



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN DE CARGA DE
PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL”

TESINA DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADA POR:

MARÍA FERNANDA CHANG ALVARADO

SARA BETSABE SOLANO PERALTA

GUAYAQUIL - ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi refugio de Fortaleza y esperanza, que cada día guía mis pasos. A mis padres, pilares fundamentales que sostienen mi vida, los cuales con su amor y apoyo incondicional permiten que culmine de manera exitosa esta etapa.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ilustre y distinguida institución en donde recibí los conocimientos impartidos por mis maestros. Al Ec. Julio Aguirre, por su constante colaboración en la dirección de este trabajo. A mi compañera de trabajo, que junto a su dedicación logramos desarrollar esta tesina.

A la luz que ilumina mi vida, su amor que me inspira cada día a dar lo mejor de mí, es el motor que me impulsa a seguir adelante.

SARA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a cada uno de los integrantes de mi familia por el apoyo fuerte e incondicional recibido durante toda mi vida y por toda su dedicación hacia mi formación humanista y académica.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral y a mis profesores por sus enseñanzas compartidas a lo largo de mi trayectoria universitaria.

A mi compañera de tesina por la armonía presente durante la realización del trabajo, y, al director de tesina Ec. Julio Aguirre, quien estuvo pendiente en cada avance.

Fernanda

DEDICATORIA

A mi hermano, Washington Solano, el ser más extraordinario y maravilloso que Dios me dio oportunidad de compartir durante veinte años en el espacio terrenal, quien siempre me impulso a seguir adelante, a dar mi mejor esfuerzo y jamás rendirme.

Esta tesina es el resumen de cuatro años llenos de esfuerzo y dedicación. Cada logro, meta, objetivo cumplido son dedicados a ti, mi ángel que desde el cielo sigues iluminándome, guiándome, y acompañándome.

SARA

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres y hermana,

Dedicado a la compañía objeto de estudio, y de manera especial al Gerente General de la misma, quien siempre estuvo dispuesto a despejar nuestras dudas e inquietudes facilitando enormemente la realización de este trabajo.

Fernanda

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. JULIO AGUIRRE
DIRECTOR DE TESINA DE GRADO

MS. MARLON MANYA
DELEGADO DE FCNM

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

FERNANDA CHANG A.

SARA SOLANO P.

RESUMEN

El siguiente trabajo presenta una propuesta de diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa TRANSPAMODAL S.A., aplicando la metodología de mejora continua PDCA.

Durante la primera etapa se realizó un levantamiento de información en las instalaciones de la empresa, junto al personal que diariamente desarrolla sus actividades. A través de entrevistas, observación, cuestionarios, y otras herramientas, se logró identificar los procesos principales y de apoyo que definen las operaciones, así como los problemas a los que se afronta en su gestión. Es decir, se logró obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización.

A partir de ello, se inició el diseño del sistema de gestión por procesos. Previamente se desarrolló la definición y documentación del direccionamiento estratégico, elemento clave para una adecuada administración. Posteriormente, se elaboró la cadena de valor de la empresa, el respectivo mapa de procesos, los diagramas de flujo, y análisis de valor agregado de cada uno.

El producto final del trabajo es la elaboración de un manual de procesos, herramienta de documentación y control esencial para las operaciones de TRANSPAMODAL S.A. que será de gran utilidad para todos los miembros de la organización, y es la base para la implementación de una gestión por procesos.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.2. MARCO LEGAL.....	4
1.1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	5
1.1.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	5
1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	7
1.1.6. PROVEEDORES.....	9
1.1.7. SERVICIOS.....	9
1.1.8. CLIENTES.....	10
1.1.9. COMPETIDORES PRINCIPALES.....	11
1.2. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3. HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	14

1.3.1.	HIPÓTESIS CENTRAL	14
1.3.2.	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	14
1.4.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
CAPITULO II		16
2.	MARCO TEÓRICO	16
2.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
2.1.1.	MISIÓN ORGANIZACIONAL	17
2.1.2.	VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	18
2.1.3.1.	DEFINICIÓN.....	18
2.1.3.2.	MÉTODO SMART	19
2.1.3.3.	BALANCED SCORECARD	21
2.1.4.	POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	23

2.1.5.	VALORES EMPRESARIALES.....	23
2.2.	LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES	24
2.2.1.	DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS	24
2.2.2.	DEFINICIÓN DE PROCESO	25
2.2.3.	ELEMENTOS DE UN PROCESO ¹¹	26
2.2.4.	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ¹²	27
2.2.5.	BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	28
2.3.	CADENA DE VALOR	29
2.3.1.	DEFINICIÓN CADENA DE VALOR	29
2.3.2.	MODELO CLIENTE-PROVEEDOR INTERNO	31
2.3.3.	ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR	33
2.4.	MAPA DE PROCESOS	35
2.4.1.	DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESOS	35
2.5.	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS	36
2.5.1.	DEFINICIÓN	36

2.5.2.	TIPOS DE FLUJOGRAMAS ¹⁶	36
2.5.3.	SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN FLUJOGRAMAS	38
2.6.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS	39
2.7.	DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO	42
2.7.1.	DEFINICIÓN	42
2.7.2.	PROCEDIMIENTO ²⁰	42
2.8.	CICLO DE DEMING	44
2.8.1.	DEFINICIÓN	44
2.8.2.	ETAPAS DEL CICLO PDCA O PHVA ²²	44
2.9.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	52
2.9.1.	DEFINICIÓN	52
2.9.2.	TIPOS DE INDICADORES	53
2.9.3.	CARACTERÍSTICAS	53
2.9.4.	METODOLOGÍA GENERAL PARA SU DISEÑO ²⁵	55
2.10.	MANUAL DE PROCESOS	61

2.10.1. DEFINICIÓN	61
2.10.2. ELEMENTOS.....	61
CAPÍTULO III.....	63
3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS DE LA EMPRESA FUTURVICE.....	63
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE “TRANSPAMODAL S.A.”	63
3.1.1. MISIÓN	63
3.1.2. VISIÓN.....	64
3.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	64
3.1.4. POLITICA DE CALIDAD	65
3.1.5. VALORES EMPRESARIALES.....	65
3.2. ESTABLECER LA CADENA DE VALOR.....	66
3.3. ESTABLECER MAPA DE PROCESOS	67
3.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE TRANSPAMODAL S.A.....	68

3.5. DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	69
3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE “TRANSPAMODAL S.A.” Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGIA PDCA....	70
3.6.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSPAMODAL	70
3.6.1.1. ANÁLISIS DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.....	71
3.6.1.1.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.	71
3.6.1.1.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.	73
3.6.1.1.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.	75
3.6.1.1.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.	77

3.6.1.1.5. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.	78
3.6.1.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.....	80
3.6.1.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.....	80
3.6.1.2.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.....	81
3.6.1.2.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.....	82
3.6.1.2.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.....	84

3.6.1.2.5. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.	85
3.6.1.3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES	86
3.6.1.3.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES.....	86
3.6.1.3.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES.....	88
3.6.1.3.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES.....	90
3.6.1.3.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDOR.....	92
3.6.1.3.5. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDOR.	93
3.6.1.4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACIÓN DE SERVICIO	95

3.6.1.4.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACIÓN DE SERVICIO.....	95
3.6.1.4.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACIÓN DE SERVICIO	96
3.6.1.5. ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN.....	97
3.6.1.5.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN.....	97
3.6.1.5.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN.....	98
3.6.1.6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES	99
3.6.1.6.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES...	99

3.6.1.6.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES.....	100
3.6.1.7. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOPORTE DE SOFTWARE Y HARDWARE.....	101
3.6.1.7.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SOPORTE DE SOFTWARE Y HARDWARE.....	101
3.6.1.7.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE SOPORTE DE SOFTWARE Y HARDWARE.....	102
3.6.1.8. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS.....	104
3.6.1.8.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS.....	104
3.6.1.8.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE SOPORTE DE COMPRAS	105

3.6.1.9. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN FIRMA AUDITORA	106
3.6.1.9.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN FIRMA AUDITORA	106
3.6.1.9.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACION DE FIRMA AUDITORA	107
3.6.1.10. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	108
3.6.1.10.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	108
3.6.1.10.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	109
3.6.1.11. ANÁLISIS DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO MAQUINARIAS.....	110

3.6.1.11.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO MAQUINARIAS.	110
3.6.1.11.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO MAQUINARIAS	111
3.6.1.12. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLAMOS DE SEGUROS	112
3.6.1.12.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLAMOS DE SEGUROS.....	112
3.6.1.12.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLAMOS DE SEGUROS.....	113
3.6.1.13. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIDAD.....	114
3.6.1.13.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIDAD	114
3.6.1.13.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIDAD	115

3.6.1.14. ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGADURÍA.....	116
3.6.1.14.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGADURÍA.....	116
3.6.1.14.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGADURÍA	117
3.7. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES	118
3.8. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO	122
3.8.1. ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA N°1 ...	122
3.8.2. ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA N°2 ...	123
3.9. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA.	124
3.9.1. CAUSA N°1: PROCESOS NO DOCUMENTADOS	126
3.9.2. CAUSA N°2: PERSONAL NO CAPACITADO.....	127
3.9.3. CAUSA N°3: PRESUPUESTO NO ACORDE A LA REALIDAD	128
CAPITULO IV.....	129

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
4.1. CONCLUSIONES.....	130
4.2. RECOMENDACIONES	133
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	136
6. ANEXOS.....	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1.5 Estructura Organizacional.....	8
Figura 2.1.3.3 Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.....	21
Figura 2.2.3 Elementos de un proceso.....	27
Figura 2.3.1 Elementos de un proceso.....	30
Figura 2.3.2 Modelo cliente-proveedor interno.....	32
Figura 2.5.3. Simbología utilizada en flujogramas.....	39
Figura 2.7.2.a Procedimiento diagrama causa-efecto.....	43
Figura 2.8.2.a Etapas del Ciclo de Deming.....	44
Figura 2.8.2.b Etapas del ciclo PDCA o PHVA-Planificar.....	45
Figura 2.8.2.c Etapas del ciclo PDCA o PHVA-Planificar.....	47
Figura 2.9.4.a Metodología general para su diseño.....	56
Figura 2.9.4.b Metodología general para su diseño.....	58
Figura 1.1.1.c. Metodología general para su diseño.....	59
Figura 3.2 Cadena de valor empresa TRANSPAMODAL.....	66
Figura 3.3 Mapa de procesos empresa TRANSPAMODAL.....	67

Figura 3.6.1.1.5.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual vs mejorado.....	78
Figura 3.6.1.1.5.b. Contribución de actividades del proceso actual vs. Mejorado.....	79
Figura 3.6.1.2.5.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual vs mejorado.....	85
Figura 3.6.1.2.5.b. Contribución de actividades del proceso actual vs. Mejorado.....	85
Figura 3.6.1.3.5.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual vs mejorado.....	93
Figura 3.6.1.3.5.b. Contribución de actividades del proceso actual vs. Mejorado.....	94
Figura 3.6.1.4.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso Actual.....	96
Figura 3.6.1.4.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	96
Figura 3.6.1.5.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso Actual.....	98

Figura 3.6.1.5.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	98
Figura 3.6.1.6.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	100
Figura 3.6.1.6.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	100
Figura 3.6.1.7.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	102
Figura 3.6.1.7.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	103
Figura 3.6.1.8.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	105
Figura 3.6.1.8.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	105
Figura 3.6.1.9.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	107
Figura 3.6.1.9.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	107
Figura 3.6.1.10.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	109
Figura 3.6.1.10.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	109
Figura 3.6.1.11.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	

Actual.....	111
Figura 3.6.1.11.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	111
Figura 3.6.1.12.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	113
Figura 3.6.1.12.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	113
Figura 3.6.1.13.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	115
Figura 3.6.1.13.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	115
Figura 3.6.1.14.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso	
Actual.....	116
Figura 3.6.1.14.2.b. Contribución de actividades del proceso actual.....	116
Figura 3.8.1 Diagrama Causa-Efecto del problema no. 1.....	123
Figura 3.8.2 Diagrama Causa-Efecto del problema no. 2.....	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1.6 Proveedores.....	9
Tabla 1.1.8 Clientes.....	11
Tabla 1.1.9 Competidores Principales	11
Tabla 3.4.a Procesos y Subprocesos Claves	68
Tabla 3.3.b Procesos y Subprocesos de Apoyo	68
Tabla 3.5.a Escala de valoración.....	69
Tabla 3.5.b Procesos Críticos.....	69
Tabla 3.6.1.1.2. Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de Transportación y Monitoreo con control de Traza.....	73
Tabla 3.6.1.1.4. Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de Transportación y Monitoreo con control de Traza.....	77
Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de calificación y contratación de proveedores.....	81
Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de calificación y contratación de proveedores.....	84
Tabla 3.6.1.3.2. Análisis de Valor Agregado de la situación actual del	

proceso de Patio de Contenedores.....	88
Tabla 3.6.1.3.4. Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de Patio de Contenedores.....	92
Tabla 3.6.1.4.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de calificación de cliente y contratación de servicio.....	95
Tabla 3.6.1.5.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de facturación.....	97
Tabla 3.6.1.6.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de comunicación con clientes.....	99
Tabla 3.6.1.7.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de soporte de software y hardware.....	101
Tabla 3.6.1.8.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Compras.....	104
Tabla 3.6.1.9.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Contratación de firma auditora.....	106
Tabla 3.6.1.10.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de selección de personal.....	108
Tabla 3.6.1.11.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de mantenimiento maquinarias.....	110

Tabla 3.6.1.12.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de reclamos de seguros.....	112
Tabla 3.6.1.13.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de contabilidad.....	114
Tabla 3.6.1.14.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de pagaduría	116
Tabla 3.7.Tabla de indicadores de gestión por procesos.....	119
Tabla 3.8. Problemas generales de TRANSPAMODAL	122
Tabla 3.9.a Resultados del análisis de los procesos críticos de TRANSPAMODAL	124
Tabla 3.9.b Causas a solucionar.....	125
Tabla 3.9.1 Análisis 5W-1H causa no. 1: Procesos no documentados	126
Tabla 3.9.2 Análisis 5W-1H causa no.2: Personal no capacitado.....	127
Tabla 3.9.3 Análisis 5W-1H causa no. 3: Presupuesto no acorde a la Realidad.....	128

LISTA DE ANEXOS

Anexo no. 1 Matriz de Priorización.....	140
Anexo no. 2 Formato de diagrama de flujo.....	141
Anexo no. 3 Formato descripción de las actividades.....	142
Anexo no. 4 Formato Caracterización del Proceso.....	143
Anexo no. 5 Formato descripción del proceso.....	144
Anexo no. 6 Manual de Procesos.....	145

CAPÍTULO I

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. ANTECEDENTES

En una economía globalizada, transacciones entre países se realizan a cada minuto, a través de consumidores y productores que demandan y ofertan, respectivamente, productos que logren satisfacer las necesidades del mercado, sin importar la región geográfica en la que se encuentren. Es así como se ha desarrollado el comercio exterior, con

actividades de exportación e importación, rompiendo barreras como la distancia, y generando nuevas fuentes de empleo y actividades económicas.

A lo largo de la historia, los puertos han sido un elemento clave para el desarrollo comercial de las civilizaciones pues el crecimiento económico y el desarrollo siempre se ha visto ligado al comercio, y en este ámbito el transporte marítimo se destaca por ser el principal medio de intercambio a nivel global. Alrededor de 80 % del comercio mundial se desarrolla por vía marítima.¹

En el Ecuador los dos puertos principales por su representatividad y el volumen de carga que movilizan anualmente son los puertos de Guayaquil y Manta, siendo el primero el de mayor importancia, ya que a través de él se moviliza el 70% del comercio exterior que maneja el Sistema Portuario Nacional.

En la actualidad, el Puerto Marítimo de Guayaquil está moviendo con una media promedia de 1.600 contenedores de diferentes grados de especialización por día²; en esta media no están considerados los puertos particulares. Todo este material de carga que llega al puerto diariamente debe ser retirado o transportado hacia los destinos finales del

¹COMISIÓN INTERAMERICANA DE PUERTOS CIP, "Boletín Interamericano de Puertos - Diciembre 2008", http://www.oas.org/cip/docs/boletines/dic08_21.pdf

²Autoridad Portuaria de Guayaquil. "Estadísticas Portuarias Acumulado Enero-Diciembre 2012", http://www.apg.gob.ec/files/apg_file_03142013_172046_i282_c2.pdf, pp. 19

cliente, dando lugar a empresas que ofrecen este servicio de transportación terrestre de carga.

Mediante una investigación realizada se concluyó que, en el mercado todavía no había sido diseñada la implementación de un servicio integral de logística y transportación de carga que combine la experiencia de procedimientos de control de operación con la tecnología de punta ya existente, lo que estaba ocasionando en los inversionistas altos costos a la compañía como:

- a) Pólizas de riesgos de seguro,
- b) Compra de equipos de alta tecnología (que están cambiando),
- c) Entrenamiento de personal y contrataciones de profesionales técnicos en seguridad,
- d) Inversiones en activos e implementaciones departamentales de control.

Tomando en cuenta todos estos costos, el resultado era el aumento del precio final en la prestación de servicio, el encarecimiento de los costos de transportación, precios no competitivos de venta de nuestros productos de comercialización, y el desvío de la visión real del giro del

negocio en un mercado cada vez mas tecnificado y competitivo. Ante esta necesidad insatisfecha del mercado nace la iniciativa de crear TRANSPAMODAL S.A.

El accionista y Gerente General de la compañía TRANSPAMODAL S.A. visualiza la necesidad de integrar la experiencia técnica y profesional con la actual tecnología de punta, para desarrollar un sistema de control de logística de trazabilidad, como valor agregado al servicio de transportación de carga terrestre para la exportación e importación, ofreciendo al mercado un nuevo servicio que complemente la experiencia del usuario final.

1.1.2. MARCO LEGAL

La compañía TRANSPAMODAL S.A. fue constituida el 21 de agosto del 2007 mediante Escritura Pública celebrada ante el Notario trigésima Novena interina del cantón Guayaquil.

Posee Registro Único de Contribuyentes RUC, y es controlada por el órgano regulador correspondiente, que en este caso es la Superintendencia de Compañías. Durante sus años de funcionamiento, ha realizado sus operaciones con el cumplimiento de todas las obligaciones dispuestas en la ley.

1.1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Las instalaciones administrativas de la empresa TRANSPAMODAL S.A. están ubicadas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, además cuenta con un patio de 400 metros cuadrados cerca de una de las vías de tránsito al puerto marítimo donde se encuentran tracto camiones equipados con chasis y generadores, grúa de carga y descarga de contenedores.

1.1.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA

TRANSPAMODAL S.A. es una empresa de carácter privada que tiene como actividad técnica-comercial la prestación de servicio con procedimientos y normas internacionales de control, junto a la aplicación de tecnología de punta en la logística y distribución de bienes y mercaderías, mediante la implementación del transporte multimodal.

El transporte multimodal consiste en el porte de mercancías en al menos dos modos diferentes de transporte, desde un lugar determinado en que el operador asume la custodia hasta otro lugar en el que se realiza su entrega.³

Realiza todas las actividades propias de los operadores portuarios, previstas en la ley. Ejerce la representación y agenciamiento de

³Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana IIRSA, Sistemas Operativos de Transporte Multimodal, <http://www.iirsa.org/SecTMultimodal.asp?CodIdioma=ESP>

empresas o personas nacionales o extranjeras que tienen relación con su objetivo social.

Para la realización de sus actividades el cliente podrá celebrar todo acto o contrato permitido por la ley, así como intermediar con otras personas naturales o jurídicas.

La organización está conformada por profesionales con experiencias en: planificación, control en la aplicación de normas internacionales, dirección y asesoramiento empresarial, implementación administrativa y procedimientos de control logística con la aplicación de tecnología de punta.

Consta con instalaciones de oficina y patio, tracto camiones equipados con chasis y generadores, grúa de carga y descarga de contenedor. Un sistema de apoyo base de computo para logística de traza, vehículo de logística de apoyo propios y la responsabilidad calificada de transportistas y prestadores de servicios independientes.

El control del monitoreo y atención a clientes es de 24 horas del día. La operación de logística en traslado de su carga, cuenta con un sistema de base de archivo con los puntos rastros de referencia de verificación contratados.

TRANSPAMODAL S.A. es la alternativa de un servicio integral de logística de trazabilidad.

1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y documentada, en un organigrama funcional con una estructura sencilla basada en la autoridad lineal, donde se muestran sus principales departamentos: Operación y Ventas, Calidad y Monitoreo, Sistemas y Contabilidad, la cual se detalla a continuación:

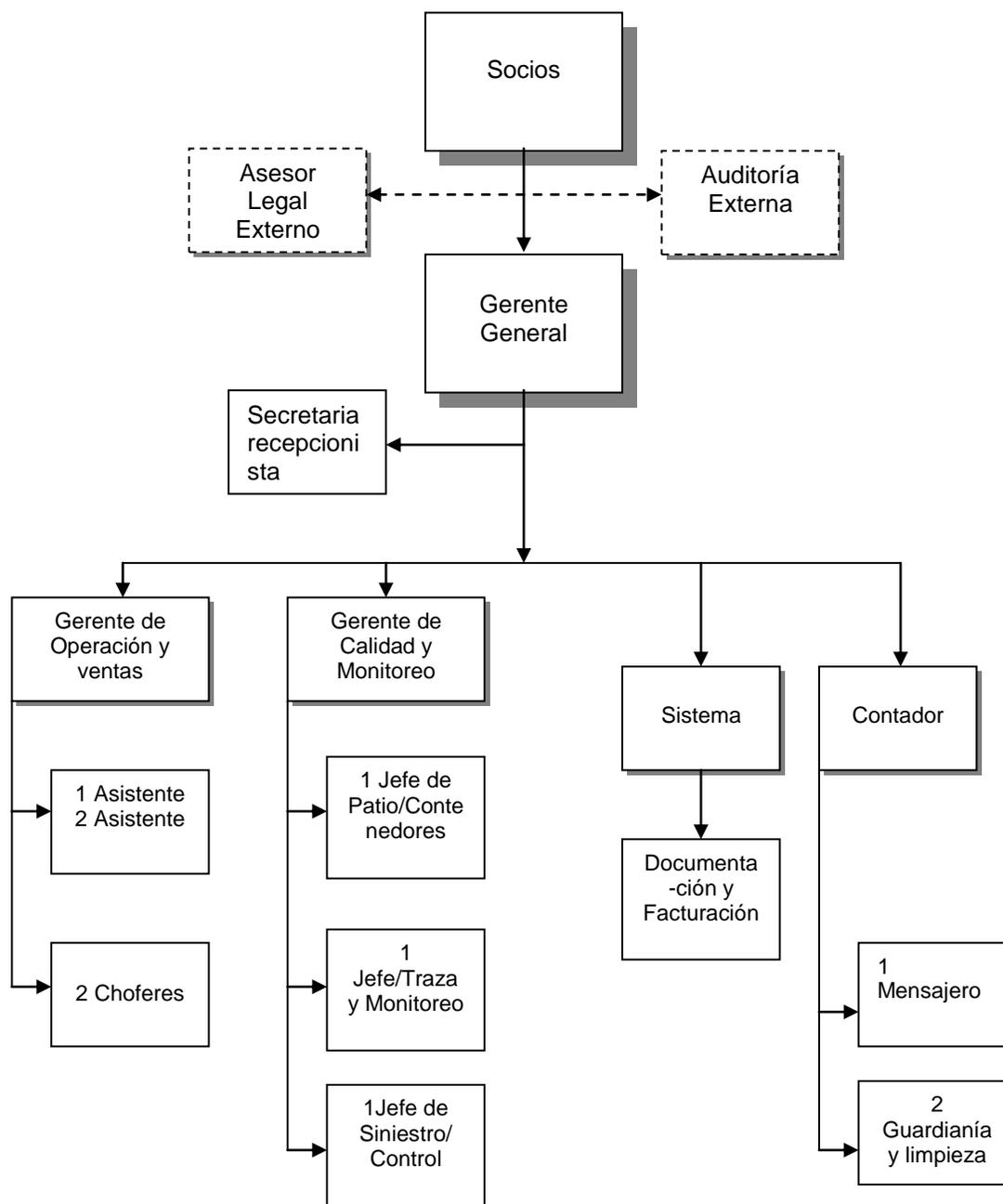


Figura 1.1.3 Estructura Organizacional
Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

1.1.6. PROVEEDORES

Los proveedores constituyen en su mayoría, otros servicios que son requeridos durante el proceso de operaciones, con los cuales se agrega valor al producto final contratado por parte del cliente. Entre estos proveedores se enlistan en la **Tabla 1.1.6:**

Tabla 1.1.6 Proveedores

Proveedores	
1.	Cía. de Seguros
2.	Talleres Electromecánicos
3.	Talleres de Refrigeración
4.	Transportista
5.	Alquileres de Equipos Chasis, Generadores
6.	Cía. de Seguridad Armada
7.	Ventas de Chip satelital

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

1.1.7. SERVICIOS

TRANSPAMODAL S.A. es una empresa que brinda a sus clientes el servicio de logística y transportación de carga de productos de importación y exportación, añadiendo el valor agregado del sistema de control de trazabilidad que consiste en el registro de operaciones que se realizan durante el recorrido de la carga.

El servicio cuenta con agregado de tecnología de punta, para la prestación de servicio de logística de trazabilidad en la distribución de bienes y mercaderías, mediante la implementación del transporte multimodal.

El cliente indica el manejo y operación del traslado de la carga, pudiendo ser esta Door to Door, Port to Door ó Door to Port, la empresa, adecua la carga según el tipo de producto para que el contenido llegue a su destino de forma intacta brindado además una seguridad hacia el cliente. El servicio de patio de contenedores, consiste en el alquiler y mantenimiento de los generadores, chasis y contenedores.

Uno de los resultados directos del sistema implementado por la empresa es que el cliente aumenta su confianza en el servicio contratado, debido a que el cliente participa en el proceso de transportación de la carga, él mismo, puede realizar un seguimiento en tiempo real su carga accediendo desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

1.1.8. CLIENTES

Los principales clientes de TRANSPAMODAL S.A., que participan dentro del comercio nacional y exterior, agrupados por categorías se muestran en la **Tabla 1.1.8**, a continuación:

Tabla 1.1.8 Clientes

Clientes
Productores nacionales
Exportadores
Navieros
Puertos
Patios de Contenedores
Operadores Portuarios
Los Afianzadores de Aduana
Consignatarios o Compradores en el exterior
Los Patios de Contenedores
Compañías de Transportes
Transportistas independientes

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

1.1.9. COMPETIDORES PRINCIPALES

Los competidores de TRANSPAMODAL S.A. son el resto de compañías constituidas y posicionadas en el mercado de transportación de carga terrestre de exportación e importación, que cuenten con una mayor participación, agrupadas en la **Tabla 1.1.9**:

Tabla 1.1.8 Competidores Principales

Competidores Principales
Navieras
Compañías de transporte pesado
Compañías de rastreo satelital
Otros patios de contenedores.

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

1.2. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una economía globalizada, en la que cambios constantes se dan a cada minuto desde diferentes partes del mundo, las empresas tienen grandes exigencias que cumplir para ofrecer a su cliente final el mejor producto o servicio que estén en capacidad de realizar. Innovaciones tecnológicas, nueva normativa, procedimientos, estándares, materia prima, son algunos de los ejemplos de situaciones que pueden hacer la diferencia en las operaciones de una compañía.

Buscando siempre llegar a la calidad del producto final y la satisfacción del cliente, es necesario que desde la dirección se fijen metas y objetivos que sean la ruta que se desee alcanzar, y que vayan en coordinación correcta con todas las operaciones que se realiza. Cada uno de los miembros de la compañía deben saber qué actividades realizar dentro de los procesos, los cuales deben estar dirigidos hacia el cliente final.

TRANSPAMODAL S.A. cuenta con una estructura organizacional definida por departamentos, en los que cada uno realiza sus actividades de acuerdo a la función que representan. Sin embargo, se observa que cada unidad trabaja independientemente en sus propios procesos; no existe una

integración entre procesos, coordinada, la cual identifique clientes y proveedores, y genere como resultado un producto final.

Los procesos de TRANSPAMODAL S.A., aquellos que no se encuentran documentados, tienden a generar demora, debido a cuellos de botella que se concentran en la toma de decisiones centralizada, lo cual ocasiona que se eleven los costos. De igual forma, otro problema que se observa es la duplicidad de funciones. Al no existir esa congruencia entre procesos, existen actividades que se realizan más de una vez, por miembros que no deberían tener bajo su responsabilidad esa actividad.

Las situaciones anteriores desembocan en un uso ineficiente de recursos que son cada vez más escasos o costosos para la compañía, la cual tiene que destinar una mayor cantidad de dinero en rubros que pueden evitarse, en lugar de invertir en otras actividades que generen y agreguen valor.

El sistema de gestión por procesos permitirá brindar un nuevo enfoque estratégico a TRANSPAMODAL S.A., el cual permita consolidar la congruencia entre los objetivos y metas planteadas desde la dirección con todos los miembros de la organización, para que desde las actividades que realicen a diario, aporten a alcanzar esas metas. Un uso eficiente de los recursos, que aumenten la eficiencia de la empresa, a través de sus

procesos, los cuales estén orientados a brindar un servicio de calidad que genere un cliente satisfecho.

1.3. HIPÓTESIS DEL PROYECTO

1.3.1. HIPÓTESIS CENTRAL

Diseñar un sistema de gestión por procesos permitirá a TRANSPAMODAL S.A. estandarizar sus procesos, reducir el número de actividades que no agregan valor y, optimizar el uso de recursos.

1.3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- a) La gestión por procesos optimizará los procesos vigentes a través de la estandarización de actividades
- b) El mapa de procesos identificará los proveedores y clientes internos de cada uno de los procesos mejorando la comunicación interna y externa de la compañía.
- c) El manual de procesos definirá las funciones y actividades que cada uno de los miembros de la empresa debe realizar.
- d) Los indicadores de gestión serán el mecanismo de control para medir el desempeño de cada proceso.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa TRANSPAMODAL S.A., con la finalidad de optimizar y mejorar sus procesos vigentes, para alcanzar una mayor satisfacción del cliente.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Plantear un direccionamiento estratégico.
- b) Realizar levantamiento de información y análisis de los procesos actuales de la empresa.
- c) Diseñar la cadena de valor y mapa de procesos.
- d) Definir indicadores de gestión como medio de control e identificación de procesos críticos
- e) Proponer mejoras y recomendaciones a los procesos.
- f) Elaborar el manual de procesos.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El enfoque estratégico es la herramienta que tienen las empresas para responder a los cambios, planificando a largo plazo los lineamientos que dirigirán el negocio, hacia dónde se quiere ir, las metas que se deben alcanzar, la estrategia que para lograr los objetivos planteados, apuntando siempre hacia el cliente final.

2.1.1. MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión es uno de los componentes más importantes dentro del direccionamiento estratégico de la empresa. En esta declaración se establece la razón de ser de la organización, se identifican sus clientes, las necesidades a satisfacer, los productos que se ofrecen, los principios y valores organizacionales, y debe guardar una estrecha relación con los objetivos estratégicos que se planteen.

Al momento definirla y documentarla deben participar la mayor cantidad de miembros de la empresa; una mayor participación de personal contribuirá a lograr lo que se plantea. Todos los niveles de la organización deben conocer la razón de ser del negocio, la cual debe estar redactada de una manera clara y sencilla, para así juntos orientar sus resultados hacia alcanzar los objetivos y mejorar la eficiencia.

2.1.2. VISIÓN ORGANIZACIONAL

La visión resuelve la interrogante de qué es lo que cierta organización desea convertirse en unos años, formando una idea más acertada sobre la tendencia de sus productos, servicios y valores. Es la meta de cómo hacer que el entorno ubique a la empresa.

“En un nivel más amplio, la visión consta de dos componentes principales: Una filosofía Orientadora y Una Imagen Tangible”⁴.

La visión debe tener concordancia con la misión, objetivos y estrategias de la empresa, lo ideal en éstas es que todo lo propuesto sea medible y que además se pueda realizar un seguimiento para que durante el trayecto a ser tangible, éstas puedan ser analizadas y evaluadas.

Generalmente la visión es definida por la alta gerencia, sin embargo, en un sistema de gestión por procesos, es indispensable la colaboración de todos los empleados para formar una visión más global y profunda que pueda ser conocida y que sea fácilmente identificada por todos los miembros de la organización, si todos los que conforman la empresa tienen claro el rumbo de la empresa las decisiones tomadas por los integrantes serán las correctas.

2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1.3.1. DEFINICIÓN

Los objetivos son "resultados que una empresa desea alcanzar o situaciones hacia donde esta pretenda llegar."⁵ A través de ellos, las organizaciones establecen el camino a seguir dentro de sus operaciones, y el lugar a dónde quieren llegar luego de un cierto

⁴ Pineda Lionel E., La Visión Organizacional, <http://es.slideshare.net/lionelpineda/la-vision-organizacional>, pág. 7

⁵ CN crece negocios.com., Los objetivos de una empresa, <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>

período de tiempo a largo plazo, que generalmente suele ser de cinco años, luego del cual debe haberse alcanzado las metas, y volver a formular nuevos de acuerdo a las diferentes necesidades de la empresa.

2.1.3.2. MÉTODO SMART

La metodología SMART indica las características que deben cumplir los objetivos al momento de ser formulados.

Los objetivos deben ser:

- **Específicos**

"Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación"⁶. Mientras mayor claridad del objetivo, mayor será la posibilidad de enfocarse en él de manera precisa.

- **Medibles**

Los objetivos deben ser definidos de tal forma que puedan ser medibles los resultados de forma cuantitativa dentro de un límite de tiempo establecido. A la vez, se debe establecer el método que se utilizará para medir esos resultados, como por ejemplo

⁶ CN crece negocios.com., *Los objetivos de una empresa*, <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>

indicadores de gestión, y procurar que los resultados puedan ser cuantificados.

- **Realistas**

Se debe tener en consideración la situación actual de la empresa, los recursos a su disposición para garantizar que se van a poder cumplir de manera real. Objetivos relativamente muy optimistas en cuanto a las limitaciones propias de cada entidad económica no permitirán una real obtención de los mismos.

- **Acordados**

Todos los departamentos de la organización deben estar de acuerdo en los objetivos a alcanzar. De otra forma, se complicará su proceso de obtención. El compromiso debe ser a nivel institucional y no solo departamental.

- **Definidos en el tiempo**

Los objetivos deben tener plazos específicos, establecidos desde el inicio, para su logro. De esa manera, no se dilata el proceso de conseguirlo y obtener retroalimentación luego de cumplidos los plazos.

