguez	Luis	17096816	HMD 004	
535	Rojas	Víctor	11408529	FBG 174	
536	Romero	Luis	19477215	AMG 381	
537	Salamanca	Pedro			
538	Saldaña	Manuel	3232477	AFG 379	
539	Santamaría	José	80150931	AIB 465	
540	Torres	Parmenio	19110520	EXY 456	
541	Zamudio	Alverto	79293306	AXH 815	

## GLOSARIO

**ACARREAR:** Transportar en carro (Real Academia española ,1992).

**ACARREADOR:** Es la acción de acarrear

**BENCHMARKS:** Herramienta de la administración moderna, que consiste en compara el rendimiento y procedimientos de otra empresas.

**CHACHARERO:** Persona que vende papa en mal estado, haciéndola pasar como buena o en óptimas condiciones.

**DESCARGUE:** Bajar cualquier artículo alimenticio de un vehículo, dentro de la Corporación

**DOBLE PARADA:** Vehículos que se estacionan a la orilla de las vías, en forma desordenada, de espaldas a los aleros.

**EMPRESA:** Además de rentabilidad económica, existe una alta rentabilidad efectiva, también, se define como: Es una actividad económica que involucra la planeación, organización, dirección y control de recursos de mano de obra, de producción, finanzas, ventas, etc., enfocando los esfuerzos, en la mayoría de los casos, a la obtención de lucro.

**FLUVER:** Bodega, local, negocio, donde se comercializa alimentos perecederos al por mayor o al detal.

**METODOS:** Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo.

**MERCHANDISING:** Conjunto de estudios y técnicas comerciales, que permiten presentar el producto en el punto de venta.

**NEGOCIO:** Actividad que únicamente busca la rentabilidad económica.

**OUTSOURCING:** También llamada subcontratación, delegar a otro para ejercer una actividad que se realizaba por parte de una empresa de bienes o servicios o servicio

**PROCESO:** Conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo y el medio ambiente.

**PROCEDIMIENTO:** Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

**PUCHERO:** Persona o personas que venden por puchos o al minoreo, los cuales ejercen esta actividad ilegalmente dentro de la Corporación.

**SONDEO:** Acción de sacar productos o alimentos de un bulto disminuyendo su peso, haciéndola pasar como si contara con el peso establecido para su comercialización.

**TRASBORDO:** Pasar mercancía o alimentos de un vehículo a otro

**VENTA EN PLATAFORMA:** Vehículos que violando el horario de abastecimiento o desabastecimiento, sin orden previa, dada por el Jefe de Seguridad de Corabastos, venden sus artículos sin intermediación de un comerciante, es decir, del camión al cliente.

## BIBLIOGRAFIA

BULL, A. Congestión de Tránsito. 3a. ed. Ed. Illustrated 2003. 366 pp.

BUNGE, Mario. Laciencia su metodo y su filosofia. 2a. ed Ed. Siglo veinte. 1966. 110 pp.

BUNGE, Mario. La epistemología. 3 ed. Ed. Siglo veintiuno. 1980. 256 pp.

DEMING, W, Edwards. Calidad productividad y competitividad. Ed. Díaz de Santos. 1989. 391 pp.

GAMERO, FERNANDEZ. Logística Administración de la cadena de suministro. 5a ed. Ed. Pesaron Educación. 2004. 789 pp.

LOZANO, Juan Ramón. Cómo y donde reducir los Costes LOGISTICOS. 2a. ed. Ed. FC Editorial. 2003. 582 pp.

MARTINEZ, BENCARDINO, Ciro. Estadística Básica Aplicada. 2a. ed. Ed. ECOE, EDICIONES. 2007. 359 pp.

MENDOZA, Gilberto. Diagnostico del mercadeo Agrícola e Industrial en Colombia. 3a. ed. Ed. Planeta. 1999. 209 pp.

PAU I COS, Jordi y NAVASCUÉS, Ricardo. Manual de logística integral. 2a. ed. Ed. Díaz de Santos 1998. 846 pp.

ROBBINS, STEPHEN y DE CENZO, David A, Fundamentos de administración: conceptos y aplicaciones. Ed. Pearson Educación. México. 2002. 552 pp.

SERRANO, Arturo. Logística en la empresa agro-alimentaria. 1a. ed. Ed. Mundo-Prensa Libros. 1999. 109 pp.

ZULUAGA, Rubén Darío. Diccionario de LOGISTICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES. 2a. ed. Ed. planeta. 1999. 82 pp. .

TORRES, ALVARES, Martín G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Ed. panorama. 1996. 141 pp.



