

<b>COPIA NO CONTROLADA</b>		
<b>DOCUMENTO</b>		
	<b>CASO-TALLER CAPACITACIÓN EVALUADORES</b>	<b>Código: FUN-DC-073</b>
		<b>Versión: 1</b>

## 1. OBJETIVO

Aplicar los conceptos y herramientas adquiridas durante la formación de evaluadores para desarrollar el caso taller.

Este caso es parte de la formación de evaluadores del galardón Coomeva 2013-2014

## 2. DESCRIPCIÓN

2.1. Corresponde a una simulación de una organización, y su aplicación es solo para fines pedagógicos.

2.2. **Nombre del Caso:** Sideral de Transportes

### 2.3. EL EVALUADOR DEBE:

2.3.1. Leer el caso y entenderlo desde una óptica general (De qué se trata la empresa, cuál es su sistema de gerencial de manera global).

2.3.2. Volver a revisar el informe y extraer del informe (si los hay) los elementos que dan respuesta a los criterios de la guía de referencial de evaluación (Gestión Comercial, estrategia, Talento Humano, liderazgo, definir en el caso que sea evidente:

- a) Principales fortalezas. (Son los recursos y capacidades especiales apropiadas por la organización de manera sistemática, y por los que puede desarrollar una posición privilegiada frente al entorno.)
- b) Principales PUNTOS DE REFLEXION PARA LA MEJORA. (Son las brechas existentes entre el estado de desarrollo de los elementos, procesos o sistemas de la organización o la gestión, frente al estado de desarrollo requerido para su éxito sostenible.).
- c) Establecer una valoración cuantitativa de cada capítulo. APOYARSE EN LA TABLA GUIA DE EVALUACION FUN-IN-AA-002 VERSION 5 (Observe siempre el nivel 50% como referencia).

**Nota: nunca suponga nada. Si no esta en el documento de postulación, no se tendrá en cuenta.**

**2.3.3.** Llevar el ejercicio el día de la formación.

## **2.4. CRITERIOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

### **2.4.1. Lectura de documentos**

Los evaluadores, asumiendo su responsabilidad y compromiso con el Galardón Coomeva a la gestión y las empresas patrocinadas postulantes, se han apropiado previamente de los elementos planteados en la Guía para los Participantes y la Guía para Evaluadores.

El Evaluador debe leer en primer lugar, por lo menos dos veces, el Informe de Postulación, antes de dar comienzo a las distintas fases de la evaluación.

### **2.4.2. Evaluación Cualitativa**

El proceso tiene como objetivo identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejoramiento de la empresa evauada en cada uno de sus capítulos a la luz del marco general de los criterios.

### **2.4.3. Redacción de Fortalezas**

Deben explicitar el motivo por el cual son un factor consolidado en la organización y los coloca como distinguidos.

Referirse a aquellos factores que representan una diferencia positiva para la organización y reflejan una visión de sistema y no solamente listar los aspectos presentes que solicita la Guía y están presentes en el Informe de Postulación.

Las fortalezas deben hacer referencia exclusivamente al marco general de evaluación y a los ítems.

Las fortalezas deben estar sustentadas en el Informe de Postulación por evidencias, como cuadros, ejemplos de reportes, menciones o reconocimientos obtenidos por la organización.

### **2.4.4. Redacción de oportunidades de Mejora**

No deben emplearse expresiones que representen carencias (falta, no tiene, no existen, no cuenta con, etc.)

Emplear expresiones que señalen a la organización formas de reflexión en esquemas de actuación que les permitiría alcanzar mejores niveles de desempeño (mejorar el proceso, incluir prácticas de evaluación del proceso, referenciarse con otras organizaciones, etc.), de forma que sean una sugerencia y no una indicación específica.

Las oportunidades de mejoramiento deben hacer referencia exclusivamente al marco general de evaluación y a los ítems de la Guía de Evaluación para las organizaciones postulantes.

No se deben sugerir mejoramientos asociados a la implementación de enfoques o uso de herramientas puntuales, por ejemplo, sugerir el uso del instrumento para formular indicadores o un enfoque.