2.1.3.3. BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard “ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad”⁷.

Las cuatro perspectivas que indica el BSC se indican en la figura:

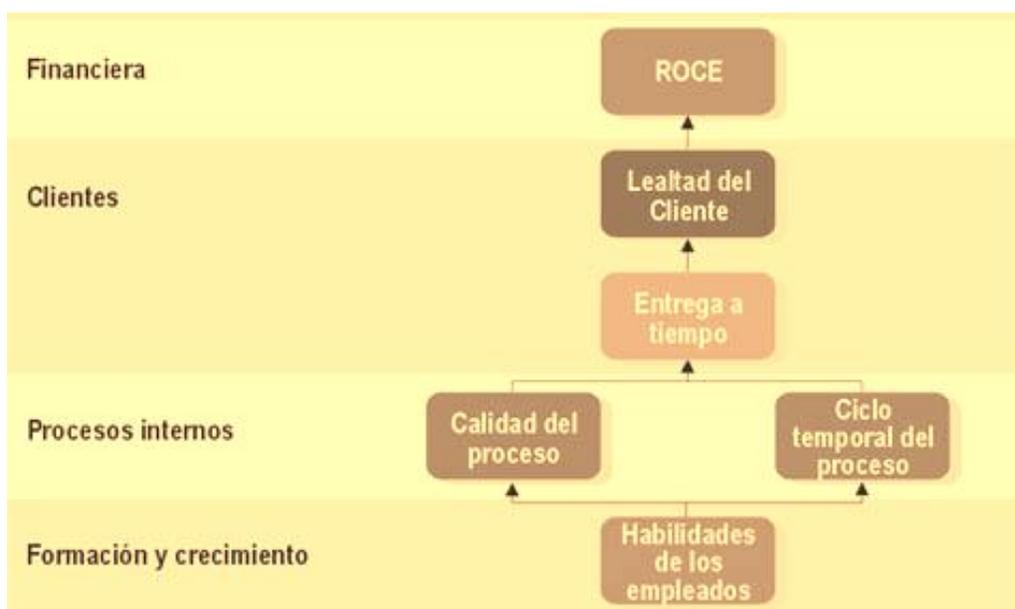


Figura 2.1.3.3 Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC

Fuente: Dr. Robert Kaplan y David Norton.

⁷ Infoviews, *Concepto de Balanced ScoreCard*, <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

- **Perspectiva Financiera**

El desempeño financiero ha sido el punto central al momento de analizar los resultados y rendimiento de la empresa, a través de los indicadores financieros, que buscan conocer cómo se encuentra respecto a la liquidez, el endeudamiento, y el rendimiento de inversiones.

- **Perspectiva del Cliente**

El cliente es la razón de ser de los negocios; en ellos se encuentra la necesidad a satisfacer por la empresa, a través de los productos o servicios que ofrece. Conocer la imagen y opinión que tiene el cliente de la organización permitirá fortalecer la retroalimentación, diseñar estrategias y planes para mejorar la comunicación, y satisfacción.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Los administradores deben ser capaces de identificar procesos importantes dentro del negocio, a los cuales se debe poner atención en mejorarlos continuamente, para así poder aumentar la calidad del producto, y alcanzar el logro de objetivos y metas planteadas.

- **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Para obtener resultados a largo plazo y seguir generando valor en el producto final que se ofrece al cliente, se debe consolidar una formación y crecimiento en los recursos que tiene la empresa, sean estos humanos, tecnológicos, y otros.

2.1.4. POLÍTICAS EMPRESARIALES

Una política empresarial es el camino para llevar a cabo de manera operativa la estrategia definida previamente. A través de una política correctamente formulada, se comunica los lineamientos y dirección que se debe seguir para así cumplir con los objetivos y metas empresariales.

La política de calidad es parte fundamental de las empresas que buscan aumentar la satisfacción del cliente, a través del compromiso de toda la organización con la mejora continua.

2.1.5. VALORES EMPRESARIALES

“Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores

corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”⁸.

Los valores empresariales constituyen las características morales de la empresa y de todas las personas que forman parte de una organización tanto dirigentes como el personal en general, haciendo que estos valores actúen como pilares fundamentales para el crecimiento oportuno de una cultura organizacional y empresarial sostenible.

Los valores organizacionales definidos facilita la documentación de políticas internas que contribuirá al comportamiento de las personas en la compañía.

2.2. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

“La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos”.⁹

⁸ Scribd, <http://es.scribd.com/doc/54229820/Definicion-de-Mision-Vision-y-Valores-y-Beneficios-cos>

⁹Ministerio de Educación y Ciencia, Calidad En La Organización y Dirección de Centros Escolares, Secretaría General Técnica, 2005, Pág. 71

La gestión por procesos permite tener una visión completa sobre la organización y su entorno logrando que la estrategia organizacional mejore, lo que dirige hacia el logro de los objetivos previamente establecidos.

El propósito de la aplicación de la gestión por procesos radica en integrar y añadir valor a los procesos y actividades que maneje la empresa, sin descuidar la evaluación periódica.

2.2.2. DEFINICIÓN DE PROCESO

“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica”.¹⁰

La consecución de los objetivos planteados se logrará de una manera más eficiente si desde la dirección de la organización se decide agrupar las actividades del negocio para constituir las en procesos, los cuales transformen los elementos de entrada en un producto final de salida para un cliente.

¹⁰ Gobernación de Magdalena, Manual de procesos procedimientos, http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

2.2.3. ELEMENTOS DE UN PROCESO¹¹

- a) Una entrada o input es un producto o servicio que tiene ciertas características calificativas con datos para ser aceptado, esta entrada pueden corresponder a algún suministrador interno o externo.

Una entrada, en términos de procesos internos, constituye a su vez una salida ya sea producto o servicio final derivado de un proceso anterior culminado, convirtiéndose finalmente en la entrada de un proceso siguiente de la cadena de valor.

- b) El segundo elemento lo conforma un proceso que requiere de factores indispensables como: recurso humano, materiales, hardware y software, métodos de trabajo y planificación del proceso y, medio ambiente; la salida del proceso culmina finalmente cuando se deba entregar este producto o servicio al eslabón siguiente.

Los factores antes mencionados que forman parte de un proceso deben ser evaluados con indicadores de gestión que indique el grado de eficiencia del mismo y la satisfacción del cliente interno o externo.

- c) La salida u output es el resultado del proceso que se entrega al cliente externo o interno en calidad de producto o servicio, requerido o necesario para que continúe otro proceso en la cadena de valor.

¹¹ Pérez Fernández José Antonio, Gestión por Procesos cuarta edición, ESIC EDITORIAL, 2010, pág. 54

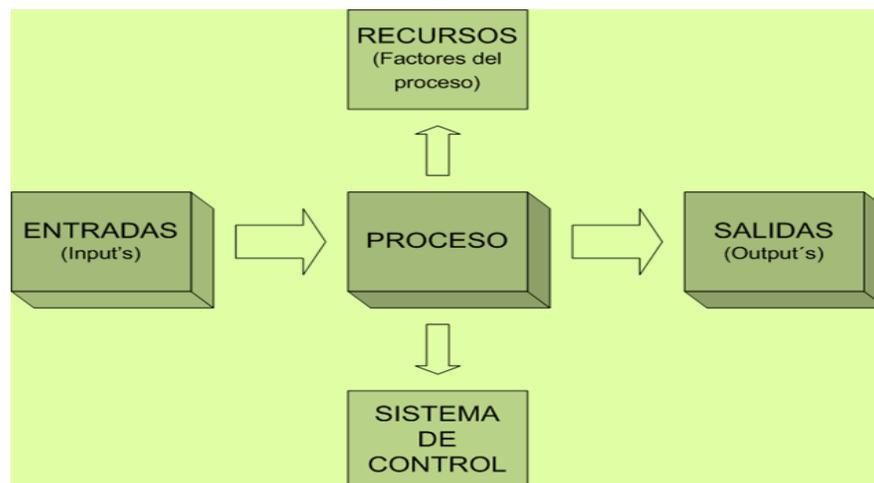


Figura 2.2.3 Elementos de un proceso

Fuente: <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

2.2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS¹²

- **Procesos Estratégicos**

Son de responsabilidad de la alta dirección, relacionados a la planificación, elaboración de planes, definir un direccionamiento estratégico que indique hacia dónde quiere llegar la empresa en un período de tiempo a largo plazo.

- **Procesos Operativos**

En este grupo están incluidas las actividades que están ligadas con la elaboración del producto (producción), o la realización del servicio que será ofrecido al cliente final.

¹² Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en procesos, <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf> pp. 33

- **Procesos de Apoyo**

Como su nombre lo dice, son aquellos que están encargados de brindar soporte a los procesos operativos durante la elaboración del producto.

2.2.5. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Un enfoque basado en procesos brindará varios beneficios a la organización que diseñe y establezca una estructura por procesos. La documentación de todas las actividades es una ventaja adquiere la empresa, a través de la elaboración de un manual de procesos, en el cual se establece un sistema para la medición y seguimiento de los resultados. De la misma forma, se identifican claramente los proveedores, responsables y clientes de cada proceso, para así poder proponer mejoras en las relaciones.

La documentación de los procesos reducirá costos de inducción de personal nuevo que ingrese a la empresa.

La estructura de una organización por procesos, a diferencia de una tradicional por funciones, promueve la participación de todos los miembros de la empresa. Se delega la toma de decisiones, eliminando cuellos de botellas y centralismos que pudieran originar en demoras.

Todos los trabajadores serán partícipes desde las actividades a su cargo de aportar en el logro de los objetivos.

La gestión por procesos tiene como objeto principal la satisfacción del cliente final, a través de añadir valor a cada una de las actividades, que permitirán la elaboración de un producto o la realización de un servicio de mayor calidad, y de manera eficiente, con la menor cantidad de recursos posibles.

2.3. CADENA DE VALOR

2.3.1. DEFINICIÓN CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una técnica de gestión que describe a una empresa en un conjunto de actividades y procesos diseñados para satisfacer al cliente.

Tiene tres aspectos importantes¹³:

- a) Identificación de las actividades que agregan valor, identificando a su vez las actividades que no agregan valor para que éstas puedan ser eliminadas sin alterar el producto.
- b) Identificación de los factores que determinan costos en las actividades

¹³Arjona Torres Miguel, Dirección Estratégica: Un enfoque práctico de la Gestión del Rendimiento, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1999, Pág. 143

- c) Entender los vínculos de las actividades de forma que permitan optimizar los procesos del negocio.

La siguiente figura muestra la cadena de valor de Porter detallando algunos ejemplos:



Figura 2.3.1 Elementos de un proceso

Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/30administración/cadena-de-valor/>

La cadena de valor empieza en la identificación de los procesos según la línea del cliente y que son importantes para la empresa al brindar un producto o servicio.

Al mencionar la cadena, es necesario entender sobre las actividades primarias y las actividades secundarias que muestra toda cadena de

valor. Las actividades primarias son las que definen el proceso productivo u operativo, es toda la gestión que se realiza para garantizar la distribución y servicio postventa al cliente. Las actividades secundarias son aquellas que brindan apoyo a las primarias y garantizan su funcionamiento.

La elaboración de la cadena de valor se puede ver como una estrategia administrativa para obtener ventajas competitivas y con ello, rentabilidad, elevando mercado y reduciendo costes.

2.3.2. MODELO CLIENTE-PROVEEDOR INTERNO

Cuando se trabaja bajo un modelo por procesos, en la cadena de valor existen clientes y proveedores internos que avanzan según el paso de cada eslabón hasta que el resultado en forma de producto o servicio llega al cliente externo.

A continuación detallaremos las características principales del suministrador y cliente interno¹⁴:

- a) El suministrador interno: son las personas que conocen perfectamente las necesidades del cliente y su proceso, sabe que el resultado de sus actividades producto de especificaciones mutuamente acordadas añadirán valor al proceso del cliente

¹⁴ Pérez Fernández José Antonio, Gestión Por Procesos, Cuarta Edición, Esic Editorial, 2010, Pág. 61

interno. El suministrador interno es responsable del proceso que se desarrolla en su puesto de trabajo procurando su control y mejora continua.

- b) El cliente interno: Son las personas que comunican sus necesidades a su proveedor y concuerdan en un ajuste mutuo, él brindara toda realimentación que necesite el proveedor con el fin de fortalecer su compromiso sobre el nivel de servicio.

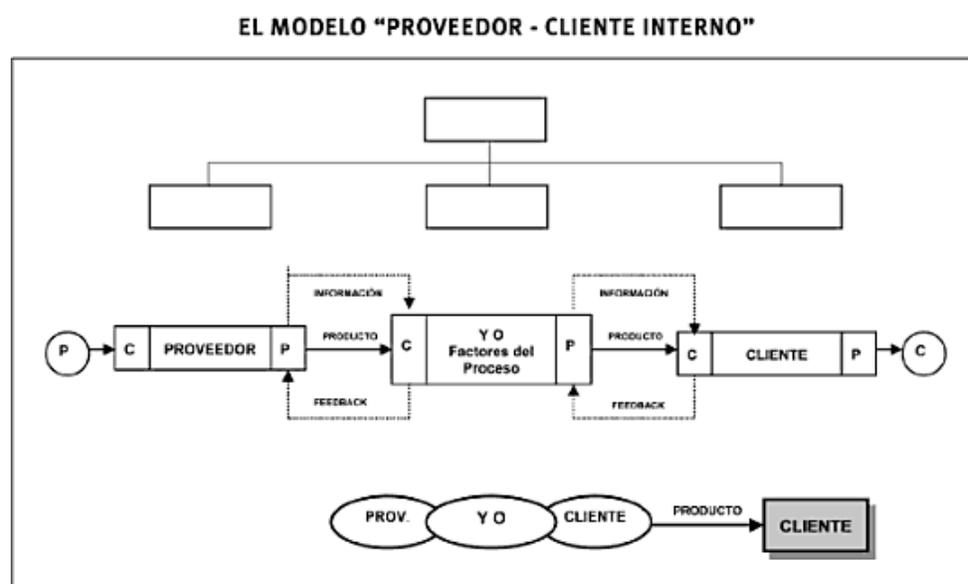


Figura 2.3.2. Modelo cliente-proveedor interno

Fuente: PEREZ FERNANDEZ JOSÉ ANTONIO, *Gestión por Procesos*

El modelo cliente proveedor interno es la base de una organización por equipos. Es un modelo que es exigente con su proveedor interno y a la vez riguroso con la satisfacción de su cliente interno, en este modelo cada persona es cliente y proveedor a la vez.

2.3.3. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor propuesta por Michael Porter está estructurada de la siguiente manera¹⁵:

Actividades Primarias

- **Logística interna.**

Todas las actividades relacionadas a recepción, almacenamiento y distribución de materia prima.

- **Operaciones.**

Comprende el procesamiento de la materia prima para obtener el producto final.

- **Logística externa.**

En este grupo se encuentran las actividades que involucran el almacenamiento de los productos terminados y la distribución a los consumidores finales.

- **Marketing y ventas.**

Actividades en las cuales el proceso de mercadeo y venta del producto son llevados a cabo.

¹⁵ Management, Planeación y dirección estratégica, <http://www.oocities.org/espanol/planydirest/pla/plan12.htm>

- **Servicio de post-venta.**

Actividades destinadas a incrementar el valor del producto para el consumidor final.

Actividades Secundarias

Estas actividades están dirigidas a apoyar a las actividades primarias y abarcan elementos de infraestructura de la empresa inherentes a la actividad de la empresa. Se dividen en:

- **Infraestructura de la organización.**

Actividades que dan apoyo a todas las actividades de la empresa tales como finanzas, recursos humanos, planificación, contabilidad, etc.

- **Gestión de recursos humanos.**

Actividades destinadas a la búsqueda, contratación y mantenimiento de los niveles motivacionales en los colaboradores.

- **Desarrollo de tecnología.**

Actividades diseñadas para crear valor en cuanto a desarrollo de productos e investigación de mercados.

- **Compras.**

Actividades relacionadas a las compras de componentes, maquinarias y servicios.

2.4. MAPA DE PROCESOS

2.4.1. DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica en donde se muestra un conjunto de procesos que interaccionan en una empresa cuyo fin es brindar al cliente un producto o servicio. Se puede visualizar las entradas y salidas, en donde se acentúa el modelo cliente proveedor interno.

Su estructura básica se conforma de procesos claves como parte operativa del negocio con un enfoque al cliente, procesos de apoyo basados en las operaciones administrativas, humanas y abastecimiento y, procesos estratégicos que tratan sobre la mejora continua de los procesos y el control.

2.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

2.5.1. DEFINICIÓN

Constituyen un instrumento importante en el trabajo ya que señalan la secuencia de actividades de forma gráfica que deben efectuarse para llegar a un producto. Los diagramas de procesos detallan las actividades, decisiones y las relaciones que existen entre ellas para la realización de cierto proceso, Todo flujo debe ser confiable, libre de defectos, oportunos y completos.

2.5.2. TIPOS DE FLUJOGRAMAS¹⁶

Según su Forma

- **Formato vertical**

El flujo de secuencia de operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.

- **Formato horizontal**

El flujo de secuencia de operaciones va de izquierda a derecha de manera descendente.

¹⁶ Humberto Polecio Bocanegra, Flujogramas y fluxogramas, https://docs.google.com/document/d/1YjxrQYe7pJK_hz6EOKYPBgQ2IFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1

- **Formato panorámico**

Registra tanto en forma vertical como horizontal las actividades de distintos departamentos en una sola imagen.

- **Formato arquitectónico**

Describe la ruta de una forma, personas o materiales a lo largo del espacio en que se realiza. Se puede visualizar el espacio físico por donde dichos elementos pasan en un área determinada.

Según su Propósito

- **De forma**

Ofrece muy pocas descripciones acerca de las operaciones. Se pueden usar símbolos, dibujos o fotografías con palabras descriptivas para presentarlo.

- **De labores**

Diagrama de formato vertical que representa solo las operaciones en que se descompone un procedimiento, y el departamento que las ejecuta.

- **De método**

Describe la manera en que la operación de procedimiento debe llevarse a cabo por la persona que debe realizarla.

- **Analítico**

Flujograma de formato vertical que, a más de presentar las operaciones en la secuencia y la persona que la ejecuta, analiza la función de cada operación durante el procedimiento.

- **De espacio**

Presenta el itinerario y la distancia, y señala el espacio por el cual se mueve una forma o persona durante las distintas operaciones del procedimiento.

2.5.3. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN FLUJOGRAMAS

Cuando el procedimiento ya es descrito y aprobado, se continúa con su representación gráfica y simplificada. Los símbolos utilizados en los diagramas se efectúan mediante el uso de símbolos ANSI.

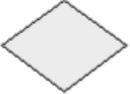
	Inicio/Final Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; de Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al final sólo debe llegar una línea		Decisión Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro
	Entrada/Salida Entrada/Salida de datos por cualquier dispositivo (scanner, lector de código de barras, micrófono, parlantes, etc.)		Impresora/Documento. Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa
	Entrada por teclado. Entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante		Pantalla Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla
	Acción/Proceso Indica una acción o instrucción general que debe realizarse (operaciones aritméticas, asignaciones, etc.)		Conector Interno Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página
	Flujo/Flechas de Dirección Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones		Conector Externo Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes

Figura 2.5.3. Simbología utilizada en flujogramas

Fuente: www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://2.bp.blogspot.com/_2eihrk1vkq4/ssahswovli/aaaaaaaaae0/eo93hvn9y0/s400/simbolos%2bdiagrama%2bde%2bflujo.gif&imgrefurl

2.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

“Una actividad de Valor Agregado es un paso en el proceso que cambia físicamente el trabajo que pasa a través de él y lo vuelve más valioso para el cliente.”¹⁷

¹⁷ Lenín Saavedra, Análisis del valor agregado, <http://lensafer.blogspot.com/2010/12/analisis-del-valor-agregado.html>

El análisis de valor agregado de procesos permite identificar actividades que no generan valor al producto final dado a los clientes. La eliminación de estas actividades permitirá incrementar la productividad de los procesos.

- **Actividades de Valor Agregado al Cliente (VAC):**

Son aquellas necesarias desde la perspectiva del cliente para satisfacer sus expectativas.

- **Actividades de Valor Agregado del Negocio (VAN):**

Son aquellas necesarias para la empresa que proporciona el servicio, pero que no aportan valor desde la perspectiva del cliente.

- **Actividades sin Valor Agregado (SVA):**

Son aquellas que no contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y que pueden ser eliminadas sin degradar la funcionalidad o la calidad del producto o servicio. Al momento de analizar las actividades que no agregan valor, se debe observar dos grupos importantes: la identificación de desperdicios organizacionales, y los movimientos que se realizan al momento de llevar a cabo una actividad. ¹⁸

¹⁸ Lean Sigma, Experiencia focalizada a resultados, <http://www.lean-sigma.es/analisis-de-valor-de-los-procesos.php>

- **Los siete desperdicios. (Lean Manufacturing)**
 - Sobreproducción.
 - Esperas.
 - Transporte.
 - Sobreprocesos.
 - Inventarios.
 - Movimientos innecesarios.
 - Retrabajos

- **Movimientos en el método de trabajo de una actividad.**
 - Alcanzar.
 - Mover.
 - Agacharse y levantarse.
 - Coger.
 - Posicionar.
 - Soltar.
 - Andar.

2.7. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

2.7.1. DEFINICIÓN

Desarrollado por Kaoru Ishikawa en 1943, es conocido como “Diagrama de Ishikawa” o “Diagrama de la espina de pescado”. Es un esquema que representa de manera gráfica las causas de un proceso determinado en una organización de manera sencilla, a efectos de identificar posibles mejoras en la calidad.¹⁹

2.7.2. PROCEDIMIENTO²⁰

- a) Dibujar el esquema en forma de espina de pescado. De la columna vertebral del dibujo se derivan cinco o más ramas denominadas primarias y de las cuales se pueden derivar otras ramas secundarias y terciarias.
- b) En el último cuadro de la parte derecha, se identifica cuál es el resultado insatisfactorio, el efecto o problema a analizar.
- c) En las ramas primarias se detallarán causas responsables del efecto o problema en análisis. El diagrama Causa – Efecto se suele conocer también como el diagrama de las cinco emes por las iniciales de sus cinco ramas primarias que corresponderían a

¹⁹ Know.net, Paulo Nunes, Ciencias económicas y comerciales, <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/diagramacausaefecto.htm>

²⁰ Izar Landet Juan Manuel, González Ortiz Jorge Horacio, Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad, Edición: José de Jesús Rivera Espinoza 2004, pág. 155

posibles causas principales del problema: Materiales, Mano de Obra, Metodología, Maquinaria y Medio Ambiente.

- d) Se lista las ramas o causas secundarias responsables de las causas primarias con ayuda de la técnica del Brainstorm o Lluvia de Ideas.
- e) Clasificación y ubicación de las causas determinando las causas de las ramas secundarias o ramas terciarias que dan origen a las secundarias.

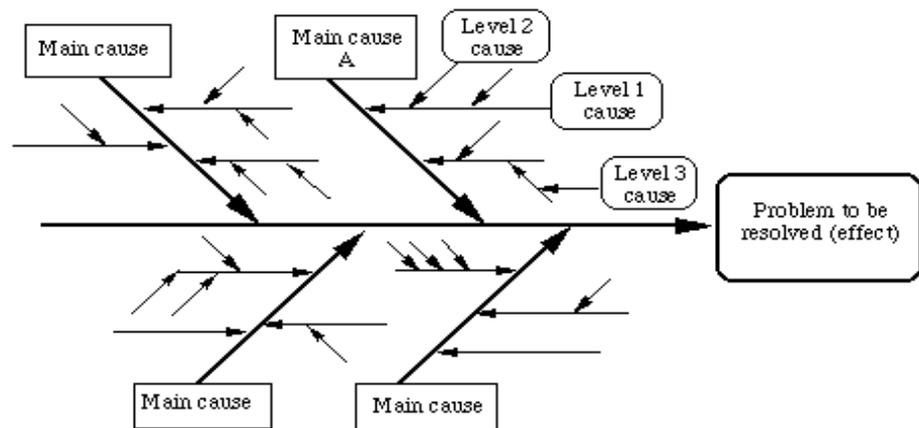


Figura 2.7.2. Procedimiento diagrama causa-efecto

Fuente: <http://www.tipsparaempresas.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-de-ishikawa>

- f) Seleccionar las causas que tengan mayor probabilidad de causar el efecto o problema raíz con el fin de concentrar esfuerzos en ellas.

2.8. CICLO DE DEMING

2.8.1. DEFINICIÓN

El ciclo de Deming (PHVA) es una herramienta utilizada para lograr la mejora continua en las organizaciones a través de la ejecución de un proceso a ser llevado en 4 pasos en secuencia: Planificar, hacer, verificar y actuar.²¹ Las etapas deben ser aplicadas indefinidamente para lograr el objetivo de mejora continua en las organizaciones en las cuales es llevado a cabo.

2.8.2. ETAPAS DEL CICLO PDCA O PHVA²²

Este método que permite solucionar problemas consta de ocho pasos con actividades que sigue el ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.



Figura 2.8.2.a. Etapas del Ciclo de Deming

Fuente: <http://maestrosdelacalidadgo100111.blogspot.com/2012/09/ciclo-deming.html>

²¹ Gestión de la calidad y BPA, Los Principios de Deming, <http://bpa.peru-v.com/Deming.htm>

²² El PHVA como Método para el Análisis y Solución de Problemas pp.

<http://www.google.com.ec/#hl=es&output=search&client=psy-ab&q=EL%20PHVA%20COMO%20METODO%20PARA%20EL%20ANALISIS%20Y%20SOLUCION%20DE%20PROBLEMAS&oa=EL%20PHVA%20>

PLANIFICAR.

1) El primer paso del ciclo lo constituye la identificación del problema, y reconocer su importancia.

a) Seleccione el problema: Es importante seleccionar el problema

más importante que recoja hechos y datos. Los problemas más comunes por citar son: calidad, entrega, costo, disposición, seguridad.

b) Historia del problema: Investigue cómo ocurre y frecuencias, tome en cuenta los datos históricos.

c) Mostrar pérdidas actuales y ganancias posibles: realice un análisis costo beneficio sobre qué está perdiendo y qué puede ganar.

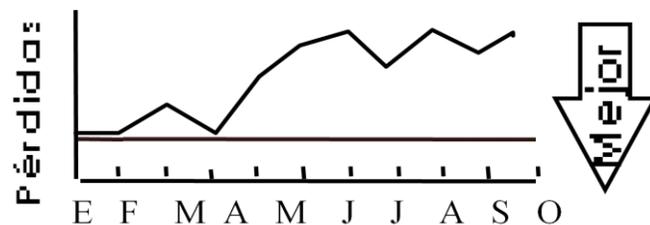


Figura 2.8.2.b. Etapas del ciclo PDCA o PHVA-Planificar

Fuente: www.mindmeister.com/generic_files/get_file/2922090?filetype...

- d) Nombrar responsables: Detallar quién es el responsable o grupo encargado y su líder.
- 2) Observar e investigar las características del problema desde varias perspectivas y con varios puntos de vista.
- a) Descubrimiento de las características del problema a través de la recopilación de datos: Se debe profundizar más en el problema, entender los tiempos, lugares, tipos, condiciones y síntomas que muestre las causas del problema; una buena opción son las “5W 1H” que responden las preguntas Qué, Quién, Cuándo, Dónde, Por Qué, y Cómo para recopilar datos.
 - b) Descubrimiento de las características del problema a través de observación en el lugar: En esta actividad es preciso ir hacia el lugar de las causas, se recopila información que no puede ser obtenida en forma numérica.
 - c) Cronograma, presupuesto y meta: Consiste en darle una forma estimada al plan a realizarse y especificar los montos estimados.

3) Analizar y encontrar la causa fundamental.

- a) Definición de las causas influyentes: Se detallan las causas levantadas con la herramienta lluvia de ideas y diagrama causa – efecto. Este paso debe solucionar la pregunta, ¿Por qué ocurrió el problema?
- b) Selección de las causas más probables: Las causas con más probabilidad son las que responden a la pregunta de la tarea anterior.
- c) Análisis de las causas más probables: Esta tarea se basa en el estudio de las causas más relevantes mediante estratificando hipótesis sobre sus causas por ejemplo en hojas de verificación y utilizando herramientas de análisis como el diagrama de Pareto, Histograma.
- d) Visite el lugar donde actúan las hipótesis. Recopile información.

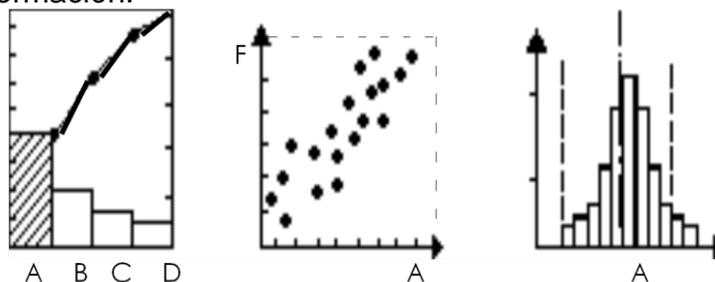


Figura 2.8.2.c. Etapas del ciclo PDCA o PHVA-Planificar

Fuente:

www.mindmeister.com/generic_files/get_file/2922090?filetype..

- e) Confirmación de alguna causa probable: Se determinará si existe o no relación en el problema o efecto y las causas más probables.
 - f) Verificar consistencia de la causa fundamental: Una vez que la causa probable determinada es confirmada y si existe evidencia técnica aprobada que se pueda eliminar la causa; la siguiente decisión es cuestionarse si el bloqueo a tomar podría generar efectos no deseados a futuro, por ejemplo, desperdicios, altos costos.
- 4) Desarrollar un plan de acción para bloquear el origen del problema
- a) Elaboración de la estrategia de acción: Analizar la eficacia y costo de las propuestas y prevenir que las soluciones no produzcan efectos colaterales.
 - b) Elaboración del plan de acción para el bloqueo, revisión del cronograma y presupuesto final: Determine la meta a ser alcanzada y cuantifique en cantidades y montos, determine los ítems de control y de verificación de los diferentes niveles involucrados.

HACER.

5) Ejecutar y bloquear la causa principal

- a) Entrenamiento: Consiste en la divulgación del plan hacia todos, de especificar las tareas y las razones de su origen y, de conocer sobre las acciones en las que se necesitan la cooperación de todos
- b) Ejecución de la acción: Conforme se realizan las actividades del plan y cronograma se deben registrar y verificar todas las acciones y los resultados, buenos o malos con la fecha en que fueron tomados.

VERIFICAR.

6) Verificar y certificar que el bloqueo de la causa fundamental fue efectiva, de no ser efectivo el bloqueo, redefinir las observaciones

- a) Comparación de los resultados: En esta tarea, se comparan los datos recopilados antes y después del bloqueo, se recomienda utilizar las mismas herramientas utilizadas anteriormente (Diagramas) para verificar la efectividad de la acción tomada y el grado de reducción de

los resultados no deseados. Se recomienda comparar los efectos en términos monetarios.

- b) Lista de los efectos secundarios: Anotar los efectos secundarios que surgieron pudiendo ser éstos positivos o negativos.
- c) Verificación de la continuidad o no del problema: Si el resultado de la acción no es el esperado, verificar que las acciones planeadas fueron implantadas de acuerdo al plan de acción, si los efectos no deseados continúan, significa que hubo falla en la solución planteada.
- d) ¿Fue efectivo el bloqueo?: Utilice las informaciones levantadas en las tareas anteriores para tomar una decisión.

ACTUAR.

7) Estandarizar, procurando evitar el resurgimiento del problema

- a) Elaboración o alteración del estándar: Verificar si lo realizado en el procedimiento anterior deben sufrir alteraciones antes de ser estandarizados en esta tarea que

consiste en utilizar la creatividad para establecer un nuevo procedimiento operacional basado en las "5W 1H".

- b) Comunicación: Difundir las acciones con el fin de evitar posibles confusiones.
 - c) Educación y entrenamiento: Asegúrese que los empleados son aptos para ejecutar el procedimiento operacional estándar, mantenga reuniones con el personal y brinde la documentación necesaria (manuales).
 - d) Acompañamiento de la utilización estándar: Procure que los estándares se cumplan estableciendo un sistema de verificaciones periódicas.
- 8) Y como último paso están las conclusiones, es donde la retroalimentación de toda la metodología es primordial para trabajos futuros.
- Relación de los problemas permanentes: Analice y muestre los resultados alcanzados.

- Planeación de cómo atacar los problemas remanentes: Estudie las causas sin evaluar con menos probabilidades señaladas en los pasos anteriores.
- Reflexión: Realice una evaluación del ciclo sobre aspectos como: cronograma, diagrama causa – efecto, participación de miembros, problemas que se dieron.

2.9. INDICADORES DE GESTIÓN

2.9.1. DEFINICIÓN

Un indicador de gestión se puede definir como el parámetro cuantitativo que mide el desempeño de un proceso que sujeto a comparación con valores referenciales permite detectar situaciones en las cuales la asignación de recursos para una actividad específica no es la más eficiente a un momento dado. Por ende, permite no solo identificar las causas de ineficiencia sino también las alternativas a seguir para depurar procesos.²³

²³ Carlos Mario Pérez Jaramillo, *Los indicadores de gestión*, <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

2.9.2. TIPOS DE INDICADORES

Se conocen tres grupos generales de indicadores: por su naturaleza, por su vigencia y por su nivel organizacional.²⁴

- Por su naturaleza: Son los indicadores relacionados con la eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía
- Por su vigencia: Identificados como indicadores de tiempo pueden ser permanentes o temporales; los permanentes responden a los objetivos o metas recurrentes y por ende se mantienen vigentes por años, los temporales responden a razones de carácter coyuntural.
- Por el nivel organizacional: Contienen indicadores de tipo estratégico, táctico u operacional, de presupuesto, cumplimiento de metas, administrativos, entre otros.

2.9.3. CARACTERÍSTICAS

- **Simplicidad.**

El indicador debe ser sencillo de medir. No se deberían gastar ni mucho tiempo ni muchos recursos para su obtención.

²⁴Zambrano Barrios Adalberto, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA, Editorial Texto, C.A, 2007, pág. 235

- **Adecuación.**

El indicador debe describir de manera exhaustiva la actividad. Tanto el parámetro actual como el estándar para visualizar de manera clara la magnitud de la diferencia entre ambos.

- **Validez en el tiempo.**

Todo indicador debe tener ser permanente durante un periodo dado para que pueda ser objeto de comparación de actividades sin necesidad de adaptarlo frecuentemente. El indicador debe tener cierto grado de estabilidad durante ciclos previamente determinados por la gerencia.