# *MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS CARGOS ORGÁNICOS DE LA EMPRESA*



*Empresa de Transportadores  
Organizados en  
Corabastos*

*MODELO EMPRESARIAL PARA LA PRESTADORA DE  
SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERNO, EMPRESA DE  
TRANSPORTE ORGANIZADO EN CORABASTOS ETOC S.A.S.*

## ***TABLA DE CONTENIDO***

---

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>1 GERENTE GENERAL</b>	<b>5</b>
<b>1.1 OBJETIVO</b>	<b>5</b>
<b>1.2 ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>5</b>
<b>1.3 FUNCIONES</b>	<b>5</b>
<b>2 COORDINADOR DE PROYECTO</b>	<b>8</b>
<b>2.1 OBJETIVO</b>	<b>8</b>
<b>2.2 FUNCIONES</b>	<b>8</b>
<b>3 SUB GERENTE</b>	<b>9</b>
<b>3.1 FUNCIONES</b>	<b>9</b>
<b>4 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA</b>	<b>10</b>
<b>4.1. OBJETIVO</b>	<b>10</b>
<b>4.2 FUNCIONES</b>	<b>10</b>
<b>5 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	<b>11</b>
<b>5.1 OBJETIVO</b>	<b>11</b>
<b>5.2 FUNCIONES</b>	<b>11</b>



<b>6 DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>13</b>
<b>6.1 OBJETIVO</b>	<b>13</b>
<b>6.2 FUNCIONES</b>	<b>13</b>
<b>7 DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	<b>14</b>
<b>7.1 OBJETIVOS.</b>	<b>14</b>
<b>7.2 FUNCIONES.</b>	<b>14</b>
<b>8 COORDINADORES DE SECTOR.</b>	<b>15</b>
<b>8.1 OBJETIVO.</b>	<b>15</b>
<b>8.2 FUNCIONES.</b>	<b>15</b>
<b>9 CONDUCTORES DE ZONAS</b>	<b>17</b>
<b>9.1 OBJETIVO.</b>	<b>17</b>
<b>9.2 FUNCIONES.</b>	<b>17</b>



## **INTRODUCCION**

Para el buen funcionamiento de una empresa, se deben conocer las capacidades de cada una de sus áreas y entender cómo explorar cada una de ellas en cada miembro de la organización, para que de esta forma, todos los que la integran conozcan su rol en el engranaje de la organización.

El buen manejo de este manual da las herramientas necesarias a la organización para desarrollar las actividades tendientes al mejoramiento y al cumplimiento de las metas propuestas por ETOC S.A.S

# **1 GERENTE GENERAL**

## **1.1 Objetivo**

Direccionar la organización de ETOC S.A.S a las metas de mejoramiento continuo.

## **1.2 Actividades específicas**

- Asignar funciones en los diferentes cargos.
- Hacer seguimiento, medición y control de las actividades ejercidas por los miembros de la organización.
- Diseñar indicadores de las actividades de los acarreadores para garantizar la calidad del servicio ofrecido.
- Generar y entregar informes de gestión y resultados trimestrales a la junta directiva.
- Generar y entregar informes bimensuales a la Gerencia de Corabastos de la evolución de la empresa.

## **1.3 Funciones**

- El gerente general tiene a su cargo la planeación'

verificación, dirección de todas las actividades y operaciones ejercidas dentro de la empresa ETOC.

- Responsabilidad máxima del funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos trazados por la junta directiva.
- Responsabilidad de los resultados obtenidos en los objetivos tácticos de la empresa
- Dirigir, coordinar y supervisar estrategias para el eficiente desarrollo de las actividades de ETOC S.A.S.
- Presentar a la Junta Directiva los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Crear proyectos encaminados a la mejora continua de ETOC S.A.S.
- Presentar a la Junta Directiva proyectos encaminados a la mejora de las operaciones Internas y externas de ETOC S.A.S.
- Programar reuniones con los afiliados, para establecer metas en el programa de APO.



- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Delegar funciones y actividades en asuntos específicos.
- Asignar, planificar, verificar, y controlar las funciones de los diferentes cargos existentes en ETOC S.A.S.
- Estimular y proporcionar canales de información dentro de la organización.
- Representar a ETOC S.A.S. y velar por su patrimonio.
- Realizar reuniones con subgerencia, área financiera y contable, coordinador de proyecto, cada 2 meses para establecer los objetivos tácticos



## **2 COORDINADOR DE PROYECTO**

### **2.1 Objetivo**

Generar recomendaciones a la gerencia tendientes al mejoramiento de cada proceso. (El gerente no está obligado a acatar estas recomendaciones).

### **2.2 Funciones**

- Apoyar en la formulación de políticas, estrategias y fijación de objetivos.
- Asegurar los recursos necesarios y la revisión del APO
- Diligenciar los documentos de carácter legal para la posterior revisión del gerente.
- Programar las reuniones con cada uno de los diferentes miembros de la estructura organizacional para definir los objetivos específicos que ellos se trazan.
- Promover y apoyar las decisiones de gerencia encaminadas al cumplimiento de la APO.