#### **2.4.5. Evaluación Cuantitativa**

Tiene como objetivo designar un puntaje a la empresa patrocinada que refleje el grado de desarrollo y consolidación de su gestión de acuerdo con el marco general de evaluación. El puntaje asignado debe ser consistente con la evaluación cualitativa

### **2.5. CASO**

#### **2.5.1. Razón Social: SIDERAL DE TRANSPORTES S.A.S**

#### **2.5.2. Actividad Principal**

Empresa dedicada a transporte de pasajeros y carga especializada a nivel nacional, con más de 25 años de experiencia Su oficina principal está ubicada en Bogotá, y tiene agencias ubicadas en todas las capitales del país.

#### **2.5.3. Historia**

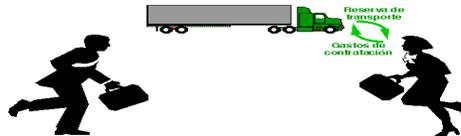
Nace en 1979, convirtiéndose hoy en día en una empresa de certificada con varios reconocimientos nacionales, caracterizándose por prestar un servicio de alta calidad.

#### **2.5.4. Gestión de la relación con los clientes**

El mercado del transporte hoy en día exige mayor claridad de la oferta de valor sobre todo en lo relativo a la seguridad, puntualidad y confort. La competencia es

cada vez más agresiva y los acuerdos comerciales amenazan con desplazar las empresas que no estén preparadas para igualar o superar la oferta.

Es así como SIDERAL DE TRANSPORTES, ha identificado una nueva estrategia de mercado, en la cual busca generar mayor competitividad y valor agregado, desarrollando en sus operaciones logísticas un modelo exitoso de transporte integrando un sistema de relacionamiento a partir de un ciclo continuo de procesos donde se visualiza en cada etapa cada factor que permita hacer las cosas bien:



La confianza es la clave de nuestro servicio, es nuestra carta de presentación ante nuevos clientes, demostrando nuestra gran capacidad de atender las más exigentes demandas del mercado.

Nuestros procesos se implementaron orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los públicos de interés. Para el caso de carga, los requerimientos diarios de servicio son atendidos vía telefónica haciendo el contacto más directo y esto ha sido una gran herramienta que nos permite acercarnos más al cliente, afianzando los lazos comerciales y creando un invaluable lazo de amistad.

La retroalimentación es vital para mejorar nuestro servicio, por tal razón está establecido un procedimiento para evaluar la satisfacción cada dos años además de atención a quejas, en el cual está establecido atenderlas de inmediato y comunicarlo al cliente, para darle una solución dentro de los 25 días hábiles posteriores a la queja.

A través de las encuestas medimos la satisfacción del cliente y con los datos que arroje podemos identificar nuestras fortalezas y debilidades y establecer los aspectos por mejorar, con el fin de mejorar de manera continua.

### **2.5.5. Investigación y Desarrollo de Productos y/o Servicios**

El resultado de las investigaciones de mercado muestra que muy poco se aplican los conocimientos normativos ambientales que competen y existen pocas empresas que trabajen la parte ambiental, este es un tema muy gaseoso para todas porque el gobierno no tiene claro como regular este aspecto.

Nuestra cadena de valor está compuesta por la experiencia que nos brinda el especializarnos en la prestación de este tipo de servicios; así como también, en el hecho de poseer clientes importantes como Cecopetrol, entre otros; es un respaldo de garantía para los prospectos de clientes a los que queremos llegar; otro aspecto, es nuestro compromiso con el medio ambiente, al realizar nuestros procesos tal como lo exige la normativa ambiental y evitando de generar un impacto significativo al operar en el medio ambiente.

Seguimos trabajando en la ampliación de nuestro portafolio de servicios; esto se evidencia en el hecho que iniciamos recogiendo, transportando actualmente, tenemos la disponibilidad de atender otros clientes Industriales.

Nosotros desarrollamos 2 ò 3 servicios nuevos por año, es decir incorporamos más medios al servicio de nuestros clientes.

#### **2.5.6. Los resultados más relevantes son:**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO</b>				
	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS (millones)	563	660	405	560	813
COSTOS (%)	70	45	90	78	66
CLIENTES (#)	19000	22450	9050	16980	21340
SATISFACCION ( % )	78	66	79	78	85

#### **2.5.7. Gestión Estratégica**

##### **a) Plataforma Estratégica**

A finales del año 2008, se realiza en la compañía un análisis general del estado de la organización y se pensó donde debería estar en 5 años.