- **Participación de los usuarios.**

El personal debe estar definitivamente involucrado en el diseño del indicador. No solo para conocimiento del mismo sino para motivar a los colaboradores a que se cumpla dicha meta. La afiliación del personal en este proceso no solo permita ahorros para la difusión del parámetro sino altos niveles motivacionales debido a la inclusión de miembros que generalmente no son consultados por la gerencia en estos procesos.

- **Utilidad.**

El indicador debería en la medida de lo posible estar orientado a identificar no solo las consecuencias de actividades ineficientes sino las causas de esa ineficiencia.

- **Oportunidad.**

Toda medida paramétrica debe ser oportuna. Debe ser factible que los datos del evento se puedan observar de manera rápida y el análisis del mismo permita tomar decisiones de manera ágil. Un indicador que no presenta esta característica poco apoyo brindará a la gerencia debido a que las decisiones se tornan impostergables e inminentes.

2.9.4. METODOLOGÍA GENERAL PARA SU DISEÑO²⁵

A continuación detallaremos nueve pasos para la metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.

²⁵Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio, INDICADORES DE GESTIÓN Herramientas para lograr la competitividad, Segunda edición, 3R Editores
http://www.adizesca.com/Adizesca_2013/2013/e-BOOKS/manual_indicadores.pdf

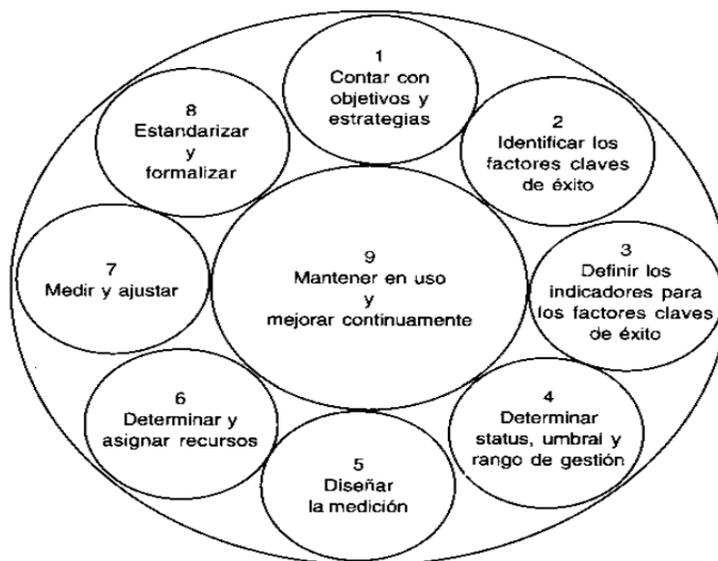


Figura 2.9.4.a. Metodología general para su diseño

Fuente: INDICADORES DE GESTIÓN Herramientas para lograr la competitividad

1) Contar con objetivos y estrategias.

El tener los objetivos y estrategia nos brindan una orientación importantísima hacia los resultados que se espera obtener. Para cuantificar estas metas se le asocia patrones para que pueda ser evaluable:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Son las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Valor actual de la escala, es el punto de partida.

- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

2) Identificar los factores claves de éxito.

Los factores claves de éxito se necesitan mantener bajo completo control de la empresa para alcanzar el éxito de la gestión y para el logro de los objetivos propuestos. El monitoreo es integral y equilibrado cuando se realiza el seguimiento de los factores de efectividad, eficacia, eficiencia y productividad.

3) Definir los indicadores para los factores claves de éxito

Identificar indicadores que permitan realizar un seguimiento adecuado antes, durante y después de la ejecución de un proceso. Ya deben estar establecidos para el desarrollo de las actividades los recursos y la capacidad de gestión. Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{(\text{Total personas que aprobaron pruebas})}{(\text{Total de personas capacitadas})}$$

Figura 2.9.4.b. Metodología general para su diseño

Fuente: INDICADORES DE GESTIÓN Herramientas para lograr la competitividad

Este indicador indica el grado de las personas que aprobaron las capacitaciones.

4) Determinar status, umbral y rango de gestión

- Estado: En algunos casos no existe la información acerca de cómo calcular el valor inicial o actual del indicador lo cual se refiere al estatus, no quiere decir q esté mal, si no hubieren registros sobre las variables del indicador se puede utilizar N/A.
- Umbral: Valor del indicador que se quiere alcanzar o mantener
- Rango de gestión: Es la distancia entre el valor mínimo y máximo en la que se permite situar el resultado del indicador y considerarlo normal.

5) Diseñar la medición

En este paso, se determinan las fuentes de información para los indicadores, los responsables de la recolección, tabulación y análisis, la frecuencia con la que van a ser medidos y su presentación.

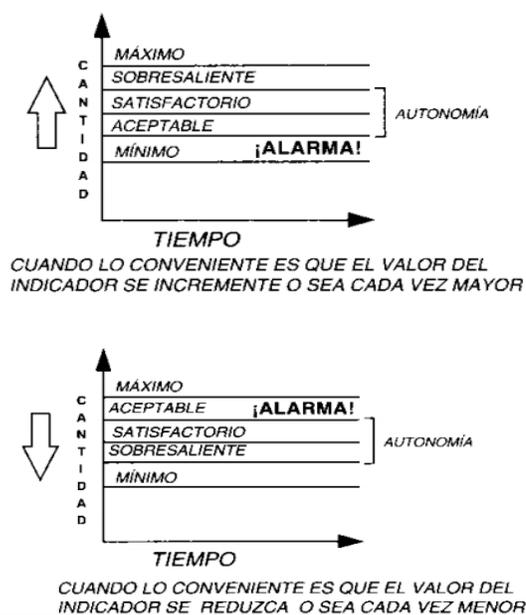


Figura 2.9.4.c. Metodología general para su diseño

Fuente: INDICADORES DE GESTIÓN Herramientas para lograr la competitividad

6) Determinar y asignar recursos

Es necesario que en el momento de asignar recursos se tome en cuenta el costo de la capacitación hacia el personal.

7) Medir y ajustar

Como no todo se logra con excelencia a la primera vez, es fundamental ir mejorando cada vez el sistema de medición, es importante determinar que se puede ajustar según:

Pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y prestación de la información, frecuencia de la toda de información, destinatario de la información, entre otros.

8) Estandarizar y formalizar

Consiste en especificar la documentación, divulgación, inclusión de los indicadores en la operación de gestión y la descripción de manuales.

9) Mantener en uso y mejora continua

Se basa en el monitoreo permanente del sistema y de su entorno, revisar su coherencia con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa

2.10. MANUAL DE PROCESOS

2.10.1. DEFINICIÓN

“El Manual de Procesos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas.”²⁶

2.10.2. ELEMENTOS

- Presentación
- Objetivo General
- Identificación e integración de procesos
- Relación de procesos y procedimientos
- Descripción de los procedimientos: Nombre del procedimiento, Objetivo, Alcance, Referencia, Responsabilidades, Definiciones,

²⁶ Gobernación de Magdalena, *Manual de procesos procedimientos*, http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

Insumos, Resultados, Interacción con otros procedimientos, Políticas, Desarrollo, Diagramación, Medición, Formatos e instructivos.

- Simbología
- Registro de ediciones
- Distribución

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS DE LA EMPRESA FUTURVICE

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE “TRANSPAMODAL S.A.”

3.1.1. MISIÓN

Somos una compañía privada dedicada a la trasportación de carga terrestre desde su punto de origen pactado hasta su destino final, contamos con un recurso humano y tecnológico altamente calificado que nos permite brindar un servicio seguro y confiable de monitoreo y traza de la carga a nuestros clientes, cumpliendo con estándares y normas internacionales.

3.1.2. VISIÓN

Para el año 2015 ser una empresa reconocida consolidándose en el mercado local, diferenciándose por la calidad de nuestros servicios, eficiencia y excelencia de nuestros colaboradores para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FINANCIERA

- Incrementar el margen de rentabilidad en un 5%
- Incrementar el nivel de ventas en un 5% en relación al periodo anterior.

CLIENTE

- Mejorar la calidad de atención a los clientes
- Implementar controles para el tratamiento de las no conformidades del servicio al cliente.

PROCESOS INTERNOS

- Mejorar la comunicación interna entre los miembros de la organización
- Mejorar continuamente los procesos

FORMACION Y CRECIMIENTO

- Optimizar el desempeño profesional del personal
- Desarrollar políticas de entrenamiento y desarrollo para el personal

3.1.4. POLITICA DE CALIDAD

Es compromiso de todo el personal de TRANSPAMODAL:

Proporcionar servicios de logística y transporte de carga terrestre, de forma segura, eficiente, rápida, y accesible, cumpliendo con los requisitos del marco normativo, y de la calidad, necesarios para satisfacer las expectativas y requerimientos de nuestros clientes; con una filosofía de mejora continua de los procesos, y un recurso humano que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.1.5. VALORES EMPRESARIALES

- Responsabilidad: La empresa es responsable cumpliendo con la normativa legal establecida por la constitución, otras leyes y normas internacionales.
- Lealtad: El personal se compromete a la materialización de las metas de las metas establecidas de la empresa.

- **Transparencia:** Realiza sus actividades basadas en un comportamiento ético y honesto.
- **Confianza:** Tomamos el encargo y los transportamos desde su punto de origen pactado hasta su destino final, asegurando que no le suceda nada dentro de la ruta contratada.

3.2. ESTABLECER LA CADENA DE VALOR

Una vez realizado el relevamiento de información se elaboró la cadena de valor de la empresa TRANSPAMODAL, en la cual se identifican cuatro procesos claves y seis procesos de apoyo que se muestra a continuación:

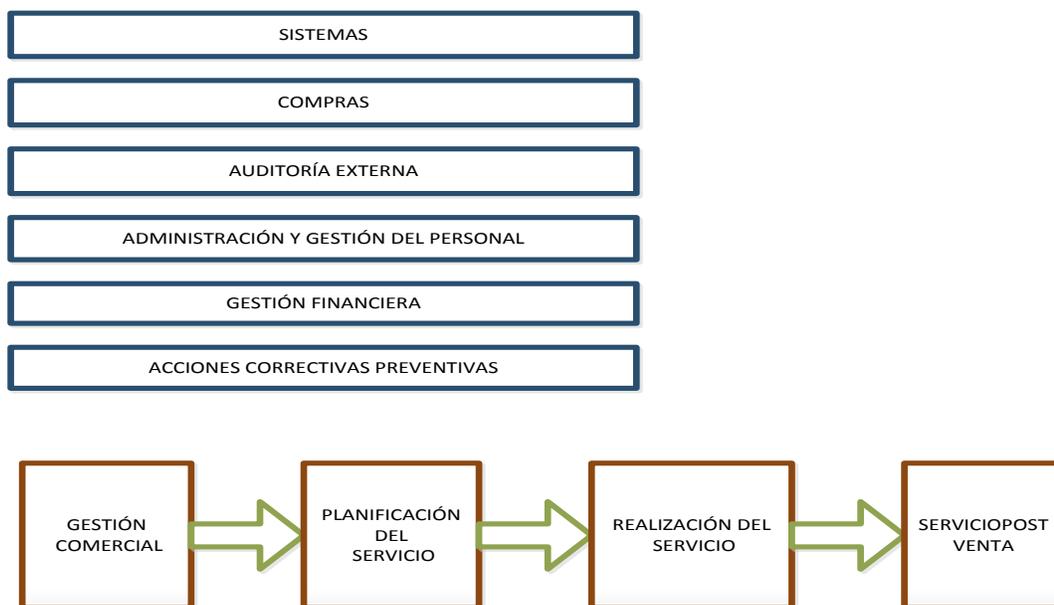


Figura 3.1.52- Cadena de valor empresa TRANSPAMODAL

Fuente: TRANSPAMODAL

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.3. ESTABLECER MAPA DE PROCESOS

A diferencia de la cadena de valor, en el mapa de procesos se incluyen además de los procesos claves y de apoyo, tres procesos estratégicos que se realizan por la gerencia los cuales muestran en la **figura 3.3:**

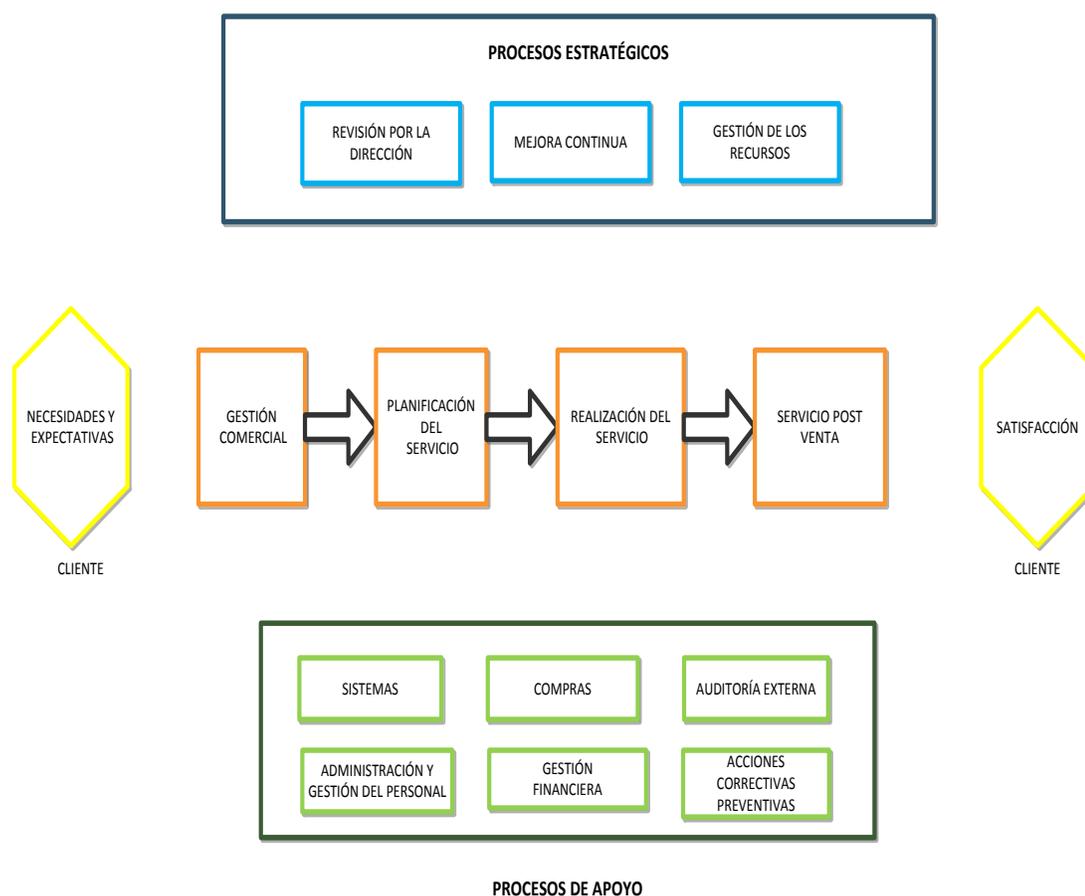


Figura 3.1.5-1 Mapa de procesos empresa TRANSPAMODAL

Fuente: TRANSPAMODAL

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE TRANSPAMODAL S.A.

Tabla 3.4.a *Procesos y Subprocesos Claves*

PROCESOS Y SUBPROCESOS CLAVES DE LA EMPRESA TRANSPAMODAL S.A.			
PROCESOS		SUBPROCESOS	
A	Gestión Comercial	A.1	Calificación de cliente y contratación de Servicio
		A.2	Facturación
B	Planificación del Servicio	B.1	Calificación y contratación de Proveedores
C	Realización del Servicio	C.1	Transportación con Monitoreo y Traza
		C.2	Patio de Contenedores
D	Servicio Post-Venta	D.1	Comunicación con Clientes

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Tabla 3.3.b *Procesos y Subprocesos de Apoyo*

PROCESOS Y SUBPROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA TRANSPAMODAL S.A.			
PROCESOS		SUBPROCESOS	
E	Sistemas	E.1	Soporte de software y hardware
F	Compras	F.1	Compras
G	Auditoría Externa	G.1	Contratación firma auditora
H	Administración y Gestión Personal	H.1	Selección y Contratación del Personal
I	Acciones Correctivas Preventivas	I.1	Mantenimiento maquinarias
		I.2	Reclamos de seguros
J	Gestión Financiera	J.1	Contabilidad
		J.2	Pagaduría

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.5. DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

La matriz de priorización es la herramienta que se utilizó para determinar los cuáles son los procesos críticos de la empresa TRANSPAMODAL sobre los cuales se propondrán mejoras. En el anexo no. 1 se valoran todos los subprocesos identificados de la compañía, según la incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a la escala que se presenta en la **Tabla 3.5.a:**

Tabla 3.5.a Escala de valoración

Escala de Valoración	
Valor	Descripción
1	No incide
2	Incidencia baja
3	Incidencia media
4	Incidencia alta
5	Incidencia muy alta

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Los procesos con mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos se muestran a continuación en la tabla **3.5.b:**

Tabla 3.5.b Procesos Críticos

Subproceso	Valoración
Trasportación y monitoreo con control de traza	31
Calificación y contratación de Proveedores	29
Patio de Contenedores	29

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE “TRANSPAMODAL S.A.” Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGIA PDCA.

3.6.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSPAMODAL

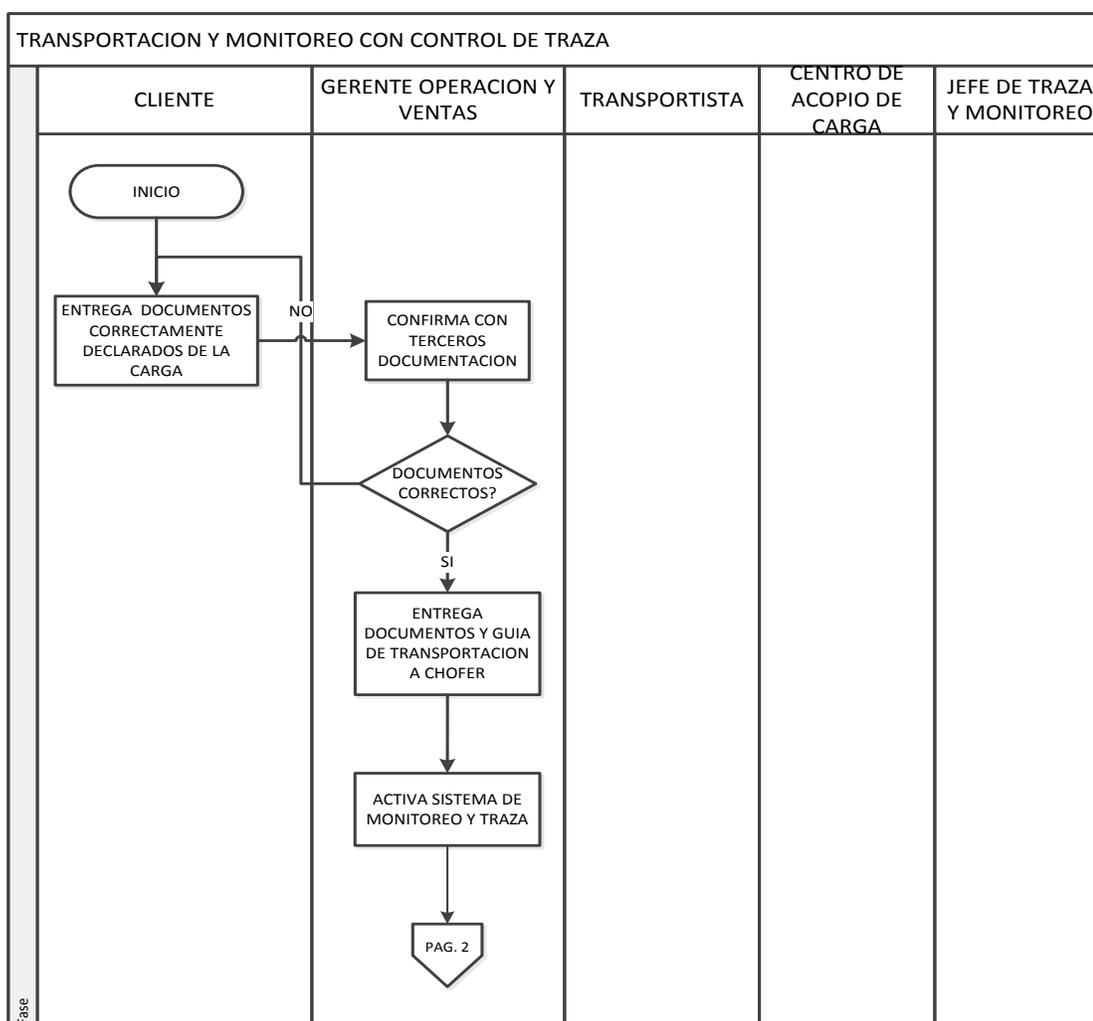
Para efectos del trabajo de estudio, se identificaron tres procesos críticos del total que realiza la empresa, para los cuales se analizará la situación actual en que se llevan a cabo, y se planteará mejoras, a través de las siguientes herramientas:

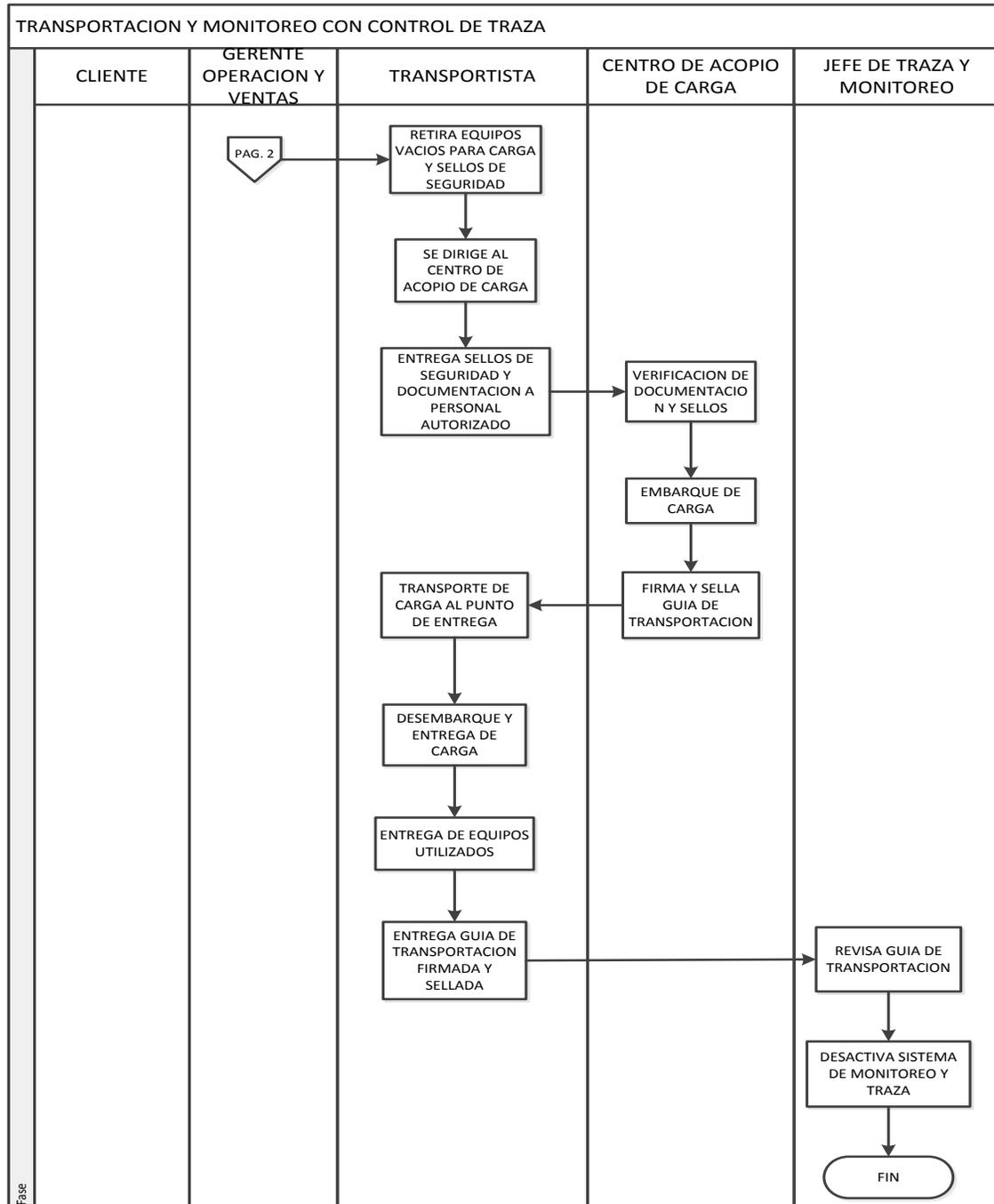
- Diagramas de Flujo de la situación actual y mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y mejorada.
- Análisis comparativo de la situación actual y mejorada.

Para los procesos restantes que no fueron considerados como críticos, se realizará únicamente el análisis de valor agregado de la situación actual.

3.6.1.1. ANÁLISIS DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.

3.6.1.1.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.





Fase:

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.1.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.

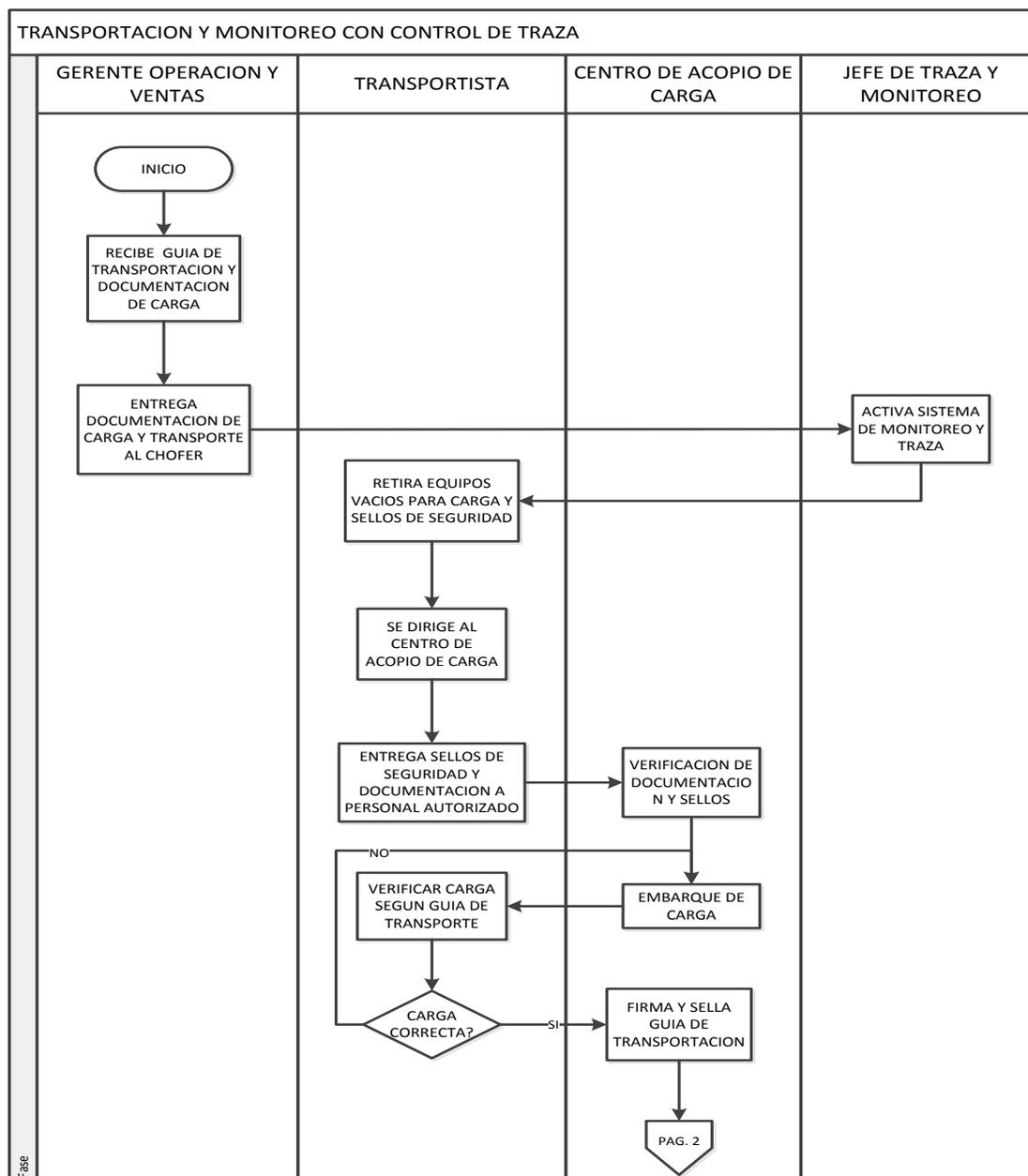
Tabla 3.6.1.1.2. Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de Transportación y Monitoreo con control de Traza

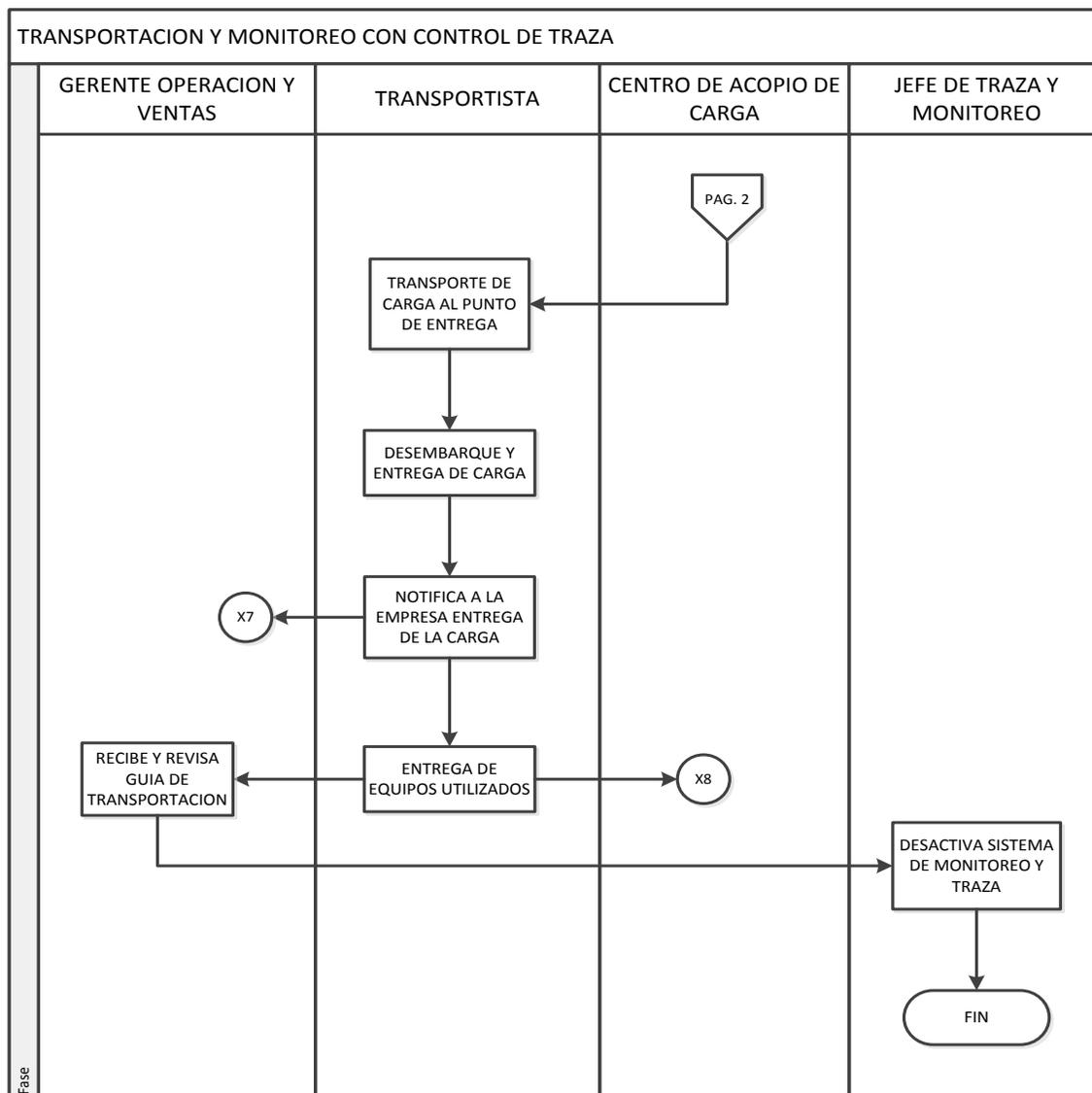
									PROCESO: REALIZACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
1	X							ENTREGA DOCUMENTOS CORRECTAMENTE DECLARADOS DE LA CARGA	5	
2						X		CONFIRMA CON TERCEROS DOCUMENTACION	20	
3					X			ENTREGA DOCUMENTOS Y GUIA DE TRANSPORTACION A CHOFER	5	
4	X							ACTIVA SISTEMA DE MONITOREO Y TRAZA	4	
5			X					RETIRA EQUIPOS VACIOS PARA CARGA Y SELLOS DE SEGURIDAD	30	
6					X			SE DIRIGE AL CENTRO DE ACOPIO DE CARGA	60	
7			X					ENTREGA SELLOS DE SEGURIDAD Y DOCUMENTACION A PERSONAL AUTORIZADO	5	
8						X		VERIFICACION DE DOCUMENTACION Y SELLOS	5	
9	X							EMBARQUE DE CARGA	20	
10			X					FIRMA Y SELLA GUIA DE TRANSPORTACION	5	
11	X							TRANSPORTE DE CARGA AL PUNTO DE ENTREGA	90	
12	X							DESEMBARQUE Y ENTREGA DE CARGA	30	
13		X						ENTREGA DE EQUIPOS UTILIZADOS	90	
14							X	ENTREGA GUIA DE TRANSPORTACION FIRMADA Y SELLADA	5	
15						X		REVISA GUIA DE TRANSPORTACION	5	
16		X						DESACTIVA SISTEMA DE MONITOREO Y TRAZA	4	
TIEMPOS TOTALES									383	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	149	38.90
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	94	24.54
P	PREPARACION	3	40	10.44
E	ESPERA	0	0	0.00
M	MOVIMIENTO	2	65	16.97
I	INSPECCION	3	30	7.83
A	ARCHIVO	1	5	1.31
TT	TOTAL	16	383	100
VA	VALOR AGREGADO	9	243	63.45
SVA	SIN VALOR AGREGADO	7	140	36.55

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.1.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN
MEJORADA DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y
MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.