## **3 SUB GERENTE**

### **3.1 Objetivo**

Es el encargado de reemplazar al gerente : se  
ausenta.



### **3.1 Funciones**

- Crear y organizar, mediante acto administrativo los diferentes grupos de acarreadores de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los Acuerdos de la Junta Directiva.
- Presentar para estudio y aprobación del Gerente proyectos direccionados a la mejora continua.
- Gestionar actividades que promuevan las buenas prácticas y competencias laborales.
- Realizar reuniones con los jefes de proceso, (coordinador de operaciones, recursos humanos, servicio al cliente, cada 2 meses para establecer los objetivos específicos, los recursos y el tiempo para concretarlos.

## **4 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA**

### **4.1. Objetivo**

Proporcionar información de los estados financieros generados en la empresa ETOC S.A.S.

### **4.2 Funciones**

- Registrar todos los movimientos contables generados en la empresa.
- Generar estados financieros que reflejen el estado actual de la empresa.
- Mantener el área contable actualizada de acuerdo con la normatividad vigente
- Direccionar el área hacia los objetivos propuestos por la junta directiva.



## **5 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

### **5.1 OBJETIVO.**

Realizar reclutamiento e incorporación de personal idóneo capaz de acoplarse y adaptarse a las políticas internas de ETOC S.A.S en marcadas en una misión y visión, sin dejar a un lado los valores corporativos.

### **5.2 FUNCIONES.**

- Reclutamiento e incorporación de personal.
- Generación de contratos
- Estar al día con los parafiscales, sistema integral de seguridad social, riesgos profesionales
- Crear planes constantes de inducción y capacitación
- Generar programas de evaluación y desempeño de personal



- Implementar campañas de motivación
  
- Crear campañas de bienestar social (educación, deporte, etc.)

## **6 DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

### **6.1 OBJETIVO.**

Convertir las debilidades de ETOC S.A.S en verdaderas fortalezas mejorando nuestro servicio, cumplimiento, tiempos de entrega y calidad hacia los clientes.



### **6.2 FUNCIONES.**

- Crear y mantener la relación con cada cliente
- Medir, evaluar y controlar periódicamente el servicio prestado por ETOC S.A.S
- Diseñar módulos constantes de capacitación a los acarreadores con temas servicio al cliente
- Sensibilizar a todos los integrantes de ETOC S.A.S en la importancia del cliente
- Crear buzones de sugerencias

## **7 DIRECTOR DE OPERACIONES**

### **7.1 Objetivos.**

Coordinar y ejecutar las operaciones de transporte, aplicando las políticas de la empresa. Es el enlace entre la parte misional de la empresa y la parte operativa.



### **7.2 Funciones.**

- Atender las sugerencias e inquietudes que tengan los coordinadores de sector
- Hacer las recomendaciones, a los coordinadores de sector, sobre su desempeño, y las mejoras a este.
- Realizar los informes al sub gerente, sobre la gestión realizada cada 2 meses,
- Realizar las reuniones con los coordinadores de zonas, cada 2 meses para establecer los objetivos específicos y los recursos necesarios.
- Apoyar a los coordinadores de zona para que se obtengan los resultados esperados.

## **8 COORDINADORES DE SECTOR.**

### **8.1 Objetivo.**

Cumplir con las rutas y destinos exigidos por parte del cliente, coordinando a su vez la operación de transporte en su sector.

### **8.2 Funciones.**

- Tener un listado actualizado de los acarreadores de su sector
- Velar por la consecución de los objetivos específicos
- Realizar los informes de gestión al Director de operaciones
- Apoyar y orientar a los acarreadores de las diferentes zonas, en la solución de inquietudes e inconformidades, que se presenten en la operación de transporte
- Distribuir las rutas y las solicitudes de servicios de transporte, según las necesidades de los clientes.
- Actualizar permanentemente los destinos y los conductores que se requieran.

- Solicitar el apoyo de seguridad, para retirar los vehículos que ejerzan la actividad de acarreo de forma ilegal.





## **9 CONDUCTORES DE ZONAS**

### **9.1 Objetivo.**

Cumplir con los requerimientos de la empresa y satisfacer las necesidades del cliente, en el manejo, porte, transporte, entrega de los productos o pasajeros desde el lugar de destino hasta el lugar de origen de forma satisfactoria.

### **9.2 Funciones.**

- Transportar de forma adecuada los productos o pasajeros
- Cumplir con las políticas de la empresa y satisfacer al cliente
- Velar por el buen nombre de la empresa y su imagen corporativa
- Cumplir con los objetivos específicos y metas propuestas, con el superior.
- Controlar las inconformidades de servicio al cliente.
- Tramitar las quejas y reclamos con los coordinadores de sector.

- Asistir a las reuniones programadas por parte de los coordinadores de sector, para el diseño de los objetivos específicos y los recursos necesarios.