Por lo anterior, se llegó a la conclusión de Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Normas ISO 9001:2008 puesto que éste sistema puede determina los pasos a seguir dentro de la misma, obteniendo un mejor desempeño, eficacia y prestación de un buen servicio para la comunidad. Actualmente, nos encontramos en la etapa final de su implementación.

Es en este proceso se reformuló la Plataforma Estratégica de la compañía, la cual presentamos a continuación:

**b) Misión**

Somos una empresa que ofrece servicios confiables que propenden por la protección y preservación del medio ambiente. Dedicada al Transporte, de carga y pasajeros, garantizando a sus clientes el desarrollo de procesos según los lineamientos ambientales vigentes, apoyados en un talento humano altamente competente; con equipos físicos, técnicos y tecnológicos de avanzada que aseguran el progreso constante de la organización, sus miembros, accionistas y la comunidad en general.

**c) Visión 2016**

Ser Líderes reconocidos por la excelencia en la prestación de Servicios de Transporte, evidenciado por nuestro compromiso por la preservación del Medio Ambiente, el cumplimiento oportuno de las necesidades de transporte de nuestros clientes, el mejoramiento continuo de nuestros procesos y la satisfacción total del cliente.

**d) Política Integral**

En SIDERAL DE TRANSPORTES S.A.S, garantizamos una mejora continua a través del Sistema de Gestión Integral, en la prestación de los Servicios de Transporte, manejando de manera segura y confiable la carga y la seguridad de los pasajeros.

Por lo tanto nos comprometemos a:

- Cumplir con los requisitos legales aplicables, los de la organización y con otros requisitos que SIDERAL DE TRANSPORTES suscriba.
- Mejorar continuamente nuestros procesos y buscar la prevención, minimizando el impacto ambiental en la prestación del servicio, mediante buenas prácticas medioambientales enfocadas a los cambios de actitud de las personas, en la organización de las operaciones y ajustes técnicos en el proceso productivo.

**e) Objetivos Estratégicos**

- Satisfacción Total del Cliente.
- Apertura de nuevos mercados.
- Administración y Control de Riesgos.
- Fortalecimiento del Equipo Humano.

- Ampliación del portafolio de servicios.
- Implementación de nuestro sistema de gestión integral.
- Actualización de tecnologías y mantenimiento de equipos.
- Aseguramiento de competitividad, minimizando estructuras de costos y gastos.
- Maximización del flujo de caja y utilidad operativa neta.
- Optimización de la estructura financiera E.V.A. (Valor Económico Agregado).

*Grupos objetivos:* Comprenden todas las personas, sean naturales o jurídicas que requieran servicios de transporte.

*Oferta de valor:* Nuestra oferta de valor está encaminada a ofrecerle al cliente un servicio excelente, que cumpla con los requerimientos normativos exigibles.

*Capacidades distintivas:* Compararnos con la competencia, se evidencian nuestras capacidades o activos estratégicos:

- El ceñirnos completamente a los lineamientos expresados en la Normatividad.
- Con respecto a la competencia, estamos en capacidad de atender una amplia gama de servicios que nuestra competencia no tiene la opción de ofrecer al mercado.

#### **f) Metas**

**Corto Plazo:** Continuar con nuestro objetivo de abarcar totalmente el mercado Y cubrir todos los municipios del departamento Caldas y Valle. Por lo tanto, de la mano, estaría crecer en infraestructura (vehículos) para atender la población.

**Mediano Plazo:** Abrir otras plazas de la Región Centro que aún no se han tocado, y departamentos de Córdoba y Sucre.

**Largo Plazo:** Tal como lo expresamos en nuestra misión, ingresar al mercado a nivel nacional y ser reconocidos en la prestación de este tipo de servicios. Así mismo, se encuentra en estudio, un nuevo modelo de servicio de transporte.

Por otra parte, y teniendo en cuenta la plataforma estratégica formulada por SIDERAL DE TRANSPORTES S.A.S se estableció una estructura coherente que permitiera desarrollar las estrategias y la política integral de manera eficiente y eficaz:

En la tabla detallada a continuación se puede observar cómo cada uno de los objetivos estratégicos.