TIP O	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MED	FRECUENCIA
X7	TRANSPORTES EFECTIVOS	MIDE LA EFICIENCIA DE LOS VIAJES PLANIFICADOS	TRANSPORTES REALIZADOS CON ÉXITO/ TRANSPORTES PLANIFICADOS	%	SEMANAL
X8	TIEMPO DE USO DE UNIDADES	MIDE EL TIEMPO EFECTIVO DEL USO DE UNIDADES DE TRANSPORTE	TIEMPO DE MOVILIZACIÓN/ TIEMPO TOTAL DE TRANSPORTACIÓN	%	SEMANAL

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.1.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.

Tabla 3.6.1.1.4. *Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de Transportación y Monitoreo con control de Trazo*

								PROCESO: REALIZACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: TRANSPORTACIÓN CON MONITOREO Y TRAZA	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)
1	X							RECIBE GUIA DE TRANSPORTACION Y DOCUMENTACION DE CARGA	15
2					X			ENTREGA DOCUMENTACION DE CARGA Y TRANSPORTE AL CHOFER	5
3	X							ACTIVA SISTEMA DE MONITOREO Y TRAZA	2
4			X					RETIRA EQUIPOS VACIOS PARA CARGA Y SELLOS DE SEGURIDAD	30
5					X			SE DIRIGE AL CENTRO DE ACOPIO DE CARGA	60
6			X					ENTREGA SELLOS DE SEGURIDAD Y DOCUMENTACION A PERSONAL AUTORIZADO	5
7						X		VERIFICACION DE DOCUMENTACION Y SELLOS	5
8	X							EMBARQUE DE CARGA	20
9						X		VERIFICAR CARGA SEGUN GUIA DE TRANSPORTE	10
10			X					FIRMA Y SELLA GUIA DE TRANSPORTACION	2
11	X							TRANSPORTE DE CARGA AL PUNTO DE ENTREGA	90
12	X							DESEMBARQUE Y ENTREGA DE CARGA	30
13		X						NOTIFICA A LA EMPRESA ENTREGA DE LA CARGA	3
14		X						ENTREGA DE EQUIPOS UTILIZADOS	90
15						X		RECIBE Y REvisa GUIA DE TRANSPORTACION	5
16		X						DESACTIVA SISTEMA DE MONITOREO Y TRAZA	2
TIEMPOS TOTALES									372

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	157	42.20
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	95	25.54
P	PREPARACION	3	37	9.95
E	ESPERA	0	0	0.00
M	MOVIMIENTO	2	63	16.94
I	INSPECCION	3	20	5.38
A	ARCHIVO	0	0	0.00
TT	TOTAL	16	372	100
VA	VALOR AGREGADO	8	252	67.74
SVA	SIN VALOR AGREGADO	8	120	32.80

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.1.5. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE TRANSPORTACIÓN Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA.

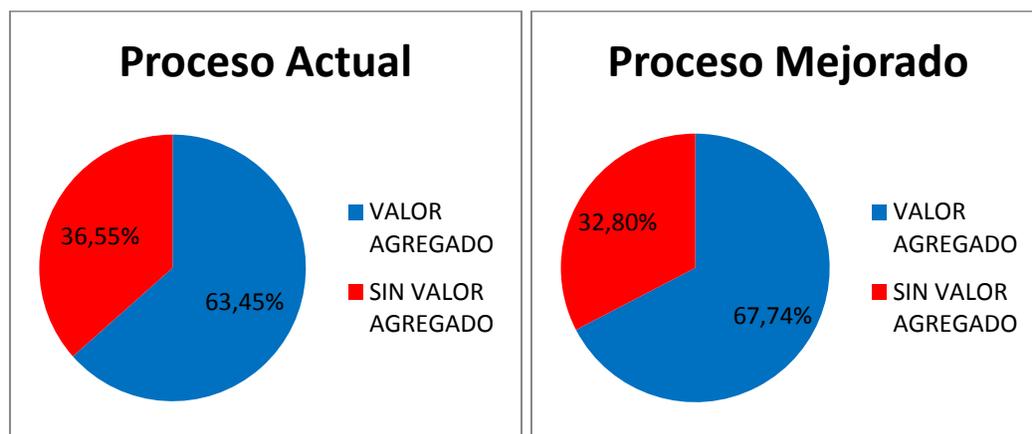


Figura 3.6.1.1.5.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual vs mejorado

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

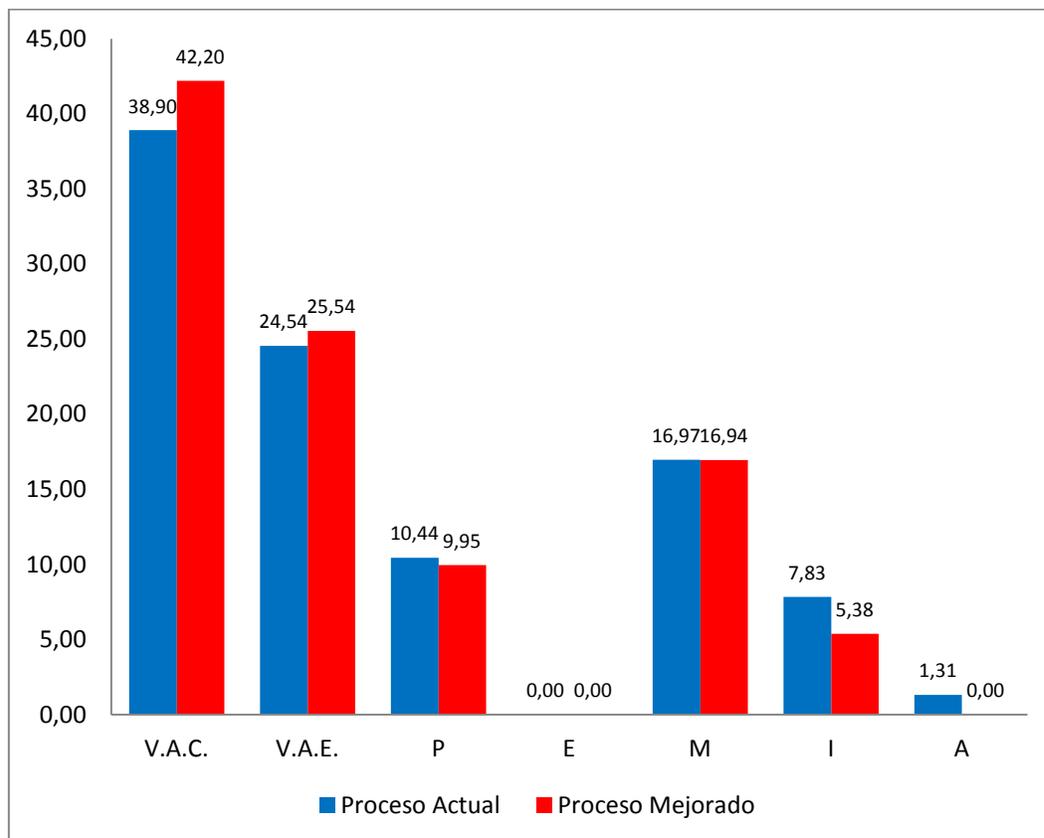
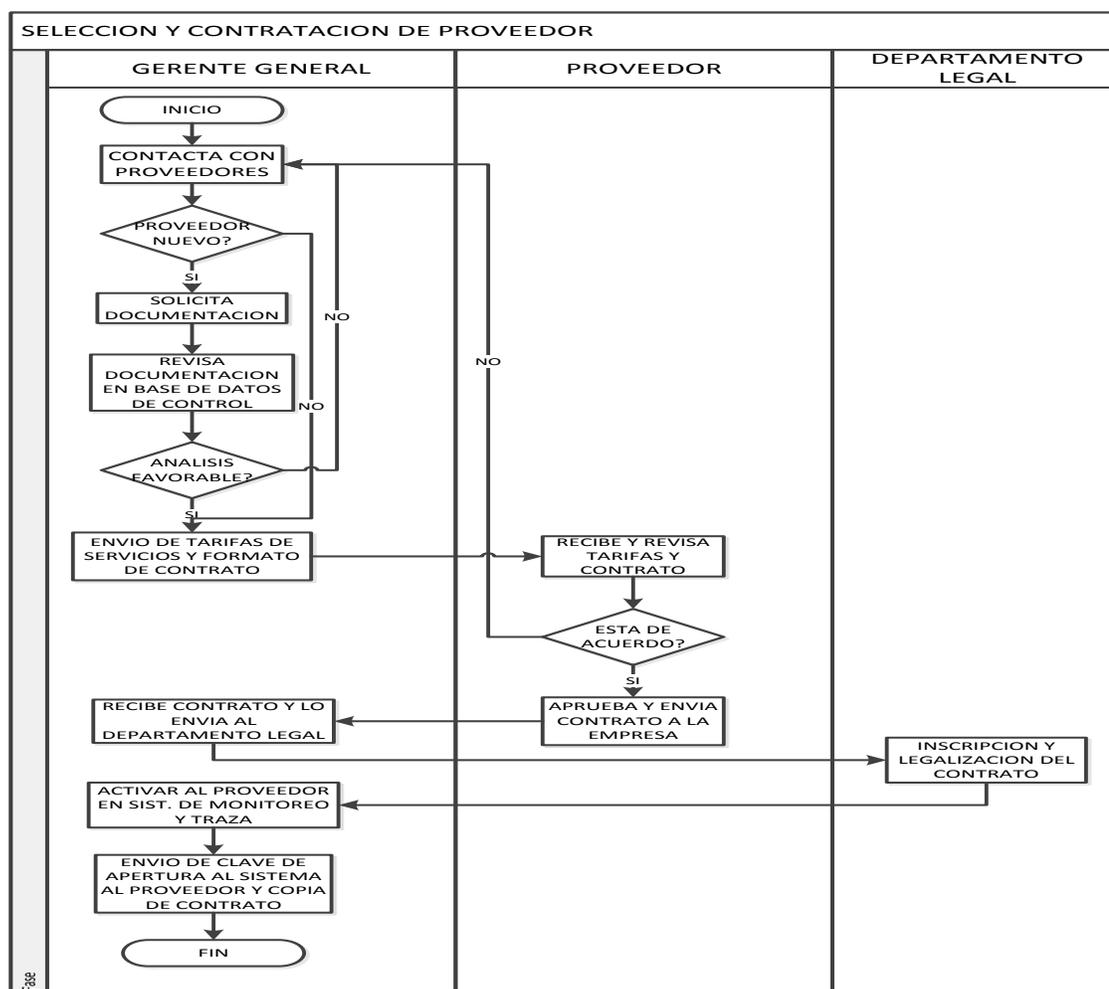


Figura 3.6.1.1.5.b. Contribución de actividades del proceso actual vs. mejorado
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

3.6.1.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES



Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

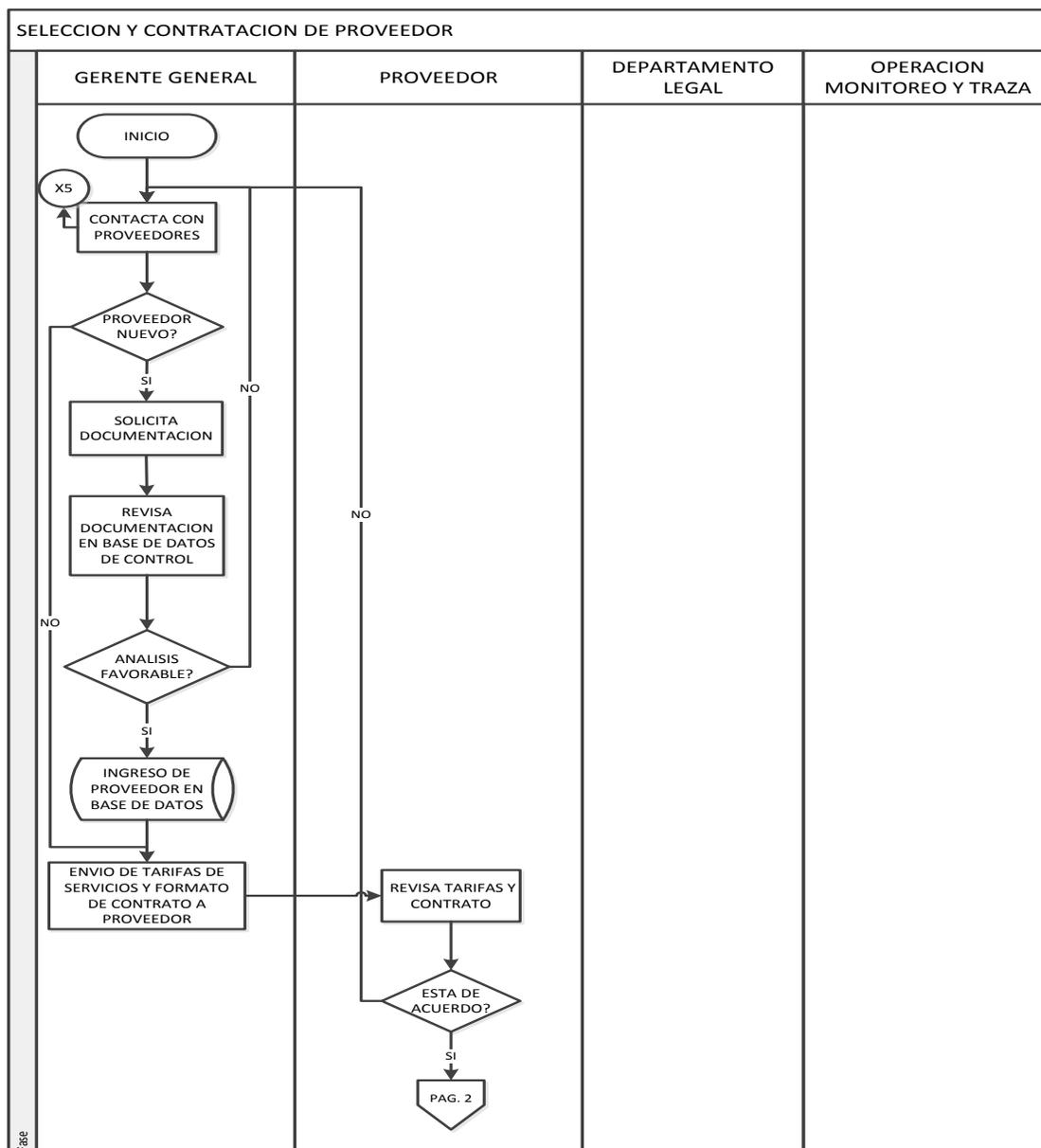
3.6.1.2.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

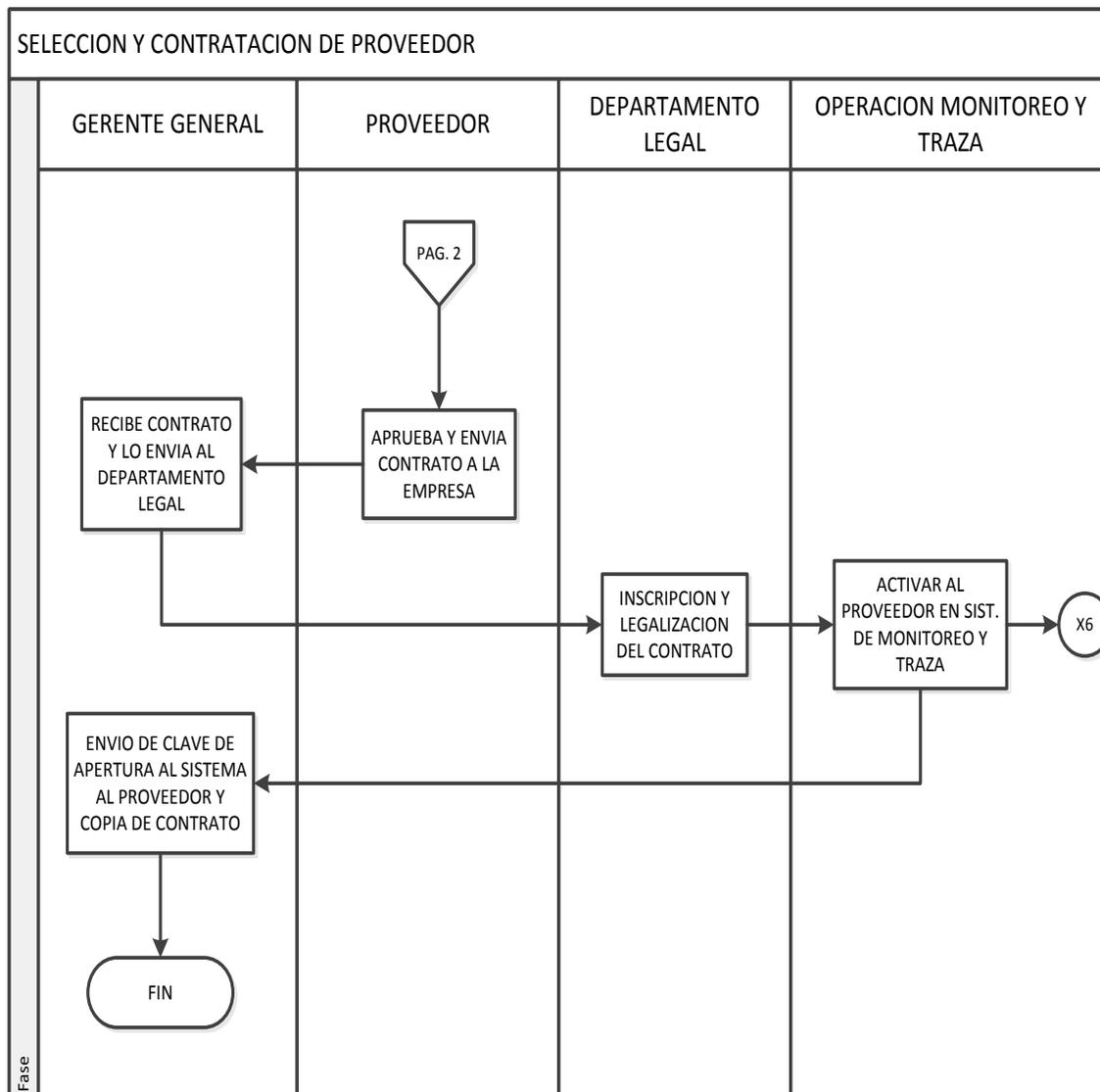
Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de calificación y contratación de proveedores

VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						PROCESO: PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES	FECHA:
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1		X						CONTACTA CON PROVEEDORES	10
2		X						SOLICITA DOCUMENTACIÓN	10
3						X		REVISAR DOCUMENTACIÓN EN BASE DE DATOS DE CONTROL	15
4					X			ENVÍO DE TARIFAS DE SERVICIOS Y FORMATO DE CONTRATO	10
5				X				RECIBE Y REVISAR TARIFAS Y CONTRATO	7
6				X				APRUEBA Y ENVÍA CONTRATO A LA EMPRESA	25
7					X			RECIBE CONTRATO Y LO ENVÍA AL DEPARTAMENTO LEGAL	7
8	X							INSCRIPCIÓN Y LEGALIZACIÓN DEL CONTRATO	60
9		X						ACTIVAR AL PROVEEDOR EN SIST. DE MONITOREO Y TRAZA	5
10		X						ENVÍO DE CLAVE DE APERTURA AL SISTEMA AL PROVEEDOR Y COPIA DE CONTRATO	5
TIEMPOS TOTALES									154
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		VALOR AGREGADO			METODO ACTUAL				
					N°	Tiempo	%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			1	60	38.96			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	30	19.48			
P	PREPARACION			0	0	0.00			
E	ESPERA			2	32	20.78			
M	MOVIMIENTO			2	17	11.04			
I	INSPECCION			1	15	9.74			
A	ARCHIVO			0	0	0.00			
TT	TOTAL			10	154	100			
VA	VALOR AGREGADO			5	90	58.44			
SVA	SIN VALOR AGREGADO			5	64	41.56			

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.2.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES





TIP O	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUEN CIA
X5	TASA DE PROVEEDORES CONTACTADOS	MIDE EL PORCENTAJE DE PROVEEDORES CONTACTADOS PARA UN SERVICIO	NÚMERO DE PROVEEDORES CONTACTADOS/ TOTAL DE PROVEEDORES	%	TRIMESTRAL
X6	PROVEEDORES ACTIVOS	MIDE EL PORCENTAJE DE PROVEEDORES ACTIVOS EN SISTEMA DE CONTROL DE TRAZA	NÚMERO DE PROVEEDORES ACTIVOS EN EL SISTEMA/ TOTAL DE PROVEEDORES	%	SEMANAL

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.2.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de calificación y contratación de proveedores

VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						PROCESO: PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES	FECHA:
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1		X						CONTACTA CON PROVEEDORES	10
2		X						SOLICITA DOCUMENTACIÓN	10
3						X		REVISAR DOCUMENTACIÓN EN BASE DE DATOS DE CONTROL	10
4		X						INGRESO DE PROVEEDOR EN BASE DE DATOS	10
5					X			ENVÍO DE TARIFAS DE SERVICIOS Y FORMATO DE CONTRATO A PROVEEDOR	7
6						X		REVISAR TARIFAS Y CONTRATO	7
7				X				APRUEBA Y ENVÍA CONTRATO A LA EMPRESA	18
8					X			RECIBE CONTRATO Y LO ENVÍA AL DEPARTAMENTO LEGAL	4
9	X							INSCRIPCIÓN Y LEGALIZACIÓN DEL CONTRATO	60
10		X						ACTIVAR AL PROVEEDOR EN SIST. DE MONITOREO Y TRAZA	4
11		X						ENVÍO DE CLAVE DE APERTURA AL SISTEMA AL PROVEEDOR Y COPIA DE CONTRATO	5
TIEMPOS TOTALES									145
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL							
		N°	Tiempo	%					
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	60	41.38					
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	39	26.90					
P	PREPARACION	0	0	0.00					
E	ESPERA	2	25	17.24					
M	MOVIMIENTO	2	11	7.59					
I	INSPECCION	2	10	6.90					
A	ARCHIVO	0	0	0.00					
TT	TOTAL	11	145	100					
VA	VALOR AGREGADO	6	99	68.28					
SVA	SIN VALOR AGREGADO	5	46	31.72					

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.2.5. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.

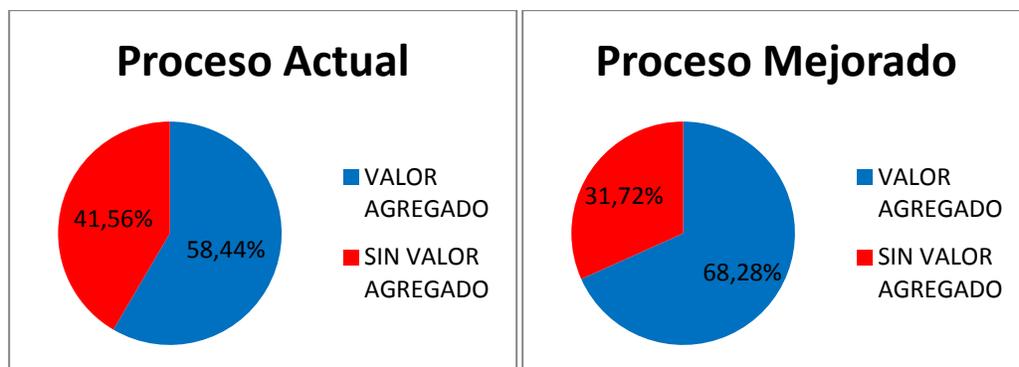


Figura 3.6.1.2.5.a. Comparación actividades que agregan valor proceso Actual vs mejorado

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

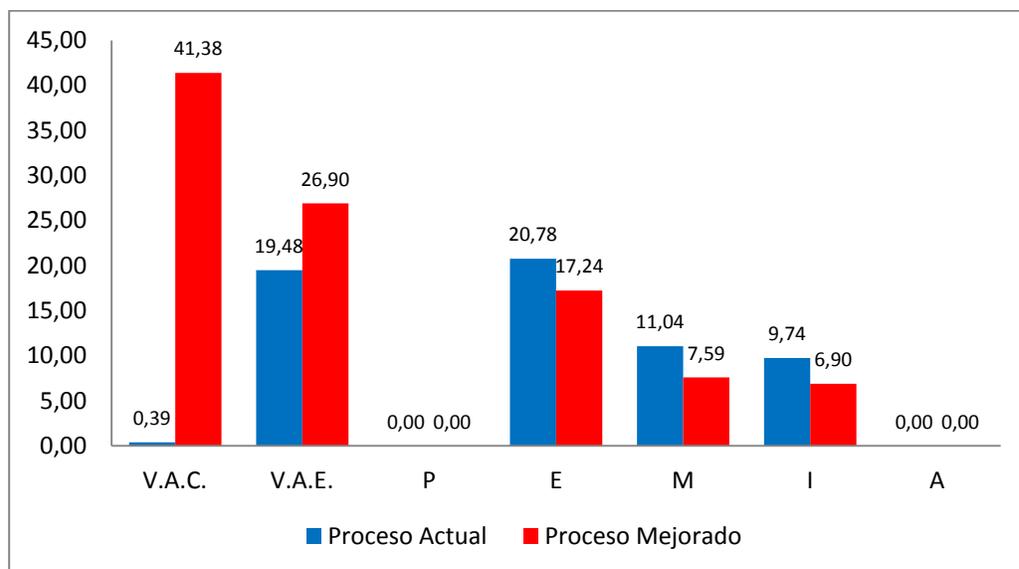
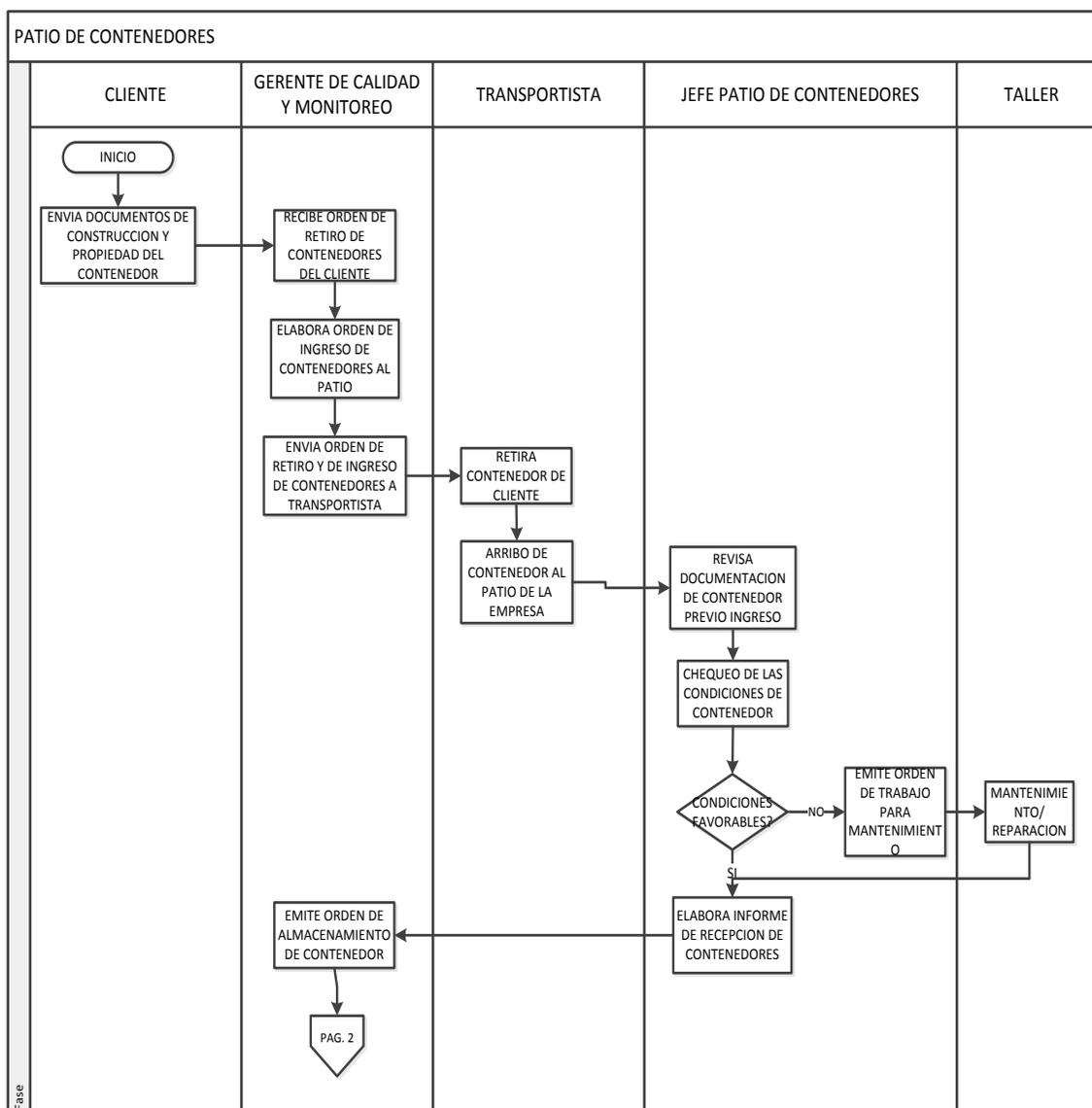


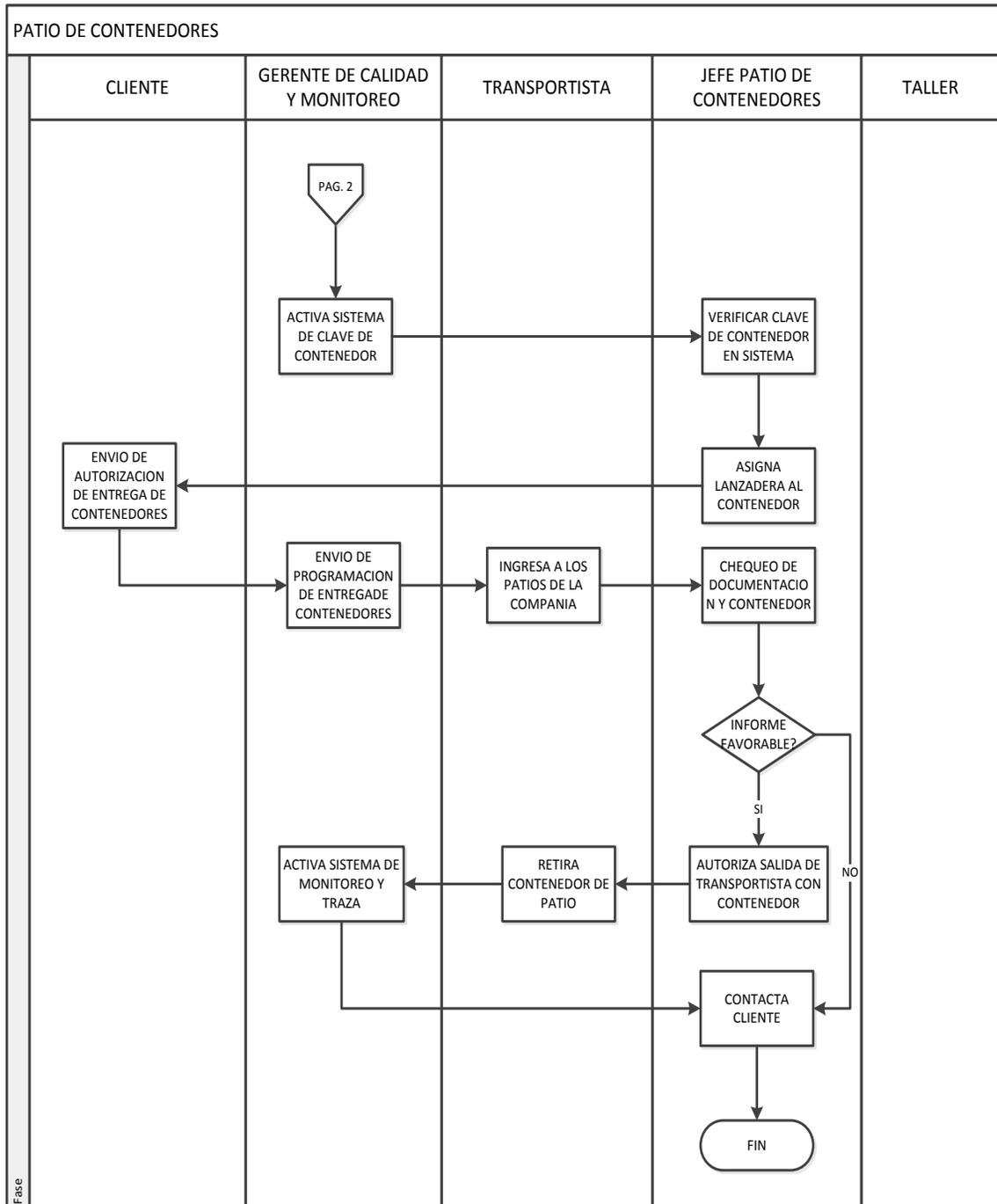
Figura 3.6.1.2.5.b. Contribución de actividades del proceso actual vs. mejorado

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES

3.6.1.3.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES





Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.3.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES

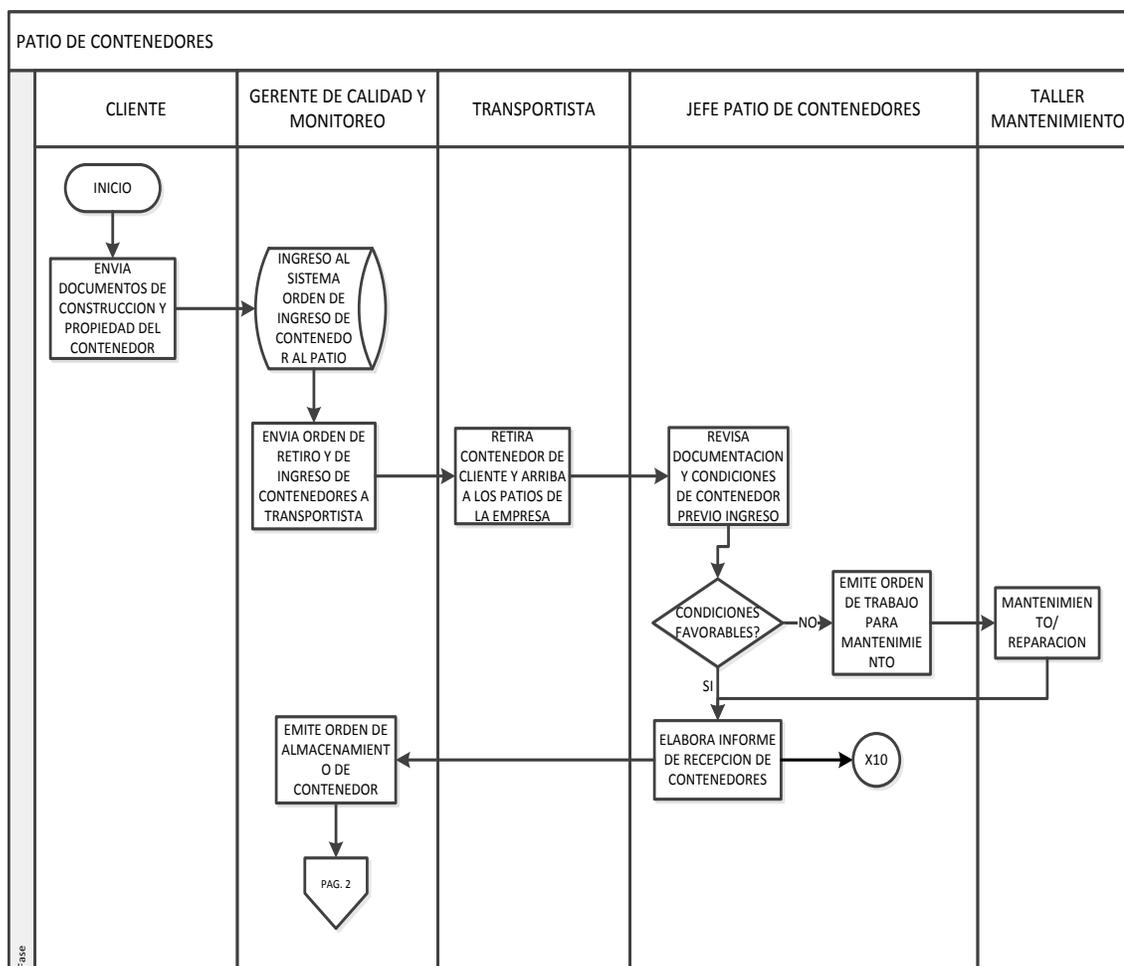
Tabla 3.6.1.3.2. Análisis de Valor Agregado de la situación actual del proceso de Patio de Contenedores

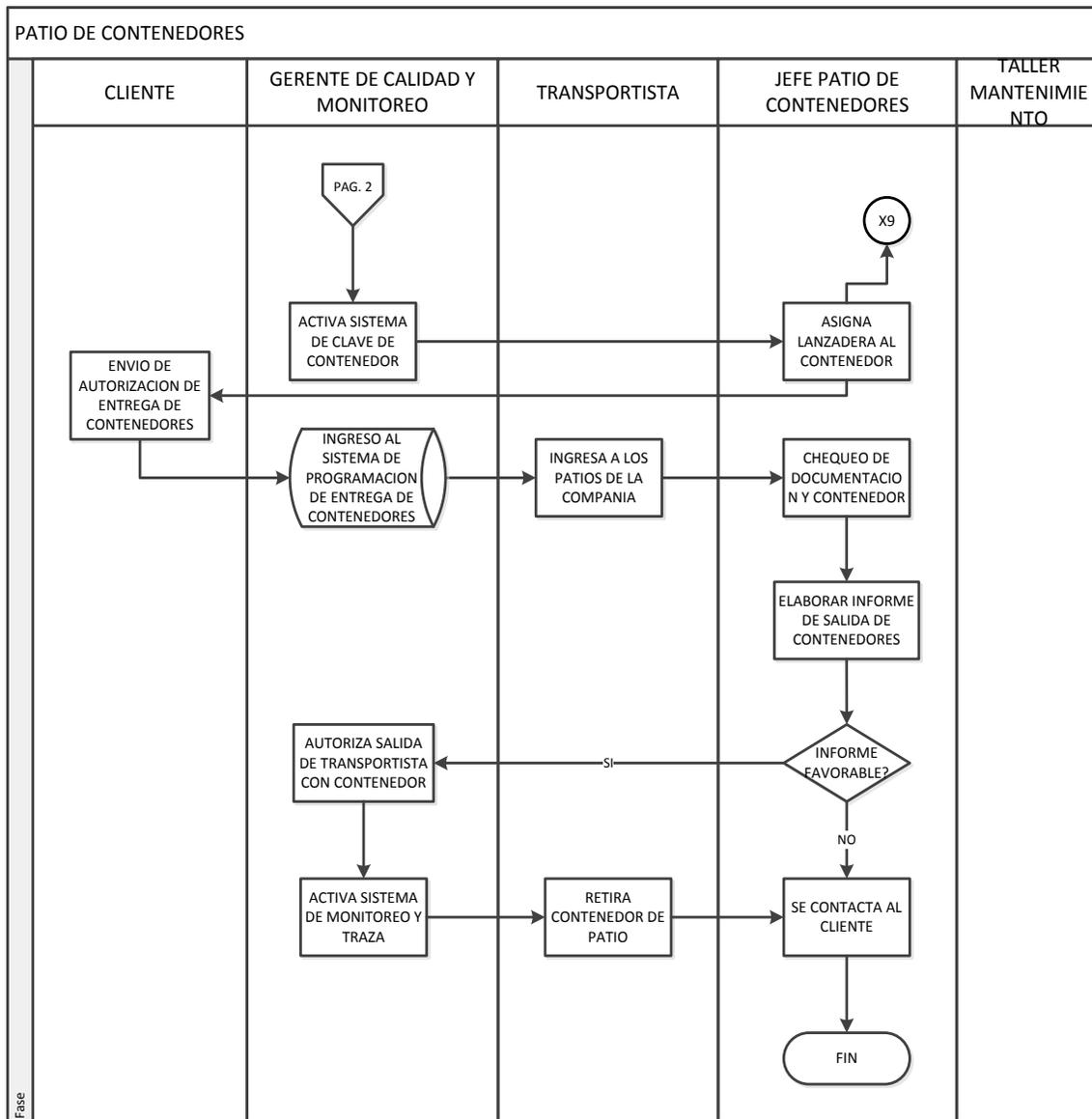
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						PROCESO: REALIZACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: PATIO DE CONTENEDORES	FECHA:
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1			X					ENVIA DOCUMENTOS DE CONSTRUCCIÓN Y PROPIEDAD DEL CONTENEDOR	10
2					X			RECIBE ORDEN DE RETIRO DE CONTENEDORES DEL CLIENTE	5
3		X						ELABORA ORDEN DE INGRESO DE CONTENEDORES AL PATIO	6
4					X			ENVÍA ORDEN DE RETIRO Y DE INGRESO DE CONTENEDORES A TRANSPORTISTA	10
5	X							RETIRA CONTENEDOR DE CLIENTE	90
6					X			ARRIBO DE CONTENEDOR AL PATIO DE LA EMPRESA	90
7						X		REVISAR DOCUMENTACIÓN DE CONTENEDOR PREVIO INGRESO	15
8						X		CHEQUEO DE LAS CONDICIONES DE CONTENEDOR	25
9			X					EMITE ORDEN DE TRABAJO PARA MANTENIMIENTO	7
10	X							MANTENIMIENTO/REPARACION	60
11			X					ELABORA INFORME DE RECEPCIÓN DE CONTENEDORES	8
12	X							EMITE ORDEN DE ALMACENAMIENTO DE CONTENEDOR	5
13		X						ACTIVA SISTEMA DE CLAVE DE CONTENEDOR	3
14						X		VERIFICAR CLAVE DE CONTENEDOR EN SISTEMA	5
15	X							ASIGNA LANZADERA LA CONTENEDOR	4
16			X					ENVÍO DE AUTORIZACION DE ENTREGA DE CONTENEDORES	7
17					X			ENVÍO DE PROGRAMACION DE ENTREGA DE CONTENEDORES	7
18				X				INGRESA A LOS PATIOS DE LA COMPAÑÍA	10
19						X		CHEQUEO DE DOCUMENTACIÓN Y CONTENEDOR	15
20			X					AUTORIZA SALIDA DE TRANSPORTISTA CON CONTENEDOR	5
21					X			RETIRA CONTENEDOR DE PATIO	15
22		X						ACTIVA SISITEMA DE MONITOREO Y TRAZA	3
23	X							CONTACTA CLIENTE	5
TIEMPOS TOTALES									389

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	6	254	61.95
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	12	2.93
P	PREPARACION	5	37	9.02
E	ESPERA	1	10	2.44
M	MOVIMIENTO	4	37	9.02
I	INSPECCION	4	60	14.63
A	ARCHIVO	0	0	0.00
TT	TOTAL	23	410	100
VA	VALOR AGREGADO	9	266	64.88
SVA	SIN VALOR AGREGADO	11	144	35.12

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.3.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDORES





TIP O	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUE NCIA
X9	NIVEL DE UTILIZACIÓN DE PATIO	MIDE LA CAPACIDAD DE USO DEL ESPACIO	LANZADERAS UTILIZADAS/LANZADERAS TOTALES	%	MENSU AL
X10	TASA DE INGRESO DE CONTENEDORES	MIDE EL PORCENTAJE DE INFORMES FAVORABLES PARA INGRESO DE CONTENEDORES	TOTAL DE INFORMES FAVORABLES/ TOTAL DE INFORMES EMITIDOS	%	MENSU AL

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.3.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDOR

Tabla 3.6.1.3.4. Análisis de Valor Agregado de la situación mejorada del proceso de Patio de Contenedores

VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						PROCESO: REALIZACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: PATIO DE CONTENEDORES	FECHA:
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1			X					ENVIA DOCUMENTOS DE CONSTRUCCIÓN Y PROPIEDAD DEL CONTENEDOR	10
2		X						INGRESO AL SISTEMA ORDEN DE INGRESO DE CONTENEDORES AL PATIO	5
3					X			ENVIA ORDEN DE RETIRO Y DE INGRESO DE CONTENEDORES A TRANSPORTISTA	7
4	X							RETIRA CONTENEDOR DE CLIENTE Y ARRIBA A LOS PATIOS DE LA EMPRESA	180
5						X		REVISAR DOCUMENTACIÓN Y CONDICIONES DE CONTENEDOR PREVIO INGRESO	30
6			X					EMITE ORDEN DE TRABAJO PARA MANTENIMIENTO	5
7	X							MANTENIMIENTO/REPARACION	60
8			X					ELABORA INFORME DE RECEPCIÓN DE CONTENEDORES	7
9	X							EMITE ORDEN DE ALMACENAMIENTO DE CONTENEDOR	3
10		X						ACTIVA SISTEMA DE CLAVE DE CONTENEDOR	3
11	X							ASIGNA LANZADERA AL CONTENEDOR	4
12			X					ENVÍO DE AUTORIZACION DE ENTREGA DE CONTENEDORES	5
13		X						INGRESO AL SISTEMA DE PROGRAMACION DE ENTREGA DE CONTENEDORES	5
14				X				INGRESA A LOS PATIOS DE LA COMPAÑÍA	5
15						X		CHEQUEO DE DOCUMENTACIÓN Y CONTENEDOR	15
16			X					ELABORAR INFORME DE SALIDA DE CONTENEDORES	5
17			X					AUTORIZA SALIDA DE TRANSPORTISTA CON CONTENEDOR	5
18		X						ACTIVA SISTEMA DE MONITOREO Y TRAZA	3
19					X			RETIRA CONTENEDOR DE PATIO	10
20	X							SE CONTACTA AL CLIENTE	5
TIEMPOS TOTALES									372

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	252	67.74
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	16	4.30
P	PREPARACION	6	37	9.95
E	ESPERA	1	5	1.34
M	MOVIMIENTO	2	17	4.57
I	INSPECCION	2	45	12.10
A	ARCHIVO	0	0	0.00
TT	TOTAL	20	372	100
VA	VALOR AGREGADO	9	268	72.04
SVA	SIN VALOR AGREGADO	11	104	27.96

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.3.5. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PATIO DE CONTENEDOR.

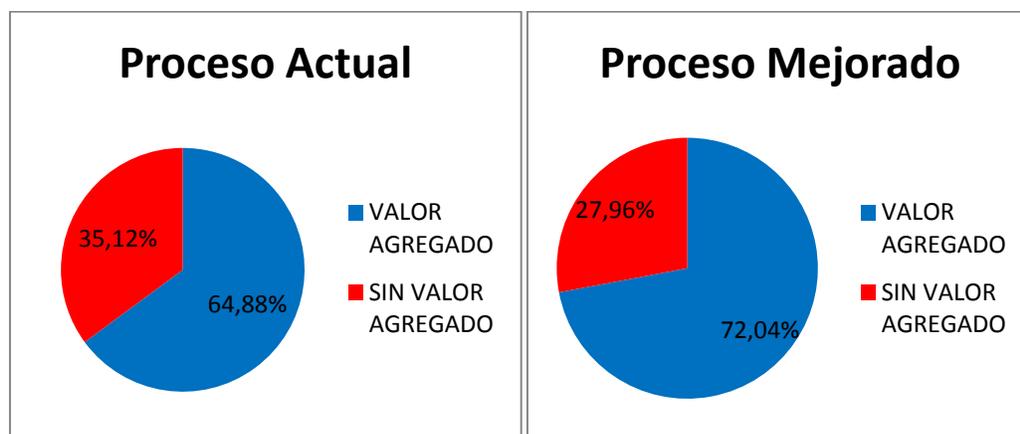


Figura 3.6.1.3.5.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual vs mejorado

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

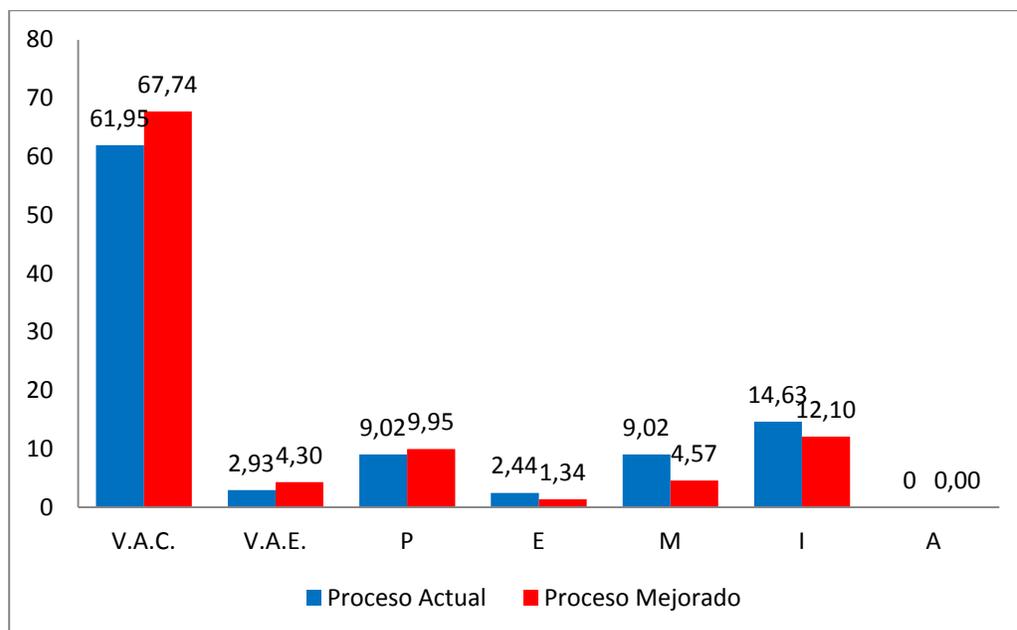


Figura 3.6.1.3.5.b. Contribución de actividades del proceso actual vs. mejorado
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACIÓN DE SERVICIO

3.6.1.4.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACIÓN DE SERVICIO

Tabla 3.6.1.4.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de calificación de cliente y contratación de servicio

								PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL SUBPROCESO: CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACIÓN DE SERVICIO	FECHA:	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)	
1		X						CONTACTA A LA EMPRESA	10	
2		X						SOLICITA DOCUMENTACION AL CLIENTE	15	
3						X		REVISA DOCUMENTACION DEL CLIENTE EN SISTEMA	10	
4		X						INGRESO DE CLIENTE EN BASE DE DATOS	8	
5					X			ENVIO DE INFORMACION DE TARIFAS DE SERVICIOS Y CONTRATO	8	
6						X		REVISA TARIFAS Y CONTRATOS	15	
7	x							LLENA Y ENVIA CONTRATO A LA EMPRESA	20	
8						X		REVISA CONTRATO	10	
9	X							INSCRIPCION Y LEGALIZACION DE CONTRATO	60	
10		X						ACTIVA AL CLIENTE EN SISTEMA DE MONITOREO Y TRAZA	5	
11	X							ENVIA AL CLIENTE COPIA DE CONTRATO Y CLAVE DE APERTURA AL SISTEMA	8	
TIEMPOS TOTALES									169	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								Nº	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							3	88	52.07
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	38	22.49
P	PREPARACION							0	0	0
E	ESPERA							0	0	0.00
M	MOVIMIENTO							1	8	4.73
I	INSPECCION							3	35	20.71
A	ARCHIVO							0	0	0
TT	TOTAL							11	169	100
VA	VALOR AGREGADO							7	126	74.56
SVA	SIN VALOR AGREGADO							4	43	25.44

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.4.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACIÓN DE SERVICIO

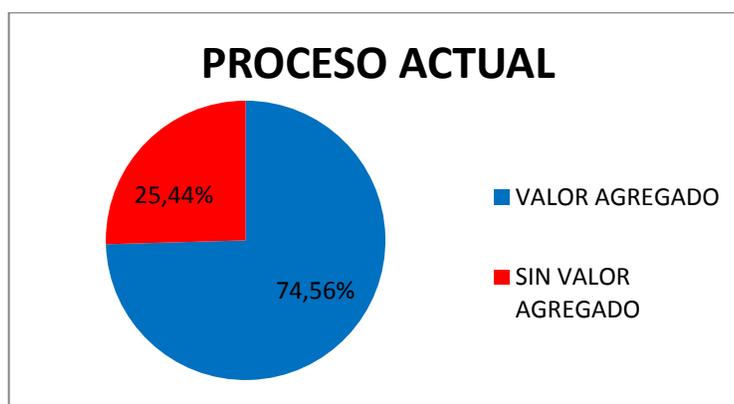


Figura 3.6.1.4.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

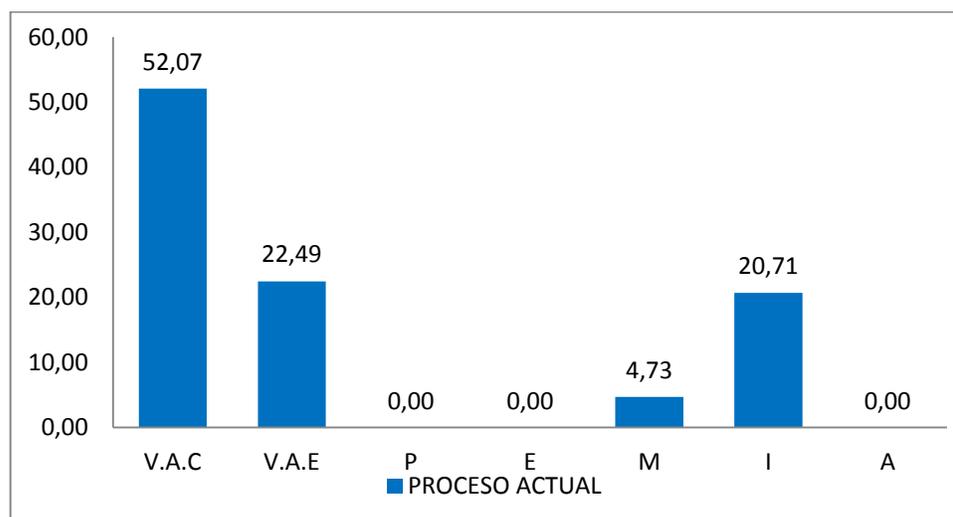


Figura 3.6.1.4.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.5. ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

3.6.1.5.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

Tabla 3.6.1.5.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de facturación

VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL SUBPROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN	FECHA:	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)
1		X						RECIBE CONTRATO Y DOCUMENTACIÓN	3
2						X		REVISAR QUE DOCUMENTACION ESTE CORRECTA	5
3	X							ELABORA FACTURA	3
4			X					RECOGE FIRMAS	5
5	X							ENVIO DE FACTURA A CLIENTE	5
6		X						VERIFICACION PAGO DEL CLIENTE	10
7					X			ENVIO DE COPIA DE COMPROBANTE DE VENTA A CONTABILIDAD	5
TIEMPOS TOTALES									36
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
				N°	Tiempo				%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE			2	8				22.22
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA			2	13				36.11
P	PREPARACION			1	5				13.89
E	ESPERA			0	0				0.00
M	MOVIMIENTO			1	5				13.89
I	INSPECCION			1	5				13.89
A	ARCHIVO			0	0				0
TT	TOTAL			7	36				100
VA	VALOR AGREGADO			4	23				58.33
SVA	SIN VALOR AGREGADO			3	13				41.67

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.5.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN

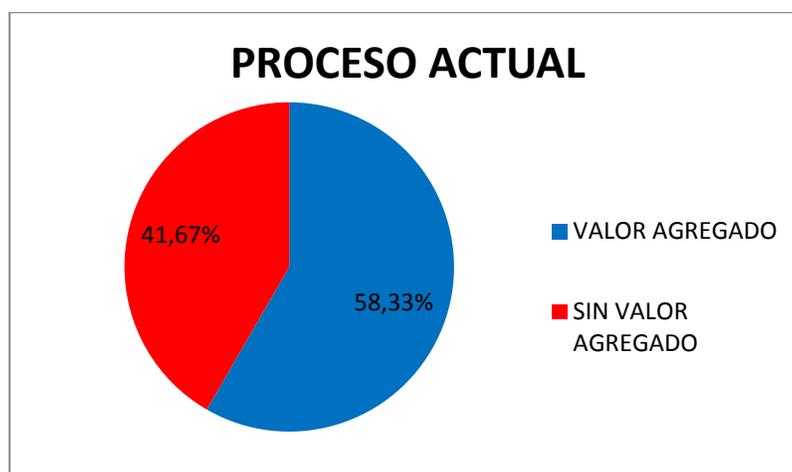


Figura 3.6.1.5.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

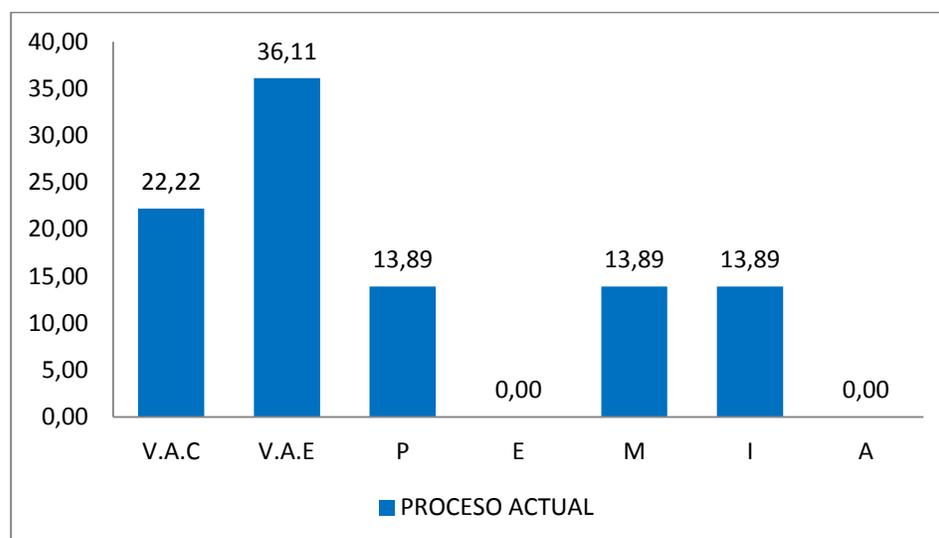


Figura 3.6.1.5.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES

3.6.1.6.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES

Tabla 3.6.1.6.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de comunicación con clientes

								PROCESO: SERVICIO POST VENTA SUBPROCESO: COMUNICACIÓN CON CLIENTES	FECHA:	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
1		X						SE COMUNICA CON LA EMPRESA	3	
2							X	REGISTRA QUEJAS O INQUIETUDES	3	
3	X							EXPONE SOLUCION RAPIDA	3	
4		X						COMUNICA A RESPONSABLES	5	
5		X						CONTACTA A RESPONSABLES	10	
6	X							OFRECE SOLUCIÓN A CLIENTE	5	
7						X		SEGUIMIENTO	10	
TIEMPOS TOTALES									39	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	8	20.51
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	18	46.15
P	PREPARACION							0	0	0.00
E	ESPERA							0	0	0.00
M	MOVIMIENTO							0	0	0.00
I	INSPECCION							1	10	25.64
A	ARCHIVO							1	3	7.69
TT	TOTAL							7	39	100
VA	VALOR AGREGADO							5	26	66.67
SVA	SIN VALOR AGREGADO							2	13	33.33

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.6.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES

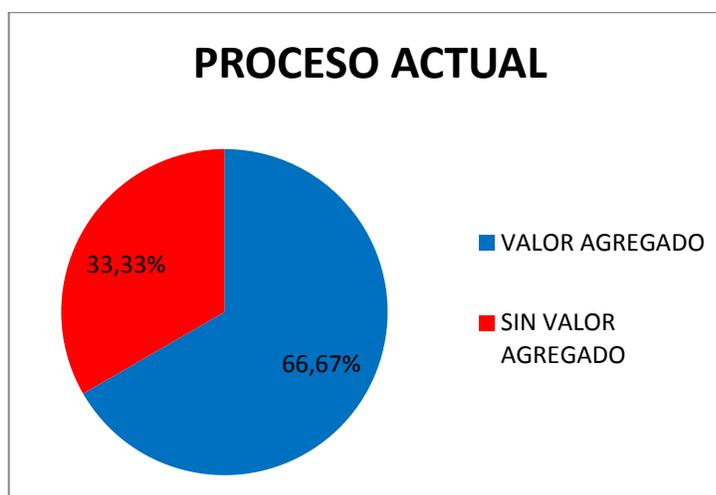


Figura 3.6.1.6.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

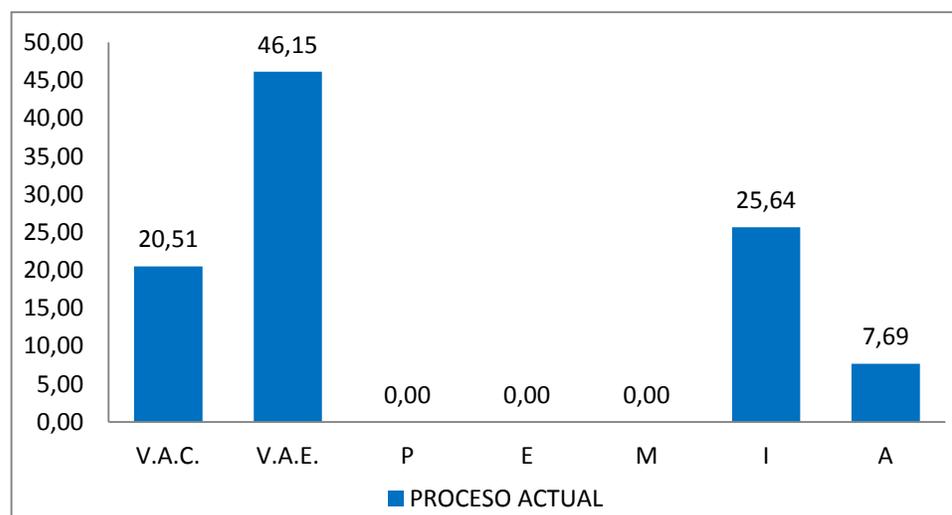


Figura 3.6.1.6.2.b. Contribución de actividades del proceso actual

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.7. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOPORTE DE SOFTWARE Y HARDWARE

3.6.1.7.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SOPORTE DE SOFTWARE Y HARDWARE

Tabla 3.6.1.7.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de soporte de software y hardware

								PROCESO: SISTEMAS SUBPROCESO: SOPORTE DE SOFTWARE Y HARDWARE	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)
1				X				SOLICITA ATENCIÓN TÉCNICA	3
2					X			SE DIRIGE AL LUGAR DE TRABAJO DEL CLIENTE	5
3		X						BRINDA SOPORTE A CLIENTE INTERNO	10
4	X							RETIRAR EQUIPO Y POSICIONA UNO TEMPORAL	10
5					X			ENVIO DE EQUIPO AL PROVEEDOR	10
6						X		RECEPTA EL EQUIPO, INSPECCIONA Y PRUEBA	5
7						X		INSPECCIONAR DANOS	5
8			X					ELABORA ORDEN DE COMPRA	3
9		X						COMPRA PIEZAS	30
10					X			ENTREGA FACTURA Y PIEZAS	3
11		X						REALIZA REPARACIÓN	20
12							X	REGISTRA ACCIONES DE OPERACIÓN	5
13		X						RETIRA EQUIPO PROVISIONAL E INSTALA EQUIPO REPARADO	10
TIEMPOS TOTALES									119

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	10	8.40
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	70	58.82
P	PREPARACION	1	3	2.52
E	ESPERA	1	3	2.52
M	MOVIMIENTO	3	18	15.14
I	INSPECCION	2	10	8.40
A	ARCHIVO	1	5	4.20
TT	TOTAL	13	119	100
VA	VALOR AGREGADO	5	80	67.22
SVA	SIN VALOR AGREGADO	8	39	32.78

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.7.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE SOPORTE DE SOFTWARE Y HARDWARE

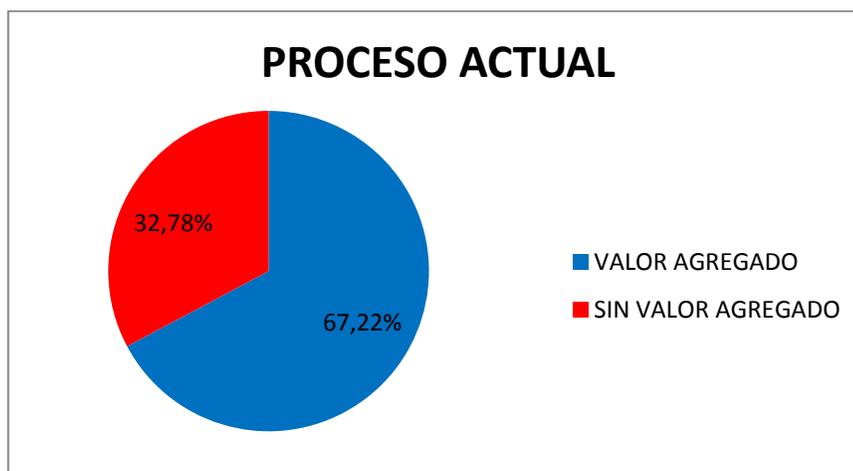


Figura 3.6.1.7.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

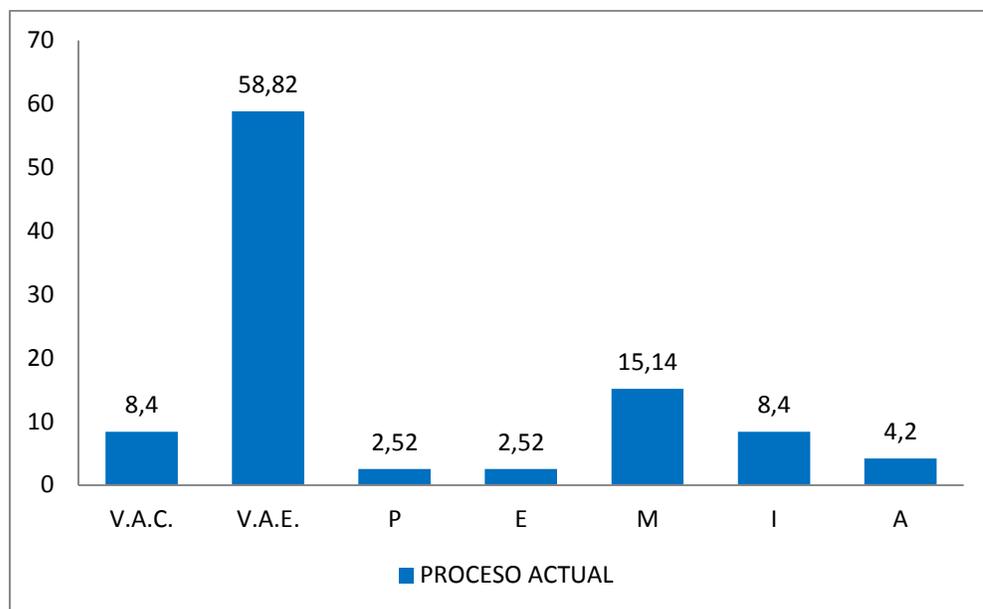


Figura 3.6.1.7.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.8. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS

3.6.1.8.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS

Tabla 3.6.1.8.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Compras

VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: COMPRAS SUBPROCESO: COMPRAS	FECHA:	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)
1		X						IDENTIFICAN LAS NECESIDADES	10
2					X			ELABORA SOLICITUD DE ABASTECIMIENTO	7
3			X					DEPURA LISTADO SEGÚN POLÍTICAS Y PRESUPUESTO	10
4				X				ELABORA ORDEN DE COMPRA	6
5				X				RECOGE FIRMAS	5
6					X			INGRESO A SISTEMA ORDEN DE COMPRA	5
7		X						RECIBE/INSPECCIONA SUMINISTROS	15
8					X			RECIBE FACTURA	3
9		X						ALMACENA/DISTRIBUYE	15
TIEMPOS TOTALES									76
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL			N°	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE						0	0	0.00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA						3	40	52.63
P	PREPARACION						1	10	13.16
E	ESPERA						2	11	14.47
M	MOVIMIENTO						3	15	19.74
I	INSPECCION						0	0	0.00
A	ARCHIVO						0	0	0.00
TT	TOTAL						9	76	100
VA	VALOR AGREGADO						3	40	52.63
SVA	SIN VALOR AGREGADO						6	36	47.37

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.8.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE SOPORTE DE COMPRAS