<b>PROCESO</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO</b>	Definir alianzas estratégicas. Implementación de nuestro sistema de gestión integral. Maximización del flujo de caja y utilidad operativa neta. Aseguramiento de competitividad, minimizando estructuras de costos y gastos. Optimización de la estructura financiera Aseguramiento de competitividad, minimizando estructuras de costos y gastos. Optimización de la estructura financiera
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>	Satisfacción Total del Cliente. Ampliar el portafolio de servicio y definir alianzas estratégicas.
<b>PLANEACION</b>	Administración y Control de Riesgos Prevenir la contaminación, minimizando el impacto ambiental en la recolección y transporte de residuos peligrosos, mediante buenas prácticas medioambientales.
<b>TRANSPORTE</b>	Satisfacción Total del Cliente. Cumplir con los requisitos legales aplicables, los de la organización y con otros requisitos que SIDERAL DE TRANSPORTES suscriba, relacionados con sus aspectos ambientales.

**g) Despliegue de la Estrategia y Articulación con los Procesos**

En la tabla siguiente se define la relación entre los procesos, los objetivos de los mismos, cómo están relacionados con la estructura y los responsables asignados:

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORA CONTINUA</b>	Establecer los lineamientos generales para la planificación, de SIDERAL DE TRANSPORTES S.A.S.	GERENTE GENERAL
<b>COMERCIAL</b>	Comercializar el servicio de Transporte,	ASESOR COMERCIAL

<b>PLANEACION</b>	Planear la prestación del servicio transporte	JEFE DE GESTIÓN AMBIENTAL
<b>MANTENIMIENTO</b>	Mantener disponibles los vehículos y/o equipos utilizados para la prestación de nuestros servicios; con el fin de prolongar la vida útil de los mismos y obtener rendimientos significativos que vayan acordes a los objetivos organizacionales.	JEFE DE MANTENIMIENTO
<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	Garantizar que el Talento Humano que haga parte de la organización, sea competente para desempeñar las responsabilidades inherentes a cada cargo, conforme a los requisitos del servicio prestado.	DIRECTORA ADMINISTRATIVA

El despliegue de la estrategia se realiza constantemente, al programar reuniones periódicas (diarias) con todo el personal para ventilar los avances del sistema y los lineamientos de direccionamiento estratégico establecidos por la Alta Gerencia. Por otra parte, dos veces por semana se reúne el comité de gestión y tres veces el de calidad, para tratar temas que competen al funcionamiento del sistema y también se escuchan las propuestas que traen los líderes de proceso para la mejora continua en la prestación de nuestros servicios.

Se utilizan medios de comunicación interna para compartir la plataforma estratégica. Los resultados del análisis de los indicadores de los procesos, se da a conocer a los líderes del proceso trimestralmente, para su conocimiento.

#### **h) Seguimiento y Evaluación**

El proceso de Direccionamiento Estratégico y Mejora Continua, posee unos indicadores que muestran el comportamiento del mercado y políticas externas y termina con la implementación, medición y análisis del Sistema Integrado de Gestión.

Para el logro de los objetivos planteados, se desarrollan reuniones quincenales de seguimiento con los directivos de la compañía, donde se analizan el cumplimiento de metas en ventas, en recaudos, en atención oportuna de clientes, en quejas presentadas (si las hay) y en análisis de la competencia; con el fin de mantenernos informados de los avances y/o cambios que se llegaren a presentar en el momento.

## **i) Política de Calidad**

**SIDERAL DE TRANSPORTE.**, garantiza la calidad de su servicio en transporte terrestre de carga, aplicando los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión en Calidad ISO 9001, mejorando continuamente su eficacia para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