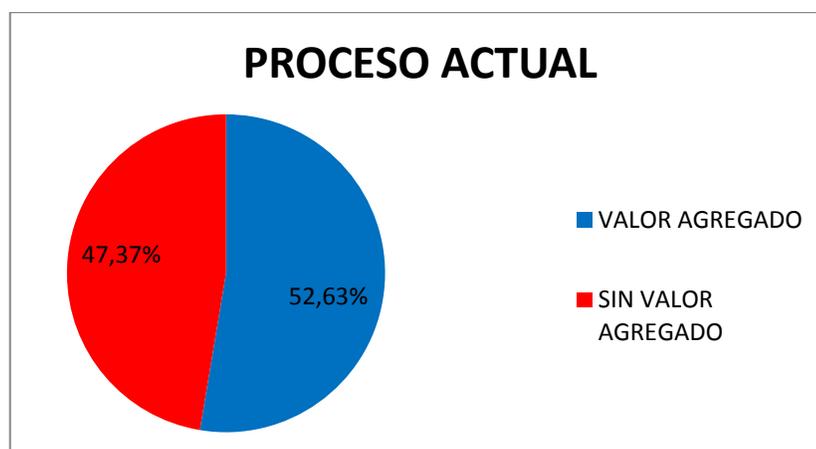


Figura 3.6.1.8.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

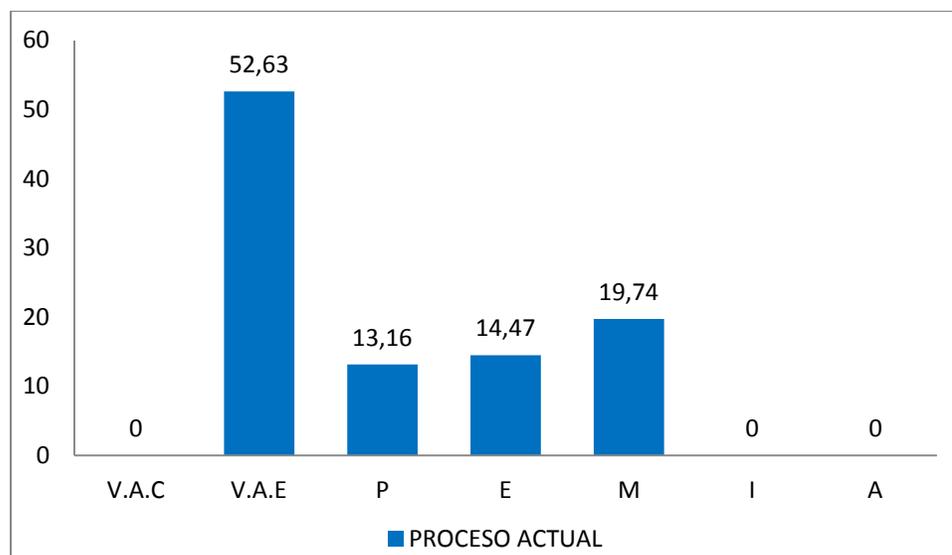


Figura 3.6.1.8.2.b. Contribución de actividades del proceso actual

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.9. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN FIRMA AUDITORA

3.6.1.9.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN FIRMA AUDITORA

Tabla 3.6.1.9.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Contratación de firma auditora

								PROCESO: AUDITORIA EXTERNA SUBPROCESO: CONTRATACIÓN FIRMA AUDITORA	FECHA:	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)	
1					X			RECIBE ESTADOS FINANCIEROS ELABORADOS	5	
2		X						CONTACTA CON FIRMA AUDITORA	5	
3			X					SOLICITA INFORMACION A LA EMPRESA	10	
4						X		REALIZA ANALISIS DE LA EMPRESA	15	
5		X						ELABORA CONTRATO DE AUDITORIA	20	
6					X			RECIBE CONTRATO DE AUDITORIA	3	
7						X		REVISA Y ANALISIS DEL CONTRATO	15	
8		X						FIRMA Y APRUEBA CONTRATO	3	
9					X			RECIBE FACTURA POR EL SERVICIO	3	
TIEMPOS TOTALES									79	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	28	35.44
P	PREPARACION							1	10	12.66
E	ESPERA							0	0	0
M	MOVIMIENTO							3	11	13.92
I	INSPECCION							2	30	37.97
A	ARCHIVO							0	0	0.00
TT	TOTAL							9	79	100
VA	VALOR AGREGADO							3	28	35.44
SVA	SIN VALOR AGREGADO							6	51	64.56

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.9.2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACION DE FIRMA AUDITORA

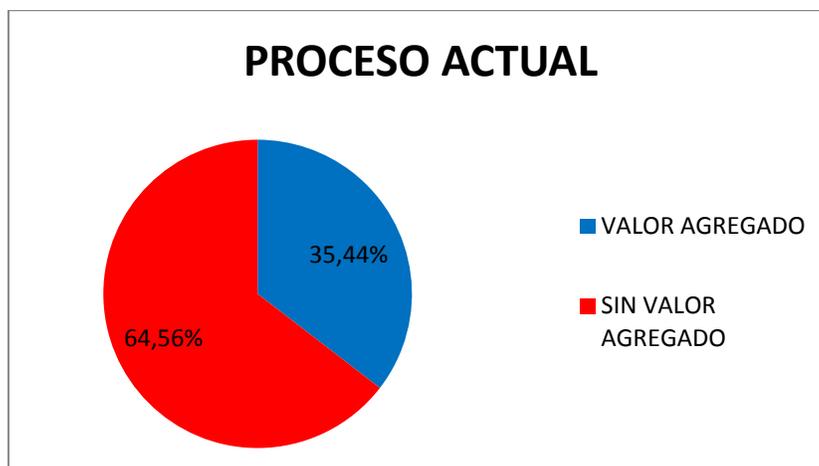


Figura 3.6.1.9.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

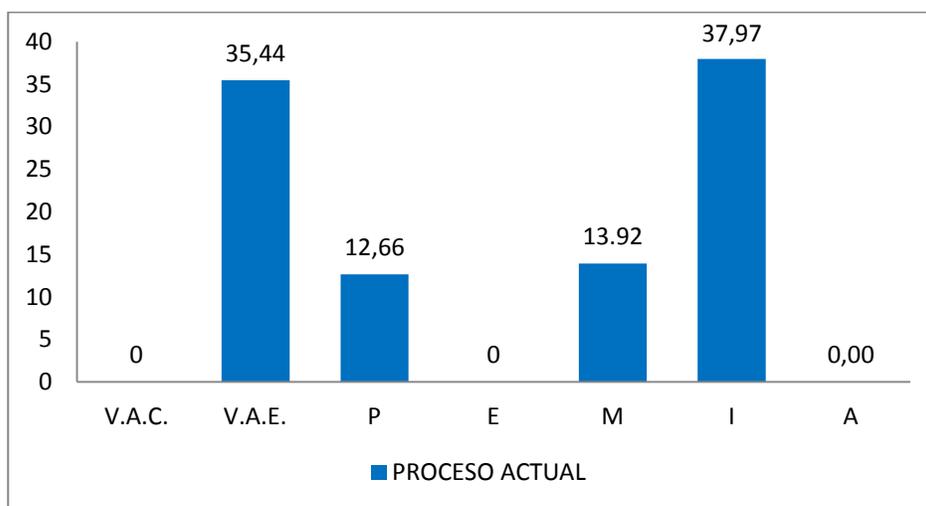


Figura 3.6.1.10.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.10. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

3.6.1.10.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 3.6.1.10.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Selección del Personal

									PROCESO: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL PERSONAL	FECHA:	
									SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)	
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A				
1					X			RECIBE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	10		
2				X				ANALIZA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	30		
3		X						ELABORA PERFIL DE CARGO	30		
4			X					SE CONTACTA CON EMPRESA DE CONTRATACION	30		
5		X						ACTIVA OFERTA LABORAL EN SISTEMA	45		
6			X					SELECCIONA TRES MEJORES CANDIDATOS	480		
7		X						REALIZA ENTREVISTA PERSONAL CON FINALISTAS	90		
8		X						SELECCIONA CANDIDATO IDONEO	240		
9					X			RECIBE FACTURA POR SERVICIO	10		
TIEMPOS TOTALES									965		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									METODO ACTUAL		
									N°	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0.00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA								4	405	41.97
P	PREPARACION								2	510	52.85
E	ESPERA								1	30	3.11
M	MOVIMIENTO								2	20	2.07
I	INSPECCION								0	0	0
A	ARCHIVO								0	0	0.00
TT	TOTAL								9	965	100
VA	VALOR AGREGADO								4	405	41.97
SVA	SIN VALOR AGREGADO								5	560	58.03

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.10.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

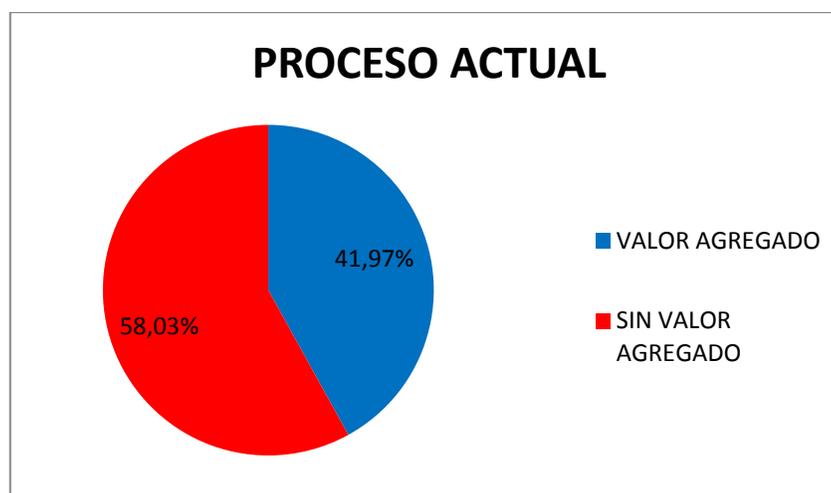


Figura 3.6.1.10.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

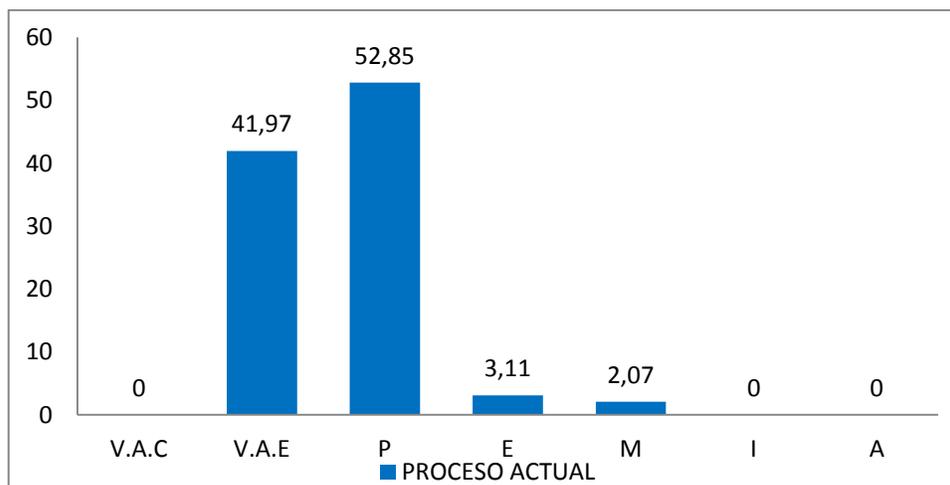


Figura 3.6.1.10.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.11. ANÁLISIS DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO MAQUINARIAS

3.6.1.11.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO MAQUINARIAS

Tabla 3.6.1.11.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Mantenimiento Maquinarias

								PROCESO: ACCIONES CORRECTIVAS PREVENTIVAS SUBPROCESO: MANTENIMIENTO MAQUINARIAS	FECHA:	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)	
1		X						ELABORA PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	15	
2						X		APRUEBA PROGRAMA	5	
3						X		REALIZA INSPECCION Y DIAGNOSTICO A MAQUINARIAS	15	
4				X				CONTACTA CON TALLER	5	
5						X		REALIZA INSPECCION Y DETERMINA COSTOS	20	
6			X					LLENA ORDEN DE TRABAJO	5	
7		X						REALIZA MANTENIMIENTO O REPARACION	90	
8						X		REVISMA MAQUINARIA JUNTO A ORDEN DE TRABAJO	10	
9		X						INSTALA MAQUINARIA PARA FUNCIONAR	8	
10		X						COMUNICA INCONFORMIDAD A GERENTE	5	
TIEMPOS TOTALES									178	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	118	66.29
P	PREPARACION							1	5	2.81
E	ESPERA							1	5	2.81
M	MOVIMIENTO							0	0	0
I	INSPECCION							4	50	28.09
A	ARCHIVO							0	0	0.00
TT	TOTAL							10	178	100
VA	VALOR AGREGADO							4	118	66.29
SVA	SIN VALOR AGREGADO							6	60	33.71

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.11.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO MAQUINARIAS

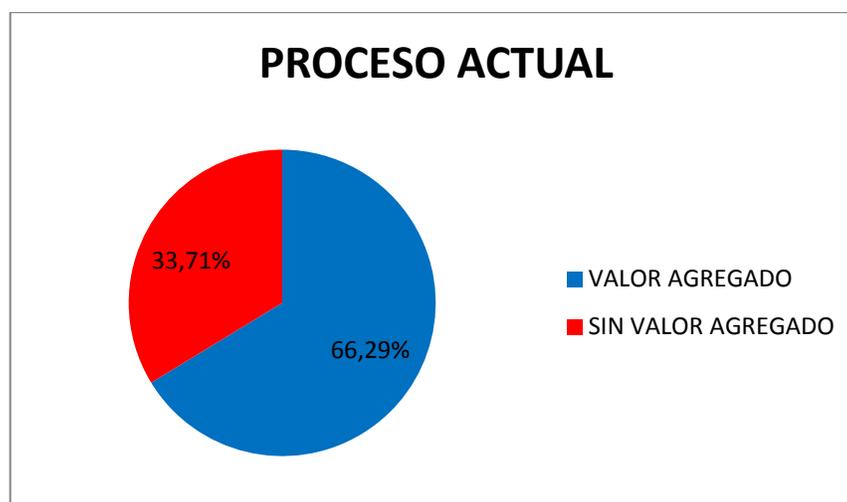


Figura 3.6.1.11.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

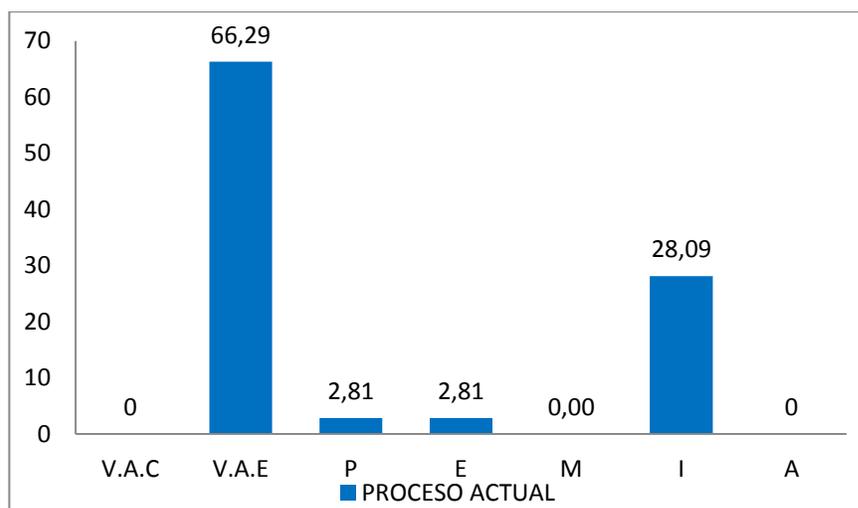


Figura 3.6.1.11.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.12. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLAMOS DE SEGUROS

3.6.1.12.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLAMOS DE SEGUROS

Tabla 3.6.1.12.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Reclamos de seguros

VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						PROCESO: ACCIONES CORRECTIVAS PREVENTIVAS	FECHA:	
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: RECLAMOS DE SEGUROS		
								ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)	
1			X					REUNE TODA LA INFORMACION SOBRE ACCIDENTE	15	
2		X						ELABORA Y ENVIA RECLAMO E INFORMACION DE SOPORTE	15	
3						X		REVISAR DOCUMENTACION RECIBIDA	20	
4						X		EVALUACION DE PERITO TECNICO	40	
5		X						AUTORIZA ORDEN DE PAGO	10	
6		X						NOTIFICA A LA EMPRESA	10	
7	X							REALIZA REEMBOLSO	10	
8		x						NOTIFICA INCONFORMIDAD	10	
TIEMPOS TOTALES									130	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	10	7.69
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	45	34.62
P	PREPARACION							1	15	11.54
E	ESPERA							0	0	0
M	MOVIMIENTO							0	0	0
I	INSPECCION							2	60	46.15
A	ARCHIVO							0	0	0.00
TT	TOTAL							8	130	100
VA	VALOR AGREGADO							5	55	42.31
SVA	SIN VALOR AGREGADO							3	75	57.69

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.12.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLAMOS DE SEGUROS

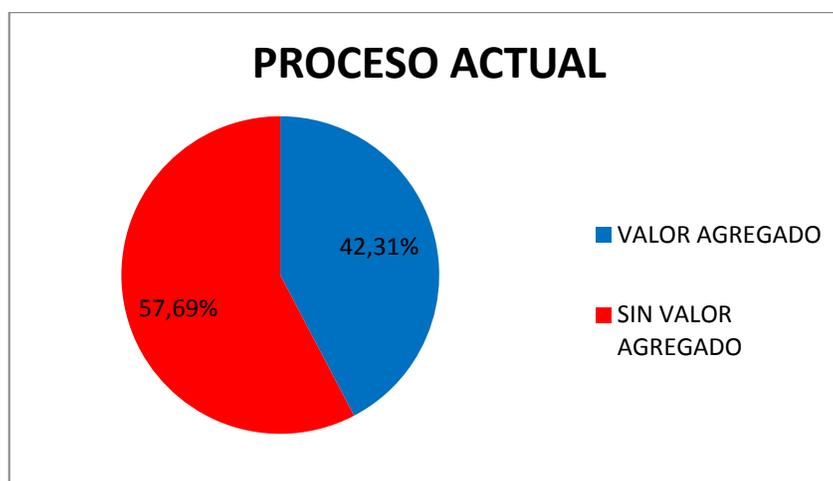


Figura 3.6.1.12.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

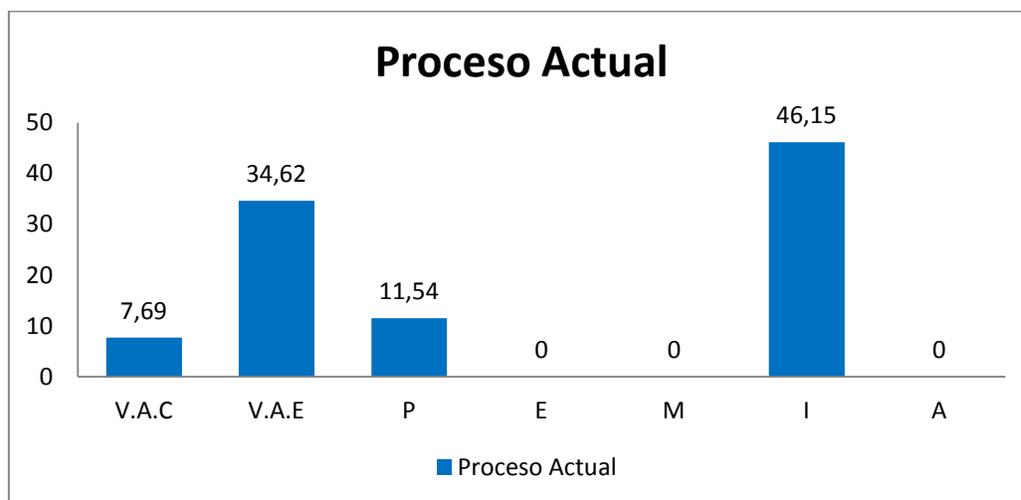


Figura 3.6.1.12.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.13. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

3.6.1.13.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

Tabla 3.6.1.13.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Contabilidad

VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						PROCESO: GESTION FINANCIERA	FECHA:		
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	SUBPROCESO: CONTABILIDAD	TIEMPO EF (min)		
1		X						RECIBE COMPROVANTES, REPORTE DE OPERACIONES/ MOVIMIENTOS	15		
2		X						CLASIFICA Y REGISTRA TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA	180		
3						X		COMPARA SALDOS OPERATIVOS VS CONTABLES	20		
4							X	IDENTIFICA DESCUADRE	30		
5				X				SOLICITA DOCUMENTACIÓN/ EXPLICACIÓN	50		
6				X				SOLICITA AJUSTE	15		
7		X						REALIZA MODIFICACIONES	30		
8			X					ELABORA ESTADOS FINANCIEROS	90		
9			X					PRESENTA ESTADOS FINANCIEROS	15		
10		X						APRUEBA Y FIRMA ESTADOS FINANCIEROS	15		
11							X	ENVÍA COPIA A LAS GERENCIAS	10		
TIEMPOS TOTALES									470		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									METODO ACTUAL		
									N°		
									Tiempo		
									%		
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0,00%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA								4	240	51,06%
P	PREPARACION								2	105	22,34%
E	ESPERA								2	65	13,83%
M	MOVIMIENTO								0	0	0,00%
I	INSPECCION								2	50	10,64%
A	ARCHIVO								1	10	2,13%
TT	TOTAL								11	470	100,00%
VA	VALOR AGREGADO								4	240	51,06%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								7	230	48,94%

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.13.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

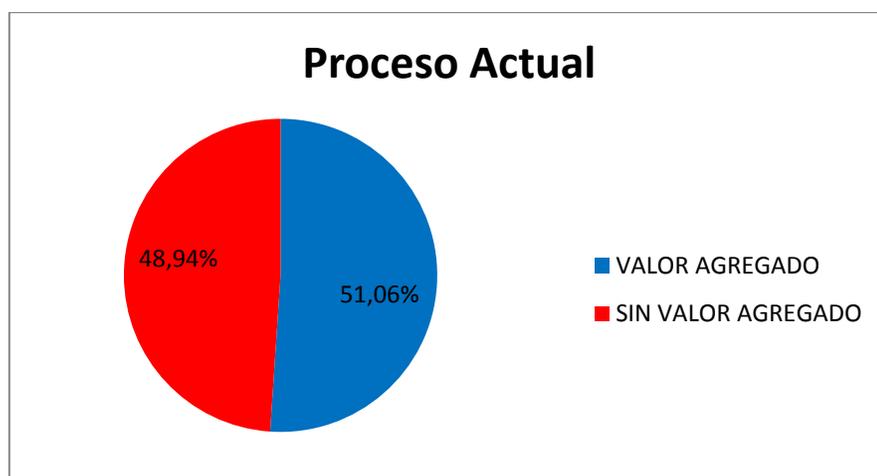


Figura 3.6.1.13.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

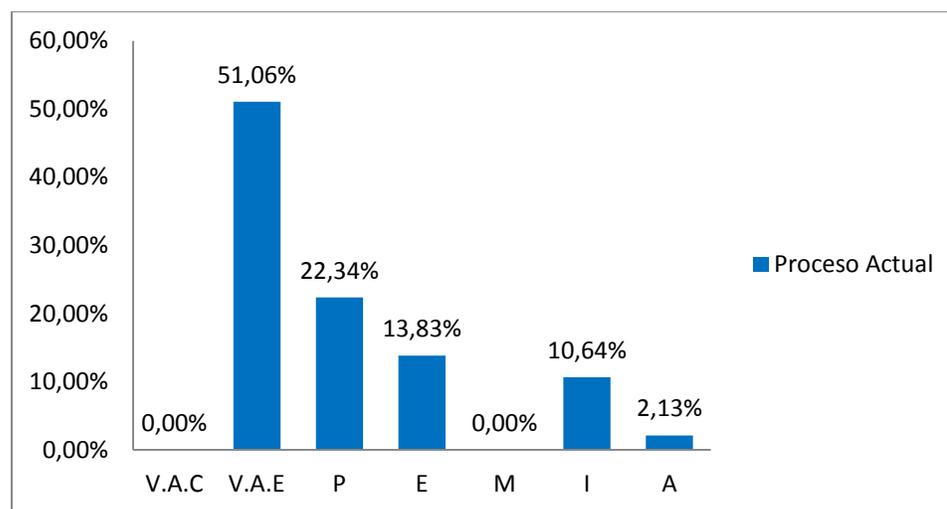


Figura 3.6.1.13.2.b. Contribución de actividades del proceso actual

Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.6.1.14. ANÁLISIS DEL PROCESO DE PAGADURÍA

3.6.1.14.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PAGADURÍA

Tabla 3.6.1.14.1 Análisis de Valor Agregado del proceso de Pagaduría

								PROCESO: GESTION FINANCIERA SUBPROCESO: PAGADURIA	FECHA:
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (min)
1					X			RECIBE FACTURAS Y COMPROBANTES	5
2						X		VERIFICA QUE DOCUMENTACION CUMPLA CON REQUISITOS	3
3					X			DEVUELVE COMPROBANTE PARA REVISION	5
4		X						CONCILIA FACTURA CON ORDEN DE COMPRA EN SISTEMA	5
5		X						ELABORA ORDEN DE PAGO	5
6					X			ENVIA ORDEN DE PAGO Y COMPROBANTES	4
7						X		VERIFICA DOCUMENTACION	6
8		X						AUTORIZA PAGO	7
9		X						REALIZA PAGOS	15
10					X			ENVIO DE FACTURAS Y COMPROBANTES A CONTABILIDAD	5
TIEMPOS TOTALES									60
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
				N°	Tiempo	%			
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE			0	0	0.00			
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	32	53.33			
P	PREPARACION			0	0	0.00			
E	ESPERA			0	0	0.00			
M	MOVIMIENTO			4	19	31.67			
I	INSPECCION			2	9	15.00			
A	ARCHIVO			0	0	0.00			
TT	TOTAL			10	60	100			
VA	VALOR AGREGADO			4	28	53.33			
SVA	SIN VALOR AGREGADO			6	30	46.67			

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.6.1.14.2. REPRESENTACIONES GRAFICAS DEL ANÁLISIS
DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL
PROCESO DE PAGADURÍA

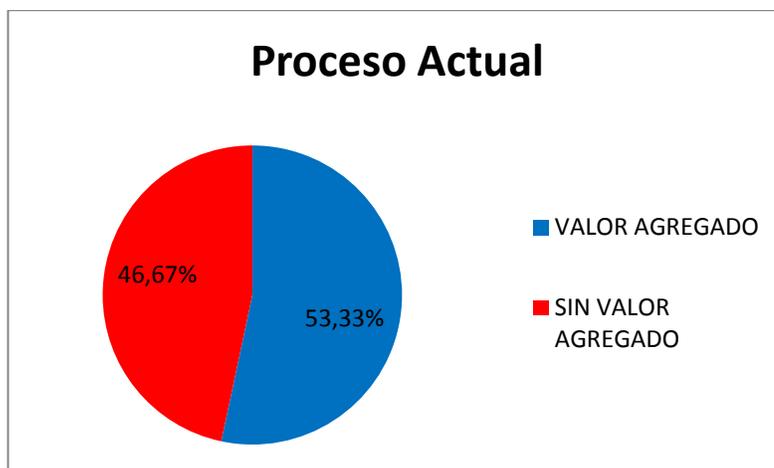


Figura 3.6.1.14.2.a. Comparación actividades que agregan valor proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

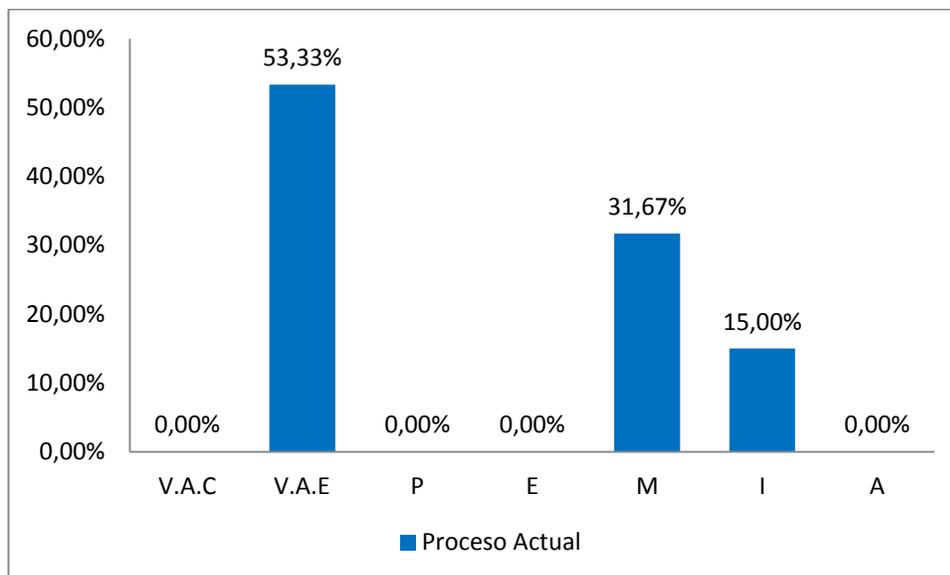


Figura 3.6.1.14.2.b. Contribución de actividades del proceso actual
Elaborado por: Sara Solano y Fernanda Chang

3.7. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Con el fin de establecer control sobre los procesos de TRANSPAMODAL, se han establecido indicadores de gestión que contribuirán con la evaluación continua del desempeño y los resultados de las operaciones de la empresa, lo cual permitirá la retroalimentación y mejora en los procesos.

En la tabla 3.7, que se muestra a continuación, se detallan indicadores por cada subproceso de los procesos claves y de apoyo

Tabla 3.7. Tabla de indicadores de gestión por procesos

INDICADORES DE GESTIÓN DE TANS PAMODAL S.A.							
PROCESO	SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	ME- DI- DA	FRECUEN- -CIA
Gestión Comercial	Calificación de cliente y contratación de Servicio	X1	Rentabilidad	Mide rentabilidad	Precio del servicio/ Costo total del servicio	%	Mensual
		X2	Calificación de cliente	Mide porcentaje de aceptación de clientes	Cientes calificados/ Total clientes interesados	%	Anual
	Facturación	X3	Calidad en la facturación	Mide el porcentaje de facturas emitidas con error	Facturas con errores/ Total de facturas emitidas	%	Mensual
		X4	Confirmación de pago	Mide el porcentaje de pagos efectuados a tiempo	Facturas canceladas a tiempo/Total de facturas	%	Mensual
Planificación del Servicio	Calificación y contratación de Proveedores	X5	Tasa de proveedores contactados	Mide el porcentaje de proveedores contactados para un servicio	Número de proveedores contactados/ Total de proveedores	%	Trimestral
		X6	Proveedores activos	Mide el porcentaje de proveedores activos en sistema de control de traza	Número de proveedores activos en el sistema/ Total de proveedores	%	Mensual
Realización del Servicio	Transportación con Monitoreo y Traza	X7	Transportes efectivos	Mide la eficiencia de los viajes planificados	Transportes realizados con éxito/ Transportes planificados	%	Semanal
		X8	Entrega a tiempo	Mide el cumplimiento de los tiempos pactados	Tiempo de entrega cumplidos/ Total de viajes planificados	%	Semanal
	Transportación con Monitoreo y Traza	X9	Nivel de utilización de patio	Mide la capacidad de uso del espacio	Lanzaderas utilizadas/ Lanzaderas totales	%	Mensual
		X10	Ingreso de contenedores	Mide el porcentaje de informes favorables para ingreso de contenedores	Total de informes favorables/ Total de informes emitidos	%	Mensual

INDICADORES DE GESTIÓN DE TANS PAMODAL S.A.							
PROCESO	SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	ME- DI- DA	FRECUE N-CIA
Servicio Post-Venta	Comunicación con Clientes	X11	Atención de reclamos menores	Mide porcentaje de reclamos con solución rápida	Reclamos o inquietudes menores / Total de reclamos	%	Mensual
		X12	Satisfacción del cliente	Mide porcentaje del cliente satisfecho	Total de clientes satisfechos/ Total de clientes atendidos	%	Mensual
Sistemas	Soporte de software y hardware	X13	Soporte de hardware	Mide cumplimiento al programa de mantenimientos	Mantenimiento realizado/ Mantenimiento programado	%	Mensual
		X14	Soporte de Software	Mide porcentaje de eficiencia en el soporte de software	Soporte atendido/ Soporte solicitado	%	Mensual
Compras	Compras	X25	Documentos contabilizados	Mide porcentaje de documentos ingresados a tiempo	Numero documentos ingresados/total documentos	%	Mensual
		X26	Margen operativo	Mide margen de utilidad operativa en relación a las ventas	Utilidad operativa/ventas	%	Mensual
Auditoría Externa	Contratación firma auditora	X17	Cumplimiento trabajo	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas para el desarrollo de la auditoria	Acciones ejecutadas/ Acciones planificadas	%	Anual
		X18	Seguimiento de recomendaciones	Mide el porcentaje de inclusión de las recomendaciones por firma	Número de mejoras introducidas en procesos/ Total de recomendaciones en informe	%	Anual

INDICADORES DE GESTIÓN DE TANSPAMODAL S.A.							
PROCESO	SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	ME D	FRECUENCIA
Adm. Y Gestión Personal	Selección y Contratación del Personal	X19	Rotación del personal	Mide la rotación del personal	Número de personas que salen de la empresa/ Total de empleados	%	Anual
		X20	Tasa de personas contratadas	Mide el número de personas contratadas	Número de personas contratadas/ Número de personas requeridas	%	Anual
Acciones Correctivas Preventivas	Mantenimiento o maquinarias	X21	Eficiencia	Mide la eficiencia en la realización del mantenimiento	Mantenimiento ejecutado/ Mantenimiento planificado	%	Trimestral
		X22	Mantenimiento o correctivo	Mide el porcentaje de averías por falta de mantenimiento	Averías Producidas por falta de mantenimiento/ Total averías	%	Trimestral
	Reclamos de seguros	X23	Índice de accidentes	Mide porcentaje de accidentes	Accidentes reportados/total de viajes	%	Semestral
		X24	Reclamos por seguros	Mide porcentaje de reembolsos efectuados por la aseguradora	Reclamos atendidos/ reclamos reportados	%	Anual
Gestión Financiera	Contabilidad	X25	Documentos contabilizados	Mide porcentaje de documentos ingresados a tiempo	Numero documentos ingresados/total documentos	%	Mensual
		X26	Margen operativo	Mide margen de utilidad operativa en relación a las ventas	Utilidad operativa/ventas	%	Mensual
	Pagaduría	X27	Proyección de pago	Mide efectividad de acierto o sobreestimación en proyección de pagos	Flujo pagaduría efectuado/flujo pagaduría presupuestado	%	Mensual
		X28	Liquidez	Mide el nivel de liquidez de la empresa	Activo corriente/pasivo corriente	%	Mensual

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.8. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Siguiendo la metodología PDCA, en la compañía se han detectado dos problemas generales que tienden a disminuir el porcentaje de valor agregado que la empresa posee. Para ello, fue necesario analizar los procesos actuales, identificar los efectos y agrupar las respectivas causas probables en variables principales.

En la siguiente tabla podemos listar los dos principales problemas detectados en la empresa TRANSPAMODAL

Tabla 3.8. Problemas generales de TRANSPAMODAL

No.	PROBLEMAS
1	Demora en la realización del servicio
2	Altos costos de realización de servicio

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.8.1. ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA N°1

A continuación, en la en la **figura 3.8.1** se muestran las posibles causas agrupadas en Materiales, Mano de Obra, Metodología, Maquinaria y Medio Ambiente respecto al problema “Demora en la realización del servicio”.



Figura 3.8.1 Diagrama Causa-Efecto del problema no. 1
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.8.2. ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA N°2

En la en la **figura 3.8.2** se muestran las posibles causas agrupadas en Recurso Humano, Metodología, Maquinaria y Medio Ambiente respecto al problema “Altos costos de realización del servicio”.

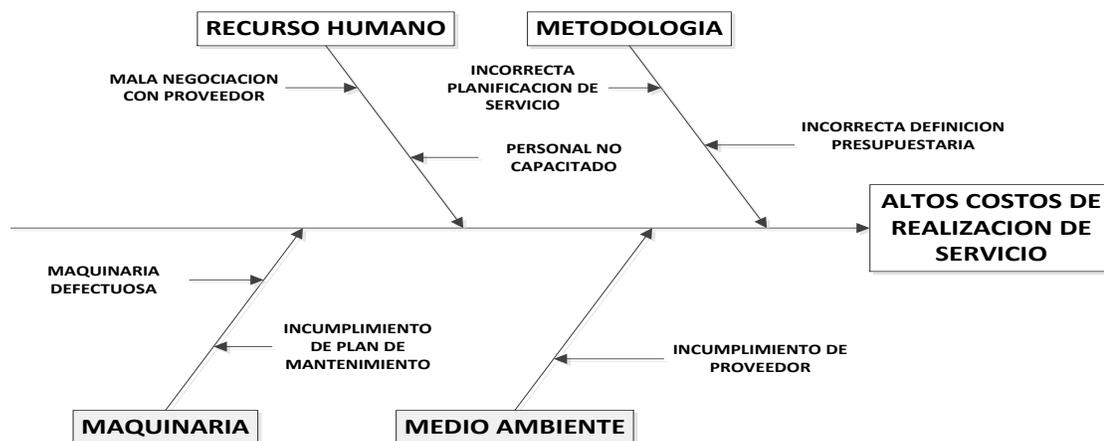


Figura 3.8.2 Diagrama Causa-Efecto del problema no. 2
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.9. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA.

Una vez analizados los tres procesos críticos identificados en la matriz de priorización: Calificación y contratación de proveedores, Transportación y monitoreo con control de traza y Patio de contenedor; se realizó un análisis de valor agregado sobre la situación actual y la situación mejorada cuyos valores porcentuales se muestran a continuación:

Tabla 3.9.a Resultados del análisis de los procesos críticos de TRANSPAMODAL

PROCESO	AVA SITUACIÓN ACTUAL	AVA SITUACIÓN MEJORADA
Calificación y contratación de Proveedores	63.45%	67.74%
Transportación y monitoreo con control de traza	58.44%	68.28%
Patio de Contenedor	64.88%	72.04%

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Como muestra la tabla, la situación actual de estos procesos críticos puede ser mejorada mediante la eliminación de actividades que no agregan valor a la empresa o al cliente, el aumento de actividades que aporten valor y el tiempo asignado que se emplea en cada actividad.

El promedio propuesto a mejorar en estos procesos es aproximadamente del 7.10%, que podría significar un porcentaje significativo para la empresa.

En la siguiente tabla, se describirá las causas y una descripción de los problemas encontrados en TRANSPAMODAL.

Tabla 3.9.b Causas a solucionar

CAUSA	DESCRIPCIÓN
Procesos no documentados	La compañía no posee todos los procesos documentados, lo cual genera incertidumbre en el personal sobre actividades a realizar y a su vez que exista la duplicidad de funciones.
Personal no capacitado	No todo el personal que ingresa a laborar a la compañía recibe una capacitación inmediata, lo que genera que existan errores en el proceso por desconocimiento o inexperiencia, provocando demoras en la realización del servicio.
Incorrecta definición presupuestaria	Existe una planificación inadecuada ya que no existe una comunicación continua entre el cliente interno y el proveedor interno lo cual genera que el presupuesto, y los tiempos en la realización del servicio no concuerden entre departamentos.

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.9.1. CAUSA N°1: PROCESOS NO DOCUMENTADOS

Tabla 3.9.1 Análisis 5W-1H causa no. 1: Procesos no documentados

QUÉ?		QUIÉN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?		
NO.	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS	
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
1	Procesos no documentados	Organizar grupos de trabajo	Gerente General	Dirección													Reuniones	\$	
		Establecimiento de tareas y responsables	Gerente General	Dirección														Ordenes de trabajo	\$
		Levantamiento de información	Gerente de Calidad y Monitoreo	Todas														Entrevistas, cuestionarios	\$
		Elaboración de Políticas y Procedimientos	Gerentes y Jefes de cada área	Todas														Documentar información	\$
		Revisión de resultados y retroalimentación	Gerente General y Gerente de Calidad y Monitoreo	Dirección														Reuniones	\$
		Realizar correcciones	Gerentes y Jefes de cada área	Todas														Seguimiento	\$
		Documentar políticas y procedimientos	Gerentes y Jefes de cada área	Todas														Documentar e imprimir información	\$
		Comunicación a personal	Gerente General	Dirección														reuniones, correos	\$

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.
Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.9.2. CAUSA N°2: PERSONAL NO CAPACITADO

Tabla 3.9.2 Análisis 5W-1H causa no.2: Personal no capacitado

QUÉ?		QUIÉN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?			
No	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
2	Personal no capacitado	Identificación de requerimiento de capacitación	Gerentes y Jefes de cada área	Todas														Reuniones	\$	
		Determinar características de capacitación	Gerentes y Jefes de cada área	Todas															Cuestionarios	\$
		Buscar propuestas de capacitaciones a realizarse	Gerente de calidad y monitoreo	Gerencia															Publicaciones en medios de comunicación	\$
		Seleccionar capacitaciones a realizar	Gerente de calidad y monitoreo	Gerencia															Documentos	\$
		Elaboración de plan de capacitación	Gerentes y Jefes de cada área	Todas															documentos	\$
		Aprobación de plan de capacitación	Gerente General	Dirección															reuniones	\$
		Ejecutar plan de capacitación	Grte de calidad y monitoreo	Gerencia															conferencias, congresos	\$
		Evaluar resultados	Gerente General	Dirección															manuales, evaluaciones	\$

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

3.9.3. CAUSA N°3: PRESUPUESTO NO ACORDE A LA REALIDAD

Tabla 3.9.3 Análisis 5W-1H causa no. 3: Presupuesto no acorde a la realidad

QUÉ?		QUIÉN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?		
No	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS	
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
3	Incorrec ta defini ción presu puestaria	Identificación y descripción de actividades	Gerente y Jefes de áreas y departamentos	Todas													Entrevistas, reuniones	\$	
		Cuantificación de recursos por actividad y duración	Gerente y Jefes de áreas y departamentos	Todas														Reuniones, documentación, manuales	\$
		Comparación de actividades vs. objetivos	Gerente General	Dirección														Políticas y manuales	\$
		Clasificación de rubros de gasto e inversión	Gerente General	Dirección														Documentación	\$
		Elaboración de presupuesto	Gerente General	Dirección														Documentación	\$
		Aprobación de presupuesto	Directorio	Dirección														Reuniones	\$
		Difusión de presupuesto a áreas	Gerente General	Dirección														Reuniones, publicaciones, comunicación	\$
		Ejecución de presupuesto	Grte y Jefes de áreas y departamentos	Todas														Reuniones	\$

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el estudio del análisis y mejora de los procesos de la compañía TRANSPAMODAL S.A, se ha podido determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.1. CONCLUSIONES

- La empresa ha venido realizando sus operaciones durante los años sin un direccionamiento estratégico definido y documentado por parte de la dirección, el cual pudiera servir de lineamiento para los demás miembros de la organización. La ausencia de una misión, visión, y objetivos estratégicos contribuyó en el logro de resultados poco efectivos.
- TRANSPAMODAL S.A. cuenta con una estructura organizacional funcional definida por departamentos, en los que cada unidad trabaja independientemente en sus propios procesos; no existe una integración entre procesos, coordinada, la cual identifique clientes y proveedores, y genere como resultado un producto final.
- La inexistencia de procesos y políticas documentadas en manuales resultaban en procesos ineficientes, con un alto desperdicio de recursos como tiempo y dinero, debido principalmente a la duplicidad de funciones ya que existen actividades que se realizan más de una vez, por miembros que no deberían tener bajo su responsabilidad.
- Los procesos no documentados a su vez tienden a generar demora, debido a cuellos de botella que se concentran en la toma de

decisiones centralizada, que recae principalmente en el Gerente General, lo cual ocasiona que se eleven los costos.

- Los miembros de la compañía que participaban en los procesos de realización de servicio no contaban con el perfil ni con la capacitación suficiente para realizar las actividades que tenían a su cargo, ni una guía o asesoramiento como manuales, lo que resultaba en demora en procesos o actividades innecesarias.
- La empresa no contaba con un sistema de control y medición de resultados definidos como indicadores que permitan conocer el logro de objetivos y resultados alcanzados en forma cuantitativa y eficaz.
- La Dirección de la compañía se mostró desde el primer momento interesada en el enfoque de la gestión por procesos y los beneficios que su implementación traería en los resultados tanto económicos como operativos para la empresa, facilitando de esa forma el proceso de levantamiento de información e identificación de los procesos.
- La definición de un direccionamiento estratégico permitirá a todos los miembros de la compañía conocer los lineamientos de la empresa, a dónde se quiere llegar, identificarse con ellos, y aportar directamente al logro de esas metas planteadas.

- La identificación de los procesos, y el posterior diseño de un mapa de procesos y una cadena de valor, otorga a la dirección de la empresa contar con una visión global de los procesos que realiza, identificando siempre las actividades que generan valor hacia el cliente final.
- Como resultado de la priorización de los procesos en relación a su grado de aporte al logro de los objetivos estratégicos, se determinaron tres procesos críticos de todos los que realiza la empresa, para los cuales se llevó a cabo una propuesta de mejora, que disminuya el uso de recursos.
- El análisis de valor agregado de los procesos actuales contra los mejorados, demuestra una disminución en las actividades que no agregan valor, incrementando el margen aquellas que si agregan valor para el cliente final.
- La elaboración de un manual de procesos es el resultado final del estudio, gracias al cual TRANSPAMODAL S.A. cuenta con una herramienta que permitirá un uso eficiente de recursos, estandarizar los procesos, mejorar los resultados, disminuir costos y tiempos de demora, aumentar la calidad de los servicios que brinda, y la satisfacción del cliente final.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Directorio y a la Gerencia acoger y formalizar el direccionamiento estratégico planteado en este estudio, el cual incluye y define los lineamientos de la Dirección, y socializarlo con el resto de los miembros de la compañía para que todos lo conozcan.
- Implementar las mejoras propuestas a los procesos críticos, con la finalidad de disminuir los recursos que innecesariamente se utilizan en la realización del servicio, aumentar la eficiencia, y la satisfacción del cliente final
- Utilizar el Manual de Procesos como una herramienta de administración y de trabajo diario, con el propósito de que todos los miembros de la organización conozcan cómo realizar su trabajo, disminuyendo desperdicios y errores.
- Elaborar un manual de políticas y procedimientos para cada uno de los procesos definidos, los cuales complementen y señalen el marco de ejecución de las tareas que este trabajo recoge.
- Planificar e implementar un plan de capacitaciones anuales para todos los miembros de la organización, elaborado por cada uno de los jefes

de departamentos, los cuales identifiquen las áreas en las que se necesite nuevo conocimiento.

- Considerar la delegación de tareas o empowerment, para las decisiones que debe tomar el Gerente General, con el fin de agilizar los procesos, y disminuir cuellos de botella que se concentran en su toma de decisiones.
- Designar a una persona de la empresa para que sea la encargada de implementar, controlar, evaluar, actualizar, y mejorar los procesos y la documentación relacionada a ellos como los manuales periódicamente.
- Mantener reuniones periódicas con el personal de la empresa para socializar la adopción del manual de procesos, eliminar la incertidumbre, inseguridad, y fortalecer la comunicación entre departamentos.
- La implementación de un sistema de gestión por procesos generará beneficios para la organización, sin embargo, requiere de un compromiso fuerte de la Dirección por los recursos económicos que demanda. Se recomienda a la empresa acoger las recomendaciones y

propuestas de mejora que se plantean en este trabajo, para posteriormente obtener una certificación internacional.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. COMISIÓN INTERAMERICANA DE PUERTOS CIP, “Boletín Interamericano de Puertos - Diciembre 2008”, http://www.oas.org/cip/docs/boletines/dic08_21.pdf
2. Autoridad Portuaria de Guayaquil. “Estadísticas Portuarias Acumulado Enero-Diciembre 2012”, http://www.apg.gob.ec/files/apg_file_03142013_172046_i282_c2.pdf, pp. 19
3. Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana IIRSA, Sistemas Operativos de Transporte Multimodal, <http://www.iirsa.org/SecTMultimodal.asp?CodIdioma=ESP>
4. Pineda Lionel E., La Visión Organizacional, <http://es.slideshare.net/lionelpineda/la-vision-organizacional>, pág. 7
5. CN crece negocios.com., Los objetivos de una empresa, <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>
6. CN crece negocios.com., Los objetivos de una empresa, <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>

7. Infoviews, Concepto de Balanced ScoreCard, <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
8. Scribd, <http://es.scribd.com/doc/54229820/Definicion-de-Mision-Vision-y-Valores-by-Beneficios-cos>
9. Ministerio de Educación y Ciencia, Calidad En La Organización y Dirección de Centros Escolares, Secretaría General Técnica, 2005, Pág. 71
10. Gobernación de Magdalena, Manual de procesos procedimientos, http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf
11. Pérez Fernández José Antonio, Gestión por Procesos cuarta edición, ESIC EDITORIAL, 2010, pág. 54
12. Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en procesos, <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf> pp. 33
13. Arjona Torres Miguel, Dirección Estratégica: Un enfoque práctico de la Gestión del Rendimiento, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1999, Pág. 143

14. Pérez Fernández José Antonio, Gestión Por Procesos, Cuarta Edición, Esic Editorial, 2010, Pág. 61
15. Management, Planeación y dirección estratégica, <http://www.oocities.org/espanol/planydirest/pla/plan12.htm>
16. Humberto Polecio Bocanegra, Flujogramas y floxogramas, https://docs.google.com/document/d/1-bYjxrQYe7pJK_hz6EOkYPBgQ2IFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1
17. Lenìn Saavedra, Análisis del valor agregado, <http://lensafer.blogspot.com/2010/12/analisis-del-valor-agregado.html>
18. Lean Sigma, Experiencia focalizada a resultados, <http://www.lean-sigma.es/analisis-de-valor-de-los-procesos.php>
19. Knoow.net, Paulo Nunes, Ciencias económicas y comerciales, <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/diagramacausaefecto.htm>
20. Izar Landet Juan Manuel, González Ortiz Jorge Horacio, Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad, Edición: José de Jesús Rivera Espinoza 2004, pág. 155
21. Gestión de la calidad y BPA, Los Principios de Deming, <http://bpa.peru-v.com/Deming.htm>

22. Carlos Mario Pérez Jaramillo, Los indicadores de gestión,
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
23. Zambrano Barrios Adalberto, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA, Editorial Texto, C.A, 2007, pág. 235
24. http://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA235&dq=tipos+de+indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=pA9eUfOXIc_e4APloOH4AQ&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true
25. Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio, INDICADORES DE GESTIÓN Herramientas para lograr la competitividad, Segunda edición, 3R Editores
26. http://www.adizesca.com/Adizesca_2013/2013/e-BOOKS/manual_indicadores.pdf
27. Gobernación de Magdalena, Manual de procesos procedimientos,
http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

6. ANEXOS

Anexo no. 1: Matriz de Priorización

MATRIZ DE PRIORIZACION									
	Incrementar el margen de rentabilidad en un 5%	Incrementar el nivel de ventas en un 5% en relación al periodo anterior	Mejorar la calidad de atención a los clientes	Implementar controles para el tratamiento de no conformidades del servicio al cliente	Mejorar la comunicación interna entre los miembros de la organización	Mejorar continuamente los procesos	Optimizar el desempeño profesional del personal	Desarrollar políticas de entrenamiento y desarrollo para el personal	TOTAL
Calificación de Cliente y contratación de Servicio	3	5	4	3	3	2	2	3	25
Facturación	4	5	3	3	3	2	3	2	25
Asignación de llaves	3	4	5	2	3	3	3	3	26
Calificación y contratación de Proveedores	5	4	5	3	3	3	3	3	29
Trasportación y monitoreo con control de traza	5	5	5	3	4	4	3	2	31
Patio de Contenedor	4	4	4	3	5	4	3	2	29
Mantenimiento	4	3	4	3	3	4	3	2	26
Comunicación con Clientes	3	3	4	4	4	4	3	3	28
Soporte de Software y Hardware	3	2	4	3	4	3	3	3	25
Compras	3	2	2	2	3	2	2	2	18
Contratación firma auditora	3	3	2	2	3	2	2	2	19
Selección del Personal	3	3	3	3	3	3	4	4	26
Mantenimiento maquinarias	4	3	4	3	2	3	3	2	24
Reclamos de seguros	4	2	3	3	3	2	2	2	21
Contabilidad	3	2	2	2	3	3	3	3	21
Pagaduría	3	2	4	2	2	2	2	2	19

Fuente: TRANSPAMODAL S.A.

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Anexo no. 2: Formato de diagrama de flujo

 <p>TRANSPAMODAL</p>	<p>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</p>	<p>HOJA 1 DE 2</p>	
<p>PROCESO:</p>		<p>Código:</p>	
<p>SUBPROCESO:</p>		<p>Código:</p>	
<p>RESPONSABLE:</p>			
<p>MISIÓN:</p>			

PROCESO		

SUBPR OCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	MED	FRECUE N-CIA

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Anexo no. 3: Formato descripción de las actividades

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO:	CÓDIGO:
	SUBPROCESO:	CÓDIGO:
	MISIÓN:	
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

N o	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsa ble

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Anexo no. 4: Formato Caracterización del Proceso

 TRANSPAMODAL	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO:	CÓDIGO:
	SUBPROCESO:	CÓDIGO:
MISIÓN:		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Anexo no. 5: Formato descripción del proceso

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: SUBPROCESO: EDICION No:1	FECHA:

RECURSOS		

PROVEEDORES		CLIENTES
	 	
	PROCESO	
ENTRADAS		SALIDAS
	 	
INDICADORES		REGISTROS ANEXOS
CONTROLES		OBJETIVO
	 	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Preparado por: Fernanda Chang y Sara Solano

Anexo no. 6: Manual de Procesos

MANUAL DE PROCESOS “TRANSPAMODAL S.A.” 2013

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 2 de 106 CÓDIGO MP-01
TABLA DE CONTENIDO	

SECCION I – GENERALIDADES

- 1.1. Introducción
- 1.2. Estructura Organizacional
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Simbología Utilizada
- 1.6. Objetivo Del Manual
- 1.7. Justificación Del Manual
- 1.8. Metodología

SECCIÓN II – MAPA DE PROCESOS

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 3 de 106 CÓDIGO MP-01
TABLA DE CONTENIDO	

SECCIÓN III – PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

PROCESOS CLAVE

3.1. Gestión Comercial

3.1.1. Calificación y Contratación de Servicio

3.1.2. Facturación

3.2. Planificación del Servicio

3.2.1 Calificación y Contratación de Proveedores

3.3. Realización del Servicio

3.3.1. Transportación con Monitoreo y Traza

3.3.2. Patio de Contenedor

3.4. Servicio Post-Venta

3.4.1. Comunicación con Clientes

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 4 de 106 CÓDIGO MP-01
TABLA DE CONTENIDO	

PROCESOS DE APOYO

3.5. Sistemas

3.5.1. Soporte de Software y Hardware

3.6. Compras

3.6.1. Compras

3.7. Auditoría Externa

3.7.1. Contratación Firma Auditora

3.8. Administración y Gestión del Personal

3.8.1. Selección y Contratación del Personal

3.9. Acciones Correctivas Preventivas

3.9.1. Mantenimiento Maquinarias

3.9.2. Reclamos de Seguros

3.10. Gestión Financiera

3.10.1. Contabilidad

3.10.2. Pagaduría

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 5 de 106 CÓDIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

SECCION I – GENERALIDADES

1.1. Introducción

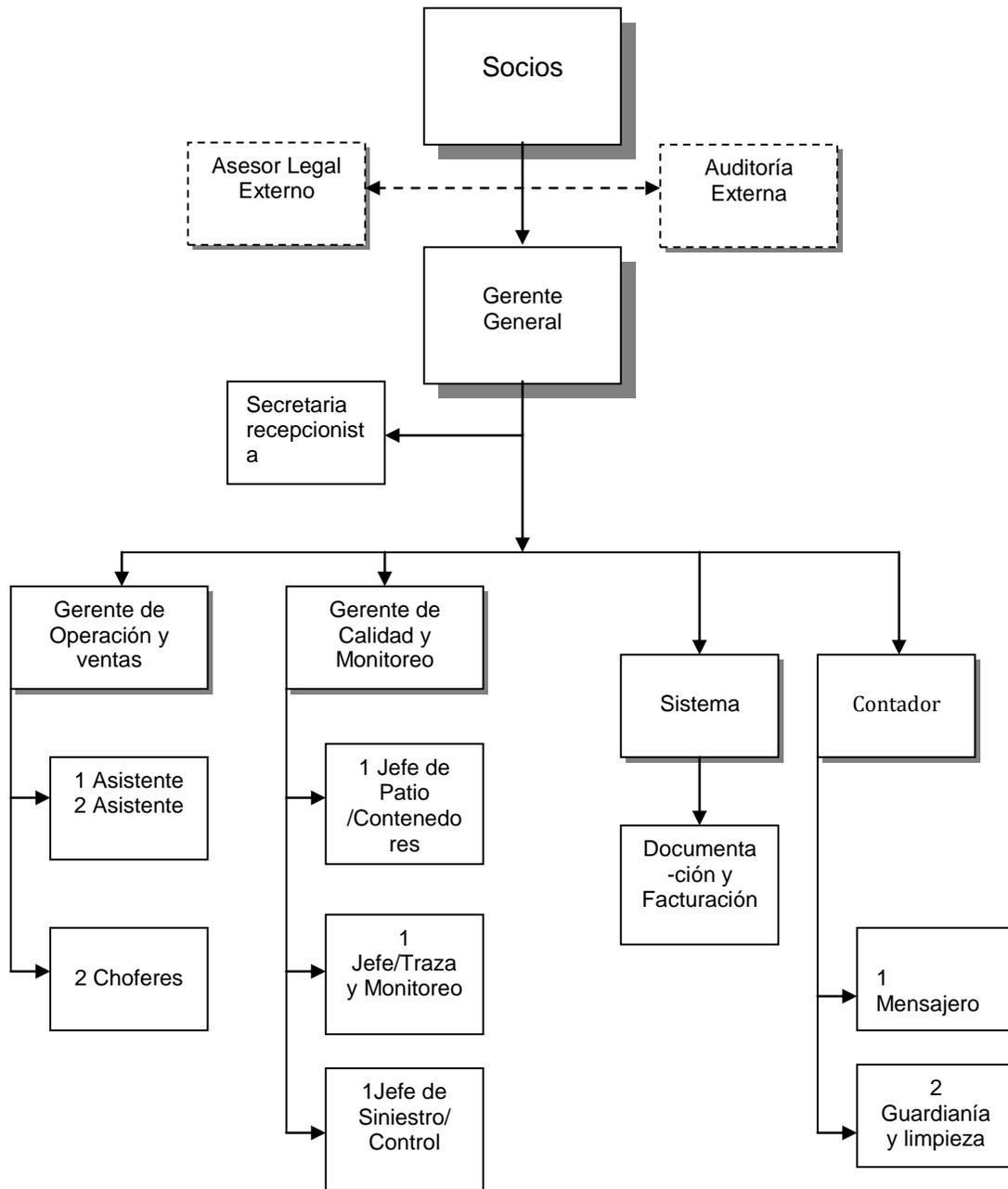
La documentación de los procesos de la empresa, a través de la elaboración de manuales, es uno de los principales componentes del Sistema de Control Interno que TRANSPAMODAL S.A implemente en sus operaciones. De esta manera todos los miembros de la organización contarán con una herramienta que indicara los pasos a seguir en caso de consulta en alguna actividad, y que deben cumplir al momento de realizarla.

El Manual de Procesos de TRANSPAMODAL S.A es el mecanismo de control y de aplicación, en el que se incluyen todas las actividades que se realizan para llevar a cabo los procesos con los cuales la empresa realiza sus operaciones, como lo son: Facturación, Selección del cliente y contratación del servicio, Transportación con Monitoreo y Traza, Contabilidad, entre otros.

Uno de los objetivos principales del manual es permitir la integración y vinculación de todas las áreas o departamentos de la empresa, en los procesos de la misma, identificando proveedores y clientes internos para cada proceso, y ya no de una forma independiente como lo hacían antes. De esta forma, tanto personal interno o externo de la compañía, estaría en capacidad de entender cómo se realiza una actividad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

1.2. Estructura Organizacional



Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 7 de 106 CÓDIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.3. Misión

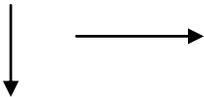
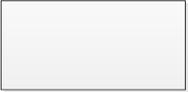
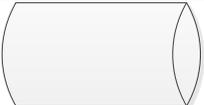
Somos una compañía privada dedicada a la trasportación de carga terrestre desde su punto de origen pactado hasta su destino final, contamos con un recurso humano y tecnológico altamente calificado que nos permite brindar un servicio seguro y confiable de monitoreo y traza de la carga a nuestros clientes, cumpliendo con estándares y normas internacionales.

1.4. Visión

Para el año 2015 ser una empresa reconocida consolidándose en el mercado local, diferenciándose por la calidad de nuestros servicios, eficiencia y excelencia de nuestros colaboradores para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

1.5. Simbología Utilizada

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica el inicio o fin de un proceso, a partir de ella sólo puede salir o llegar una línea de flujo
	Indica el seguimiento lógico del proceso, así también como su sentido de ejecución
	Forma que indica una acción, o instrucción general que debe realizarse (actividades, procesos)
	Representa decisión, se toma una elección a partir de algún razonamiento lógico
	Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa
	Indica el almacenamiento de información en nuestra base de datos
	Forma que indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes
	Indica que en esa actividad se puede ejecutar un indicador de gestión

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 9 de 106 CÓDIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.6. Objetivo Del Manual

El objetivo del presente manual es brindar a la empresa información documentada sobre el giro de negocio de TRANSPAMODAL de manera ordenada y estándar, con la finalidad que sea una herramienta que contribuya información oportuna y que a su vez proporcione retroalimentación hacia los usuarios.

En este sentido este manual proporciona información importante al personal que labora diariamente, como medio de consulta, y así mismo será de gran utilidad hacia las personas que son ingresadas a la empresa. El manual muestra una fácil visión sobre las actividades a realizar, el proceso al que pertenece cada usuario, y presenta de manera sencilla a los jefes superiores con quienes contribuirá hacia el logro de objetivos.

Este manual de procesos, constituye la primera base de un diseño de gestión derivados de los procesos claves y de apoyo, además presenta un primer diseño de un sistema de medición a base de indicadores de gestión sobre procesos de la empresa, los cuales deben ser actualizados continuamente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 10 de 106 CÓDIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.7. Justificación Del Manual

El presente manual es elaborado debido a la importancia de documentar procesos y actividades, que son la base de las operaciones de la empresa para fomentar una cultura organizacional cuyas prioridades sea la medición y el mejoramiento continuo.

Es un material que simplifica la visión de las funciones y estandariza el método de trabajo fortaleciendo el sistema cliente proveedor interno. El resultado único de aplicar el manual de procedimientos se reflejará en la mejora del servicio al cliente y en su satisfacción.

1.8. Metodología

El procedimiento aplicado para la elaboración del manual, se origina a partir del levantamiento de información en las oficinas de la empresa y su identificación de actividades claves y de apoyo que se ejecutan actualmente en la empresa.

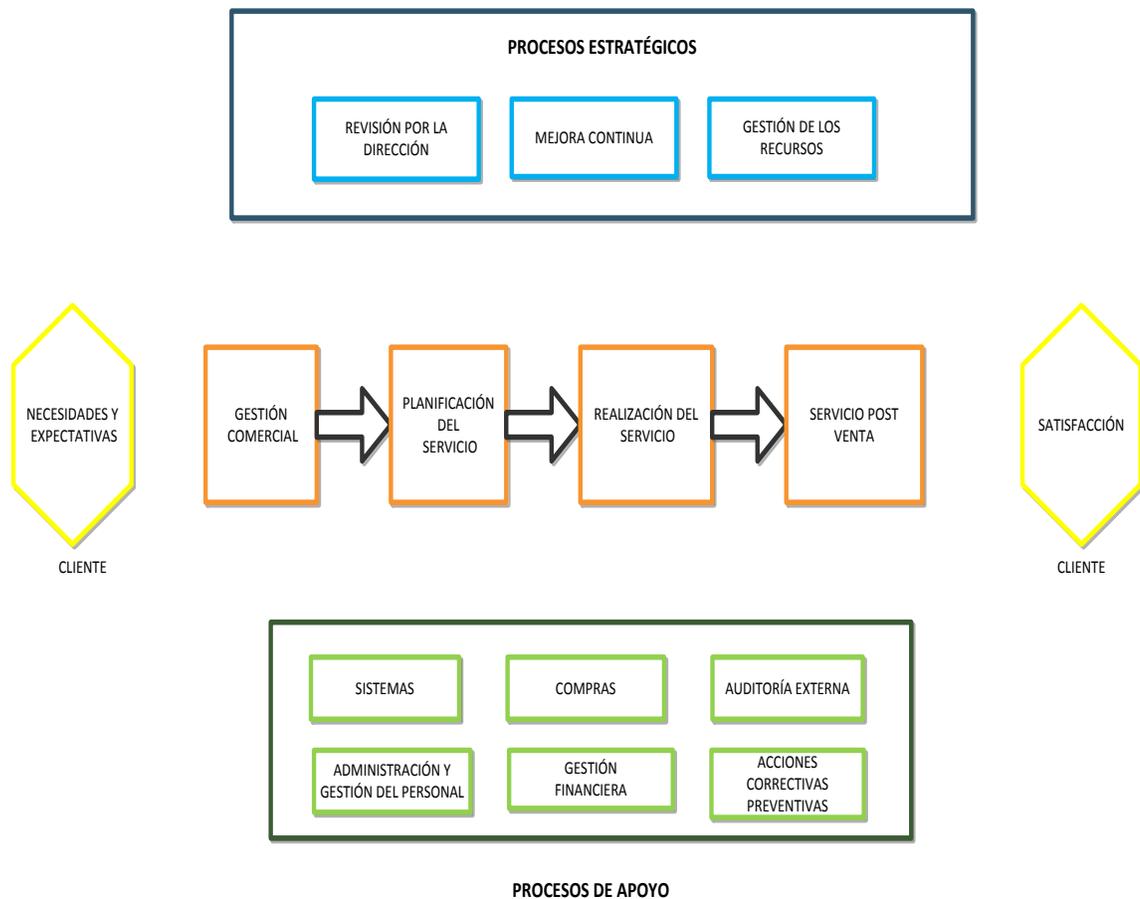
El presente, definió indicadores de gestión como medio de control e identificación de procesos críticos.

Como resultados las sesiones, se identificaron mejoras y se realizaron modificaciones que contribuyen a un aumento de valor agregado en los procesos identificados como críticos, los cuales fueron incluidas en este Manual de Procesos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

SECCIÓN II – MAPA DE PROCESOS

El esquema presentado a continuación muestra la realidad actual de la empresa TRANSPAMODAL S.A. sobre sus procesos claves, de apoyo y estratégicos.



Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 12 de 106 CÓDIGO MP-01
III. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO	

SECCIÓN III – PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

En esta sección, se detallan los procesos claves y de apoyo para la empresa TRANSPAMODAL S.A., descritos en el mapa de procesos mostrado anteriormente.

Los procesos claves constituyen las actividades ligadas a la realización del servicio desde la clarificación y contratación del servicio hasta el servicio post-venta que soporta la relación entre el cliente y la empresa

PROCESOS CLAVES	
NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Gestión Comercial	A
Planificación del Servicio	B
Realización del Servicio	C
Servicio Post-Venta	D

Los procesos de apoyo son aquellos que brindar soporte a los procesos claves durante la realización del servicio

PROCESOS DE APOYO	
NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Sistemas	E
Compras	F
Auditoría Externa	G
Administración y Gestión del Personal	H
Gestión Financiera	I
Acciones Correctivas Preventivas	J

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 13 de 106
3.1.1. Calificación del Cliente y Contratación del Servicio	CÓDIGO MP-01

PROCESOS CLAVES

3.1. Gestión Comercial

3.1.1. Calificación del cliente y Contratación de Servicio

DESCRIPCIÓN

El proceso de Calificación del cliente y Contratación de Servicio nace en el momento en el que el cliente tiene una necesidad y se contacta con la empresa que le brindará una solución y prestará sus servicios.

ENTRADAS

Documentación del cliente:

- a) Para personas jurídicas: Escritura de la Compañía, Registro de Sociedades, Nombramientos de Representantes Legales, Registro Único de Contribuyentes Sociedades, Balances.
- b) Para personas Naturales: Cedula de identidad, Titulo de propiedad, Cuentas corriente.

SALIDAS

Contrato de servicio: el contrato debidamente legalizado, suscrito entre el cliente y la empresa que solicita nuestros servicios.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 14 de 106 CÓDIGO MP-01
3.1.1. Calificación del Cliente y Contratación del Servicio	

Clave de apertura al sistema: Llave de acceso al sistema de monitoreo y control de traza del cliente.

RECURSOS

Software y Hardware: Sistema de monitoreo y control de traza, base de datos de control, Base de datos de la compañía, 3 computadoras

Talento Humano: Gerente General, Gerente de Operación y Ventas, y Asesor legal que intervienen en el proceso

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas del cliente: Son disposiciones y acuerdos establecidos por el cliente.