### **Objetivos de la política de calidad**

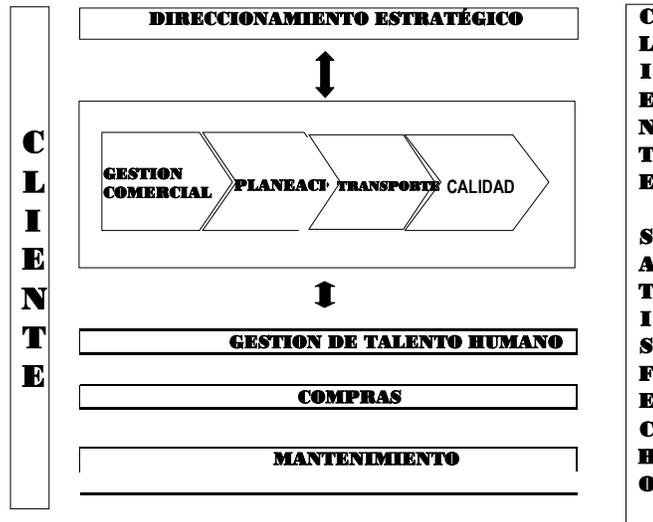
- Garantizar la calidad del servicio de transporte
- Asegurar la conformidad del SGC
- Mejorar la eficacia del SGC
- Garantizar la satisfacción del cliente
- Asegurar las ventas diarias
- Asegurar el mantenimiento de los vehículos

Sistema GPS para el monitoreo de la carga, sumado a esto se realizan dos tipos de controles alternos: uno, realizado por nuestra área de seguridad y otro realizado por un proveedor.

Las instalaciones cuentan con parqueadero propio y vigilado por CCTV, engrasadero, lavadero, monta llantas, EDS, taller eléctrico y mecánico para el mantenimiento y arreglo de los vehículos.

Se realizan auditorías internas mínimo una vez al año, para revisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, a su vez, la Gerente General, realiza seguimiento mínimo una vez al año y con ello establece acciones de mejora y nuevas proyecciones y/o metas.

## 2.5.8. MAPA DE PROCESOS



Para cada uno de las Caracterizaciones de los Procedimientos se estableció su responsable, Objetivos, el Alcance y Política Operacional, cumpliendo el ciclo PHVA, definiendo su Recursos, Requisitos de Norma, Impactos Ambientales y Sistema de Medición.

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El concepto de competencias, entendidas como el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que tienen los sistemas para cumplir sus funciones. Las cuales se vuelven individuales cuando el sistema a que hacemos referencia es una persona y organizacionales cuando hacemos referencia al concepto sinérgico de la interacción socio – técnica que se da en la organización como un todo.

SIDERAL DE TRANSPORTES S.A.S, ha implementado un Modelo de Competencias; en el cual tiene identificadas las competencias organizacionales; luego de un consenso general, se determinó que las detalladas a continuación son las que alineadas con las individuales y los objetivos estratégicos, nos van a permitir mantenernos en el mercado, mejorar la productividad y por ende el desempeño financiero.

- Orientación al Servicio al servicio
- Preocupación por el ambiente de trabajo
- Conciencia Organizacional
- Compromiso Organizacional

## Cumplimiento de la Normatividad Ambiental

### **Procesos de Selección, Vinculación e Inducción del Personal**

El Área de Gestión de Talento Humano en la organización, por la determinante intervención en los procesos de mejoramiento humano y su valioso aporte al hombre como individuo, pero específicamente por la formación y desarrollo de nuestros colaboradores, puesto que para el desarrollo de nuestras actividades por cumplimiento a la norma y por exigencia de los clientes, es necesario contar con un personal altamente capacitado y calificado para ejercer sus funciones.

Nuestros procesos de reclutamiento, selección y vinculación del personal están encaminados a la identificación de las competencias que deben estar presentes en los aspirantes para asegurar un desempeño exitoso del cargo.

Por lo general, a nivel del personal operativo la formación se la brindamos a través de nuestro departamento de capacitación que esta muy relacionado con el SENA, y a través de este aprovechamos los cursos que nos ofrecen gratuitos la mayoría, y de esta manera mantener los elevados estándares de calidad de servicios y para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

En la compañía tenemos el 50% del personal directamente contratado y personal que ingresa como trabajador y el resto por servicios o temporales, todo el proceso de reclutamiento y selección del personal; se cuentan con los formatos específicos de requisición de personal.

### **Administración del personal, Bienestar y Clima Organizacional**

El departamento de gestión de talento humano, el cual se encuentra definido y liderado por una profesional en formación en Psicología con diplomado en Gerencia del Talento Humano, se tienen elaborados los Manuales de Competencias para todos los cargos, y se cuenta con un cronograma trienal de capacitación y se realizan evaluaciones del desempeño periódicas (anualmente). El objetivo principal que se plantea en la dirección de gestión de talento humano.