Tarifas de servicio: Los precios al público de los diferentes servicios que ofrece la empresa.

Lista Clinton: refiere a una lista de empresas y personas vinculadas de tener relaciones con dinero provenientes del narcotráfico en el mundo

Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI

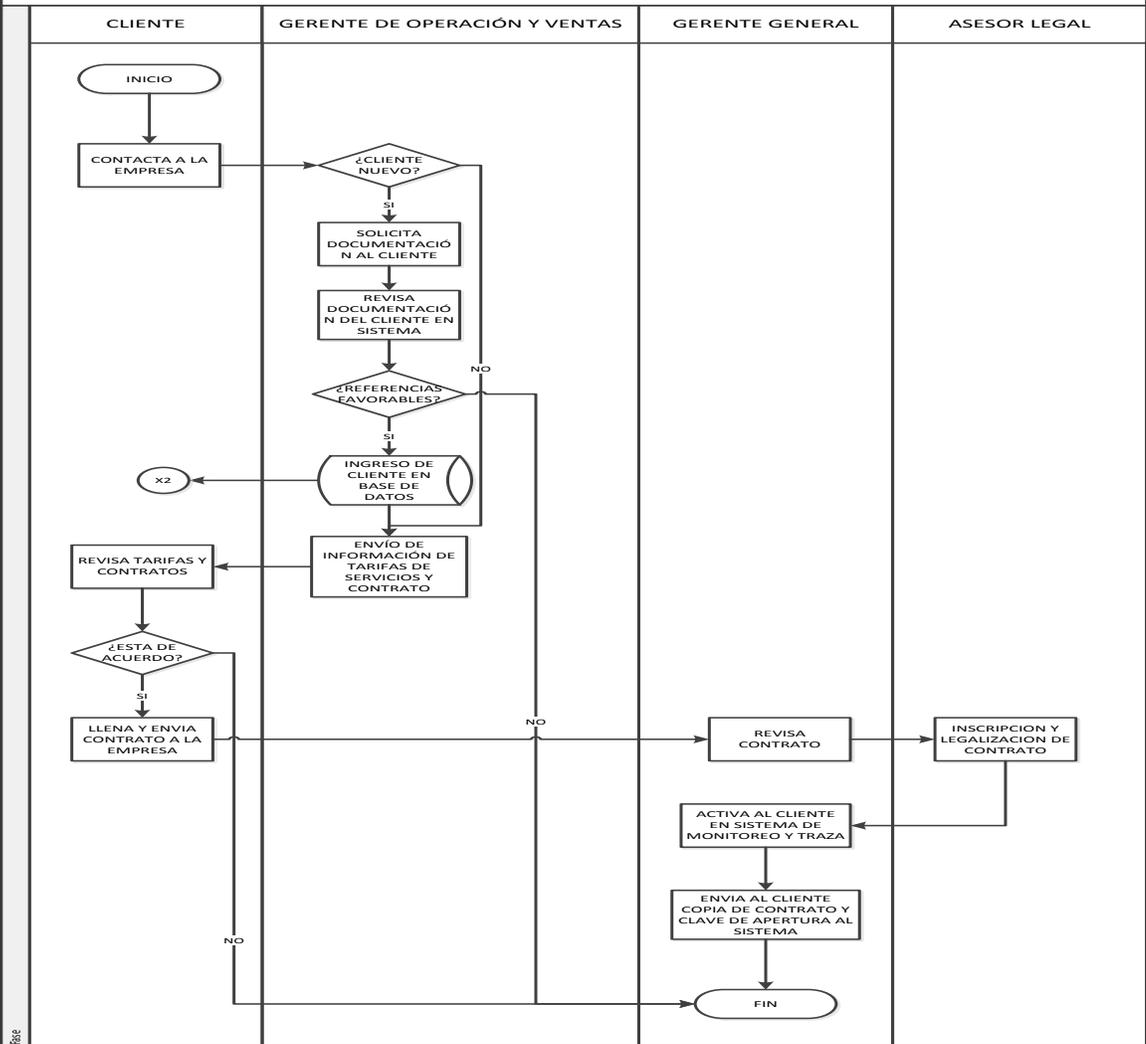
Código civil: Capítulo IV sobre la celebración de contratos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO:	Gestión Comercial	Código: A
SUBPROCESO:	Calificación de cliente y contratación de Servicio	Código: A.1
RESPONSABLE:	Gerente de Operación y Ventas	
MISIÓN:	Seleccionar al cliente oportuno y efectuar contrato de prestación de servicios	

A.1 CALIFICACIÓN DE CLIENTE Y CONTRATACION DE SERVICIO



SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	MED	FRECUENCIA
Calificación de cliente y contratación de Servicio	X1	Rentabilidad	Mide rentabilidad	Precio del servicio/ Costo total del servicio	%	Mensual
	X2	Calificación de cliente	Mide porcentaje de aceptación de clientes	Clientes calificados/ Total clientes interesados	%	Anual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 16 de 106 CÓDIGO MP-01
3.1.1. Calificación del Cliente y Contratación del Servicio	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO:	Gestión Comercial CÓDIGO: A
	SUBPROCESO:	Calificación del cliente y contratación del Servicio CÓDIGO: A.1
	MISIÓN:	Seleccionar al cliente oportuno y efectuar contrato de prestación de servicios
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Contacta a la empresa	Operación y ventas	El cliente se comunica con la empresa y solicita prestación de servicio según sus necesidades	Recolectar información	Gerente de Operación y ventas
2	Solicita documentación al cliente	Operación y ventas	El responsable solicita a cliente documentación según sea persona natural o jurídica	Solicitar información acorde a parámetros de la empresa	Gerente de Operación y ventas
3	Revisa documentación del cliente en sistema	Operación y ventas	Revisa los documentos entregados por el potencial cliente y lo ingresa a la base de datos de control.	Calificación de cliente previo filtro de la base de control.	Gerente de Operación y ventas
4	Ingreso de cliente en base de datos	Operación y ventas	Luego del proceso de selección se ingresa a la base de datos de la empresa	Registro del potencial cliente a la base de datos	Gerente de Operación y ventas
5	Envío de información de tarifas de servicios y contrato	Operación y ventas	Envía al cliente vía mail las tarifas de los servicios contratados y un formato para llenar de contrato de prestación de servicios.	envío de tarifas y formato de contrato para llenar	Gerente de Operación y ventas
6	Revisa tarifas y contratos	Operación y ventas	El cliente revisa tarifas y contratos	Aprobación de tarifas y contrato	Cliente
7	Llena y envía contrato a la empresa	Operación y ventas	Aprueba, Llena y envía el contrato de prestación de servicios	Confirmación de acuerdo por el cliente	Cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 17 de 106
3.1.1. Calificación del Cliente y Contratación del Servicio	CÓDIGO MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Comercial	CÓDIGO: A
		CÓDIGO: A.1
	SUBPROCESO: Calificación del cliente y contratación del Servicio	
	MISIÓN: Seleccionar al cliente oportuno y efectuar contrato de prestación de servicios	
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
8	Revisa contrato	Gerencia General	Recibe y revisa contrato de prestación de servicio y lo envía a legalizar	Control de documentación y prestación de servicios	Gerente General
9	Inscripción y legalización de contrato	Asesoría Legal	Legaliza contrato de prestación de servicios	Legalización	Asesor Legal
10	Activa al cliente en sistema de monitoreo y traza	Gerencia General	Ingresa al sistema y Activa al cliente en el sistema de Monitoreo y traza de recorrido de transportación de la compañía	Ingreso al sistema y activación de servicio de monitoreo y traza	Gerente General
11	Envía al cliente copia de contrato y clave de apertura al sistema	Gerencia General	Envía al cliente la clave de apertura al sistema y una copia Legalizada del contrato de prestación de servicios	Envío de clave de ingreso a sistema y documentación legalizada	Gerente General

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 18 de 106 CÓDIGO MP-01
3.1.1. Calificación del Cliente y Contratación del Servicio	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 TRANSPAMODAL	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Comercial	CÓDIGO: A
	SUBPROCESO: Calificación de cliente y contratación de Servicio	CÓDIGO: A.1
MISIÓN: Seleccionar al cliente oportuno y efectuar contrato		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Características del servicio que desea el cliente. Documentación del cliente	El cliente especifica las características de la prestación de servicio y acuerda contrato luego de la aprobación de las tarifas. El contrato se legaliza y la compañía ingresa al cliente en el sistema de monitoreo y traza y, le proporciona la clave del sistema para su monitoreo.	Contrato de servicio Clave de apertura al sistema	A.3 Calificación y contratación del Proveedor A.2 Facturación	Cliente Proveedor

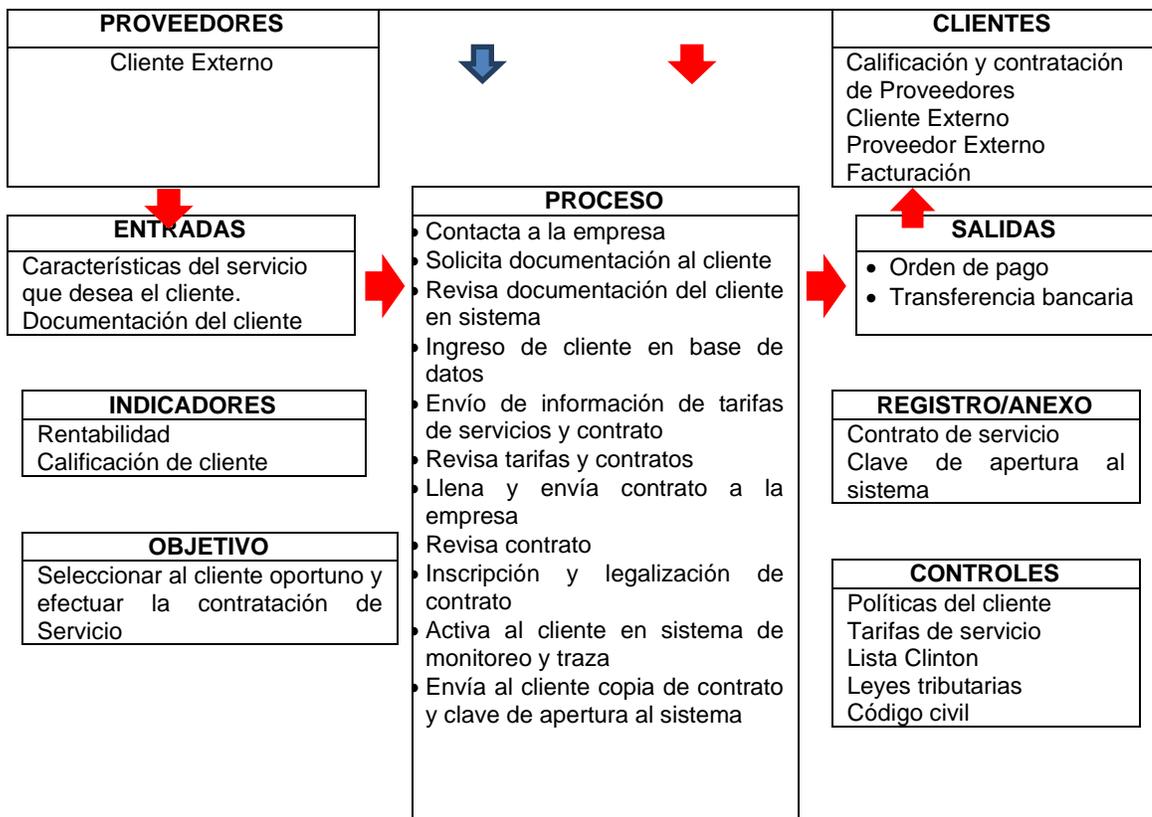
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

 <p>TRANSPAMODAL</p>	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Comercial	CÓDIGO: A
	SUBPROCESO: Calificación de cliente y contratación de Servicio	CÓDIGO: A.1
	EDICIÓN No: 1	FECHA:

RECURSOS	
Software y Hardware: Sistema de monitoreo y control de traza, base de datos de control, Base de datos de la compañía, 2 computadoras	Talento Humano: Gerente General, Gerente de Operación y Ventas, y Asesor legal que intervienen en el proceso



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 20 de 106 CÓDIGO MP-01
3.1.2. Facturación	

3.1.2. Facturación

DESCRIPCIÓN

El proceso de Facturación ocurre luego de la contratación de un servicio. En la notificación para el cliente, se anexan todos los documentos involucrados que se desarrollaron durante la cadena de abastecimiento con sus respectivas autorizaciones.

Identificados los servicios prestados se procede a facturar y comunicar al cliente sobre los montos y se confirma medio de pago, finalmente, se envían copias de respaldo a contabilidad para el respectivo ingreso a sistema

ENTRADAS

Contrato de prestación de servicios: Documento que especifica servicios, montos y forma de pago

Documentos involucrados: Papeles que se generaron durante la cadena de abastecimiento con sus respectivas autorizaciones.

SALIDAS

Comprobante de venta: Factura con detalle de prestación de servicios, soporte de documentación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 21 de 106 CÓDIGO MP-01
3.1.2. Facturación	

Copia de documentos: Respaldo de documentación verificada por el cliente hacia el departamento contable

RECURSOS

Software y Hardware: Base de datos de la compañía, 2 computadoras

Talento Humano: Gerente de Operación y Ventas, personal de documentación y facturación y contabilidad

CONTROLES DEL PROCESO

Tarifas de servicio: Los precios al público de los diferentes servicios que ofrece la empresa, y regulados por normativa.

Contrato de prestación de servicios: acuerdos sobre formas de pago y prestación del servicio

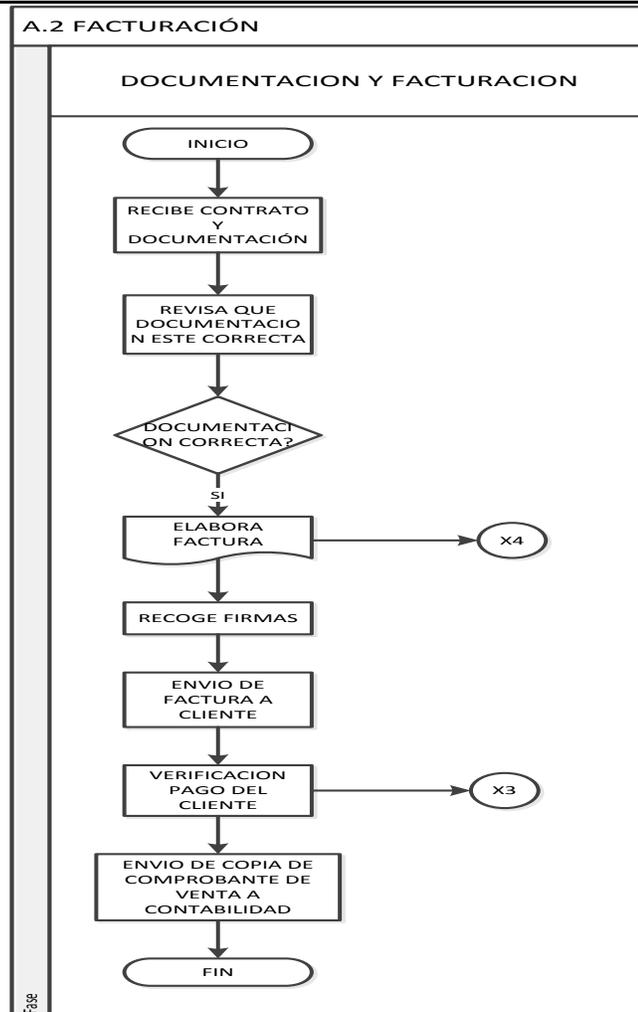
Código civil: Capítulo IV sobre la celebración de contratos

Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

 FLUJOGRAMA DEL PROCESO		HOJA 1 DE 1	
PROCESO:	Gestión Comercial	Código:	A
SUBPROCESO:	Facturación	Código:	A.2
RESPONSABLE:	Documentación y Facturación		
MISIÓN:	Elaborar comprobante de venta sobre montos de prestación de servicio y enviársela al cliente		



SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	MEDIDA	FRECUENCIA
Facturación	X3	Calidad en la facturación	Mide el porcentaje de facturas emitidas con error	Facturas con errores/ Total de facturas emitidas	%	Mensual
	X4	Confirmación de pago	Mide el porcentaje de pagos efectuados a tiempo	Facturas canceladas a tiempo/Total de facturas	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 23 de 106 CÓDIGO MP-01
3.1.2. Facturación	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO:	Gestión Comercial	CÓDIGO:	A
	SUBPROCESO:	Facturación	CÓDIGO:	A.2
	MISIÓN:	Elaborar comprobante de venta sobre montos de prestación de servicio y enviársela al cliente		
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano			

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe contrato y documentación	Documentación y facturación	El departamento de documentación y facturación recibe los contratos por prestación de servicios	Recibe documentos de prestación de servicio	Documentación y facturación
2	Revisa que documentación esté correcta	Documentación y facturación	Determina que los documentos estén acorde a la lista de servicios por facturar según contrato establecido por el cliente	Revisa que la documentación esté correcta	Documentación y facturación
3	Elabora factura	Documentación y facturación	Según los servicios contratados elabora factura que será enviada al cliente	Elaboración de factura	Documentación y facturación
4	Recoge firmas	Documentación y facturación	Solicita firmas correspondientes	Recolección de firmas	Documentación y facturación
5	Envío de factura a cliente	Documentación y facturación	Envía vía mail la factura	Envío de factura	Documentación y facturación
6	Verificación de pago del cliente	Documentación y facturación	Recibe notificación por parte del cliente sobre confirmación de pago	Confirmación de pago del cliente	Documentación y facturación
7	Envío de copia de comprobante de venta a contabilidad	Documentación y facturación	Envía respaldo de documentos a Contabilidad para el oportuno registro y constancia en el sistema	Envío de copia de comprobante de venta al personal de contabilidad	Documentación y facturación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 24 de 106 CÓDIGO MP-01
3.1.2. Facturación	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Comercial	CÓDIGO: A
	SUBPROCESO: Facturación	CÓDIGO: A.2
MISIÓN: Elaborar comprobante de venta sobre montos de prestación de servicio y enviársela al cliente		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Operación y Ventas		Contrato de prestación de servicios Documentos involucrados	Documentación y facturación contrato de prestación de servicios y los documentos involucrados que se desarrollaron durante la cadena de abastecimiento con sus respectivas autorizaciones. Identificados los servicios prestados se procede a facturar y comunicar al cliente sobre los montos y se confirma medio de pago, finalmente, se envían copias de respaldo a contabilidad para el respectivo ingreso a sistema	Comprobante de venta		Cliente

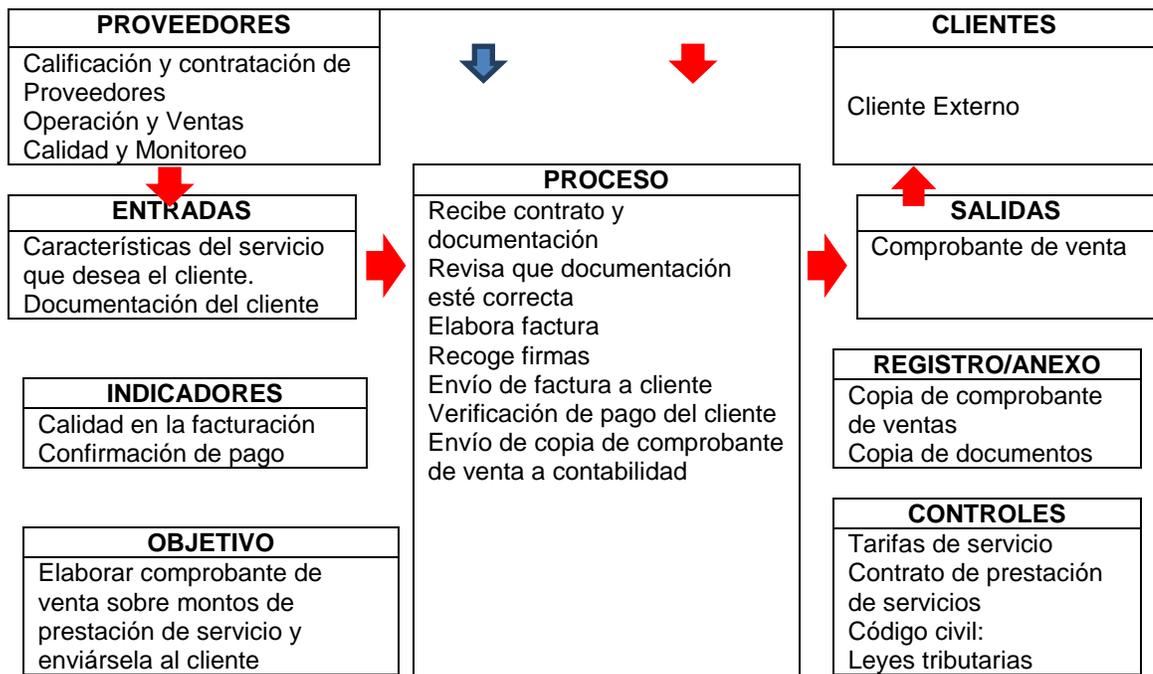
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

 <p>TRANSPAMODAL</p>	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Comercial	CÓDIGO: A
	SUBPROCESO: Facturación	CÓDIGO: A.2
	EDICIÓN No: 1	FECHA:

RECURSOS	
Talento Humano: Gerente de Operación y Ventas, personal de documentación y facturación y contabilidad	Software y Hardware: Base de datos de la compañía, 2 computadoras



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 26 de 106 CÓDIGO MP-01
3.2.1 Calificación y Contratación de Proveedores	

3.2. Planificación del Servicio

3.2.1 Calificación y Contratación de Proveedores

DESCRIPCIÓN

El proceso de Calificación y Contratación de Proveedores nace en el momento en el que existe la necesidad de realizar el servicio bajo las características establecidas en el contrato firmado y aprobado por el cliente.

ENTRADAS

Contrato de servicio: el contrato suscrito entre el cliente y la empresa que solicita nuestros servicios

Documentación del proveedor:

- a) Para personas jurídicas: Escritura de la Compañía, Registro de Sociedades, Nombramientos de Representantes Legales, Registro Único de Contribuyentes Sociedades, Balances.
- b) Para personas Naturales: Cedula de identidad, Titulo de propiedad, Cuentas corriente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 27 de 106 CÓDIGO MP-01
3.2.1 Calificación y Contratación de Proveedores	

SALIDAS

Contrato suscrito entre la empresa y el proveedor que nos va a brindar el servicio

Clave de apertura al sistema y una copia Legalizada del contrato de prestación de servicios.

RECURSOS

Software y Hardware: Sistema de monitoreo y control de traza, base de datos de control, Base de datos de la compañía, 3 computadoras

Talento Humano: Gerente General y Asesor legal que intervienen en el proceso

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de proveedor: Son disposiciones y acuerdos establecidos por el proveedor

Lista Clinton: refiere a una lista de empresas y personas vinculadas de tener relaciones con dineros provenientes del narcotráfico en el mundo

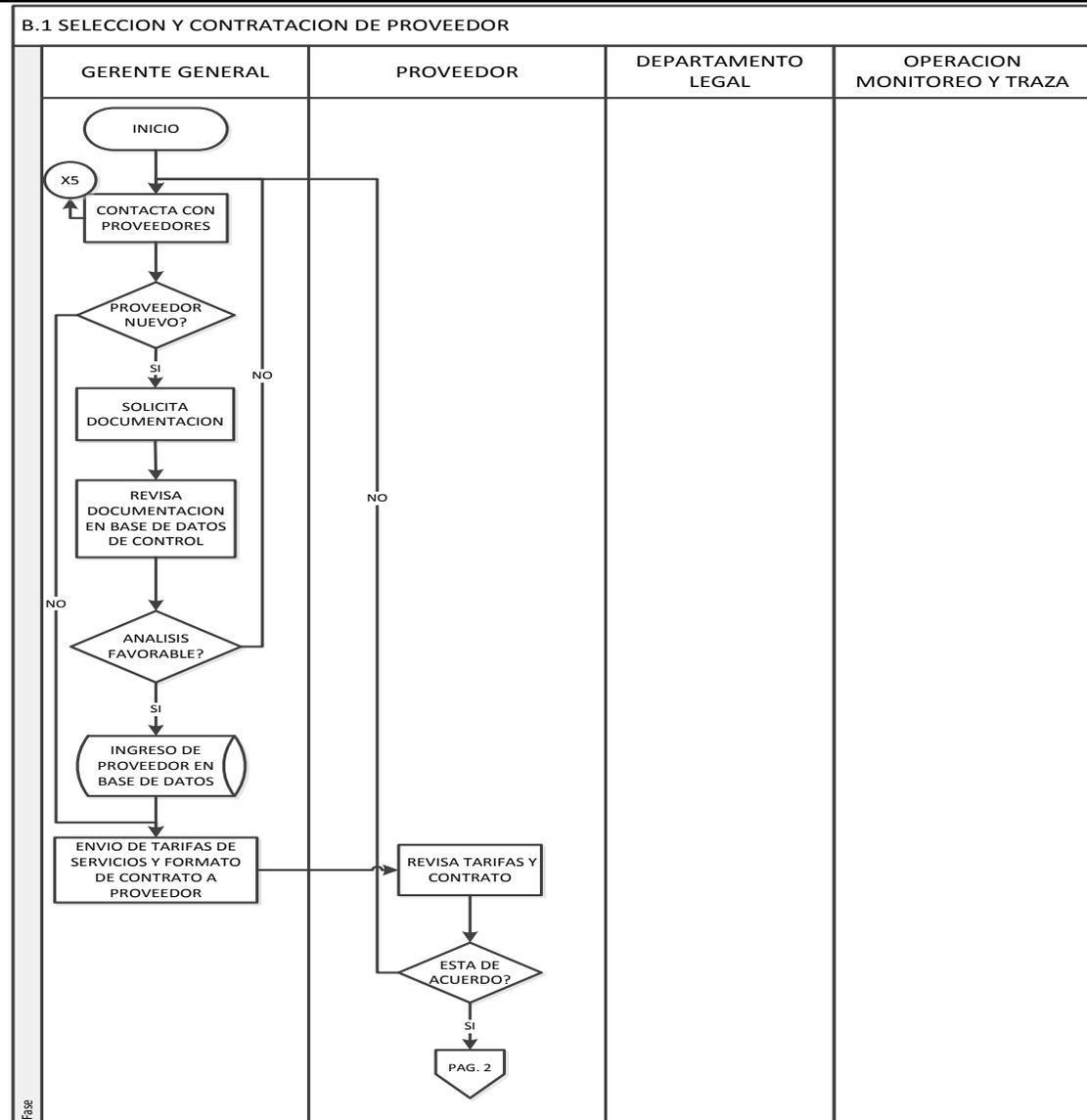
Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI

Código civil: Capítulo IV sobre la celebración de contratos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

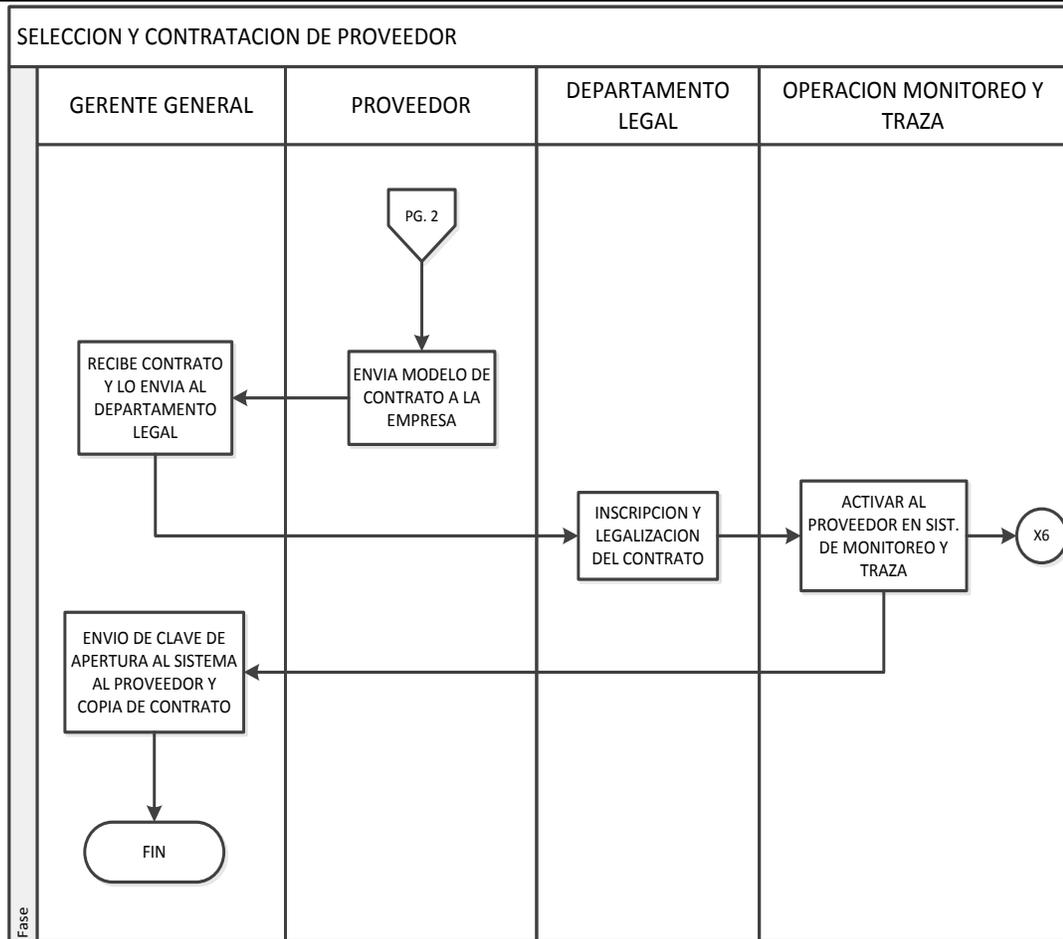
 TRANSPAMODAL	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 2
PROCESO:	Gestión Comercial	Código: B
SUBPROCESO:	Calificación y contratación de Proveedores	Código: B.1
RESPONSABLE:	Gerente General	
MISIÓN:	Seleccionar al proveedor oportuno y efectuar contrato	



Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

 TRANSPAMODAL	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 2 DE 2	
PROCESO:	Gestión Comercial	Código:	B
SUBPROCESO:	Calificación y contratación de Proveedores	Código:	B.1
RESPONSABLE:	Gerente General		
MISIÓN:	Seleccionar al proveedor oportuno y efectuar contrato		



SUBPROCESO	TIP O	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	ME- DI- DA	FRECUE N-CIA
Calificación y contratación de Proveedores	X5	Tasa de proveedores contactados	Mide el porcentaje de proveedores contactados para un servicio	Número de proveedores contactados/ Total de proveedores	%	Trimestra l
	X6	Proveedores activos	Mide el porcentaje de proveedores activos en sistema de control de traza	Número de proveedores activos en el sistema/ Total de proveedores	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 30 de 106 CÓDIGO MP-01
3.2.1 Calificación y Contratación de Proveedores	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO:	Planificación del servicio
	SUBPROCESO:	Calificación Contratación del Proveedor
	MISIÓN:	Seleccionar al proveedor oportuno y efectuar contrato
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Contacta con proveedores	Gerencia General	Contacta con los potenciales proveedores desde su agenda	Búsqueda y contacto con opción de proveedor	Gerente General
2	Solicita documentación	Gerencia General	Solicita a proveedor documentación según sea persona natural o jurídica	Solicitar información acorde a parámetros de la empresa	Gerente General
3	Revisa documentación en base de datos de control	Gerencia General	Revisa los documentos entregados por el potencial proveedor y lo ingresa a la base de datos de control	Calificación del proveedor previo filtro de la base de control.	Gerente General
4	Ingreso de proveedor en base de datos	Gerencia General	Si el análisis es favorable de ingresa datos del proveedor a la base de datos	Registro del potencial cliente a la base de datos	Gerente General
5	Envío de tarifas de servicios y formato de contrato a proveedor	Gerencia General	Envía al proveedor vía mail las tarifas de los servicios ofertados y un formato para llenar de contrato de prestación de servicios	envío de tarifas y formato de contrato para llenar	Gerente General
6	Revisa tarifas y contrato	Gerencia General	El proveedor revisa tarifas y contratos	Aprobación de tarifas y contrato	Cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 31 de 106 CÓDIGO MP-01
3.2.1 Calificación y Contratación de Proveedores	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO:	Planificación del servicio
	SUBPROCESO:	Calificación Contratación del Proveedor
	MISIÓN:	Seleccionar al proveedor oportuno y efectuar contrato
	EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
7	Aprueba y envía contrato a la empresa	Gerencia General	Aprueba, Llena y envía el contrato de prestación de servicios	Confirmación de acuerdo por el proveedor	Proveedor
8	Recibe contrato y lo envía al departamento legal	Gerencia General	Recibe y revisa contrato de prestación de servicio y lo envía a legalizar	Control de documentación y prestación de servicios	Gerente General
9	Inscripción y legalización del contrato	Departamento Legal	Legaliza contrato de prestación de servicios	Legalización	Asesor Legal
10	Activar al proveedor en sistema. De monitoreo y traza	Operación Monitoreo y Traza	Ingresa al proveedor al sistema y Activa el sistema de Monitoreo y traza de recorrido de transportación de la compañía	Ingreso al sistema y activación de servicio de monitoreo y traza	Gerente de Calidad y monitoreo
11	Envío de clave de apertura al sistema al proveedor y copia de contrato	Gerencia General	Envía al proveedor la clave de apertura al sistema y una copia Legalizada del contrato de prestación de servicios	Envío de clave de ingreso a sistema y documentación legalizada	Gerente General

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 32 de 106 CÓDIGO MP-01
3.2.1 Calificación y Contratación de Proveedores	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Planificación del servicio	CÓDIGO: B
	SUBPROCESO: Calificación Contratación del Proveedor	CÓDIGO: B.1
MISIÓN: Seleccionar al proveedor oportuno y efectuar contrato		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Intern o	Extern o
Califica-ción de cliente y contrata-ción de Servicio	Cliente Proveedor	Contrato del cliente. Documentos requeridos por el gerente general para contratar al proveedor	Luego de la elaboración del contrato con el cliente externo, la compañía se contacta con un proveedor para contratar servicios que agreguen valor a la realización del servicio de la empresa y poder cumplir con las exigencias del cliente.	Contrato suscrito entre la empresa y el proveedor Clave de apertura al sistema y copia Legalizada del contrato	Paga duría	Clien- te