En cuanto a actividades del programa de Bienestar Laboral, actualmente, nos encontramos en el desarrollo del mismo; sin embargo, se cuenta con algunas actividades realizadas para el afianzamiento de la socialización e integración con los compañeros de trabajo, se usan los beneficios que nos ofrece la Caja de Compensación a la que estamos afiliados. En el último año, se han dirigido nuestros esfuerzos a lograr un alto nivel de satisfacción y motivación de los empleados; para ello, hemos desarrollado actividades que permitan aumentar su

motivación y satisfacción (un ejemplo de ello, son los obsequios en fin de año, y otros regalos que constantemente se entregan para mejorar su calidad de vida y la de su familia; así como también el apoyo en el momento en que se presente una calamidad doméstica.

En cuanto al clima organizacional, hace dos años realizamos la primera medición de clima en la compañía; a través de un instrumento evaluativo y nos resultó un buen resultado de 67% por encima de la meta propuesta de 50/100. Pensamos repetir la misma cada dos años.

## **Desarrollo y Crecimiento**

Nos encontramos en proceso de diseño de programas de proyecto de vida individual, que permitan el desarrollo y crecimiento de los individuos; como se mencionaba anteriormente el desarrollo en la compañía, está encaminado a formar al personal para el desarrollo de sus funciones y en algunos casos para la actualización en áreas específicas que se requieran.

Nuestra meta es culminar su desarrollo a más tardar en Febrero de 2014 y empezar su implementación en el mes siguiente.

La prioridad de Gestión Humana debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.

## **GESTIÓN DE LIDERAZGO**

### **Ejercicio del Liderazgo en la Empresa**

SIDERAL DE TRANSPORTES S.A.S, cuenta, con líderes dispuestos a asumir riesgos, innovar e implantar nuevos enfoques para conquistar el mercado y es éste estilo de liderazgo participativo, nos ha permitido consolidarnos y crecer en el negocio. Conocemos nuestras fortalezas y debilidades, y creamos nuevas formas de manejar los problemas y de esta manera promover el aprendizaje de todos los miembros de la organización.

En cuanto al liderazgo del mercado, en la región y Municipios del Departamento, somos líderes del mercado –esto se constata al realizar el análisis de la cantidad de clientes que poseemos y la cantidad de clientes del mercado-; sin embargo, nuestra intención o nuestra visión es ser líderes a nivel regional y luego nacional (a corto plazo); para ello, nos encontramos desarrollando estrategias que nos permitan la consecución de ese logro. Tenemos claridad en nuestros objetivos y esto sumado al esfuerzo diario, nos permitirá alcanzar las metas propuestas en este aspecto.

### **Diseño y Desarrollo de la Cultura Organizacional**

En Transportamos .AL. S.A. E.S.P., se trabaja con esmero, pasión y dedicación en cada proyecto que se lleve a cabo, somos honestos, íntegros, estamos comprometidos con el mejoramiento y la preservación del medio ambiente, por ello contamos con una cultura organizacional alineada a nuestros objetivos estratégicos y que se evidencia en el desarrollo de todos nuestros procesos. Dentro de nuestros Valores Institucionales, tenemos:

- **Responsabilidad:** brindar un servicio confiable, seguro, siendo consciente y responsable por el cumplimiento de los resultados esperados.
- **Servicio:** Damos una respuesta segura y calidad de nuestros servicios generando, confianza.
- **Credibilidad:** Construidos y generado por la organización frente a sus socios, clientes y colaboradores.
- **Honestidad:** Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia

La Cultura actual es evaluada semestralmente, a través del desarrollo de actividades que permiten vislumbrar su injerencia los colaboradores y directivos de la compañía y en el momento en que se encuentren resultados no satisfactorios.

Todos nuestros procesos están encaminados al desempeño los colaboradores y de sus responsabilidades que constantemente desarrollan actividades tales como buenas prácticas siguiendo los lineamientos de responsabilidad social empresarial.

## 2.5.9. RESULTADOS y CREACION DE VALOR

### Para los Dueños y/o asociados

La rentabilidad obtenida en los últimos cinco años fue:

2009	55.366.947
2010	45.088.348
2011	57.519.185
2012	170.172.800
2013	441.248.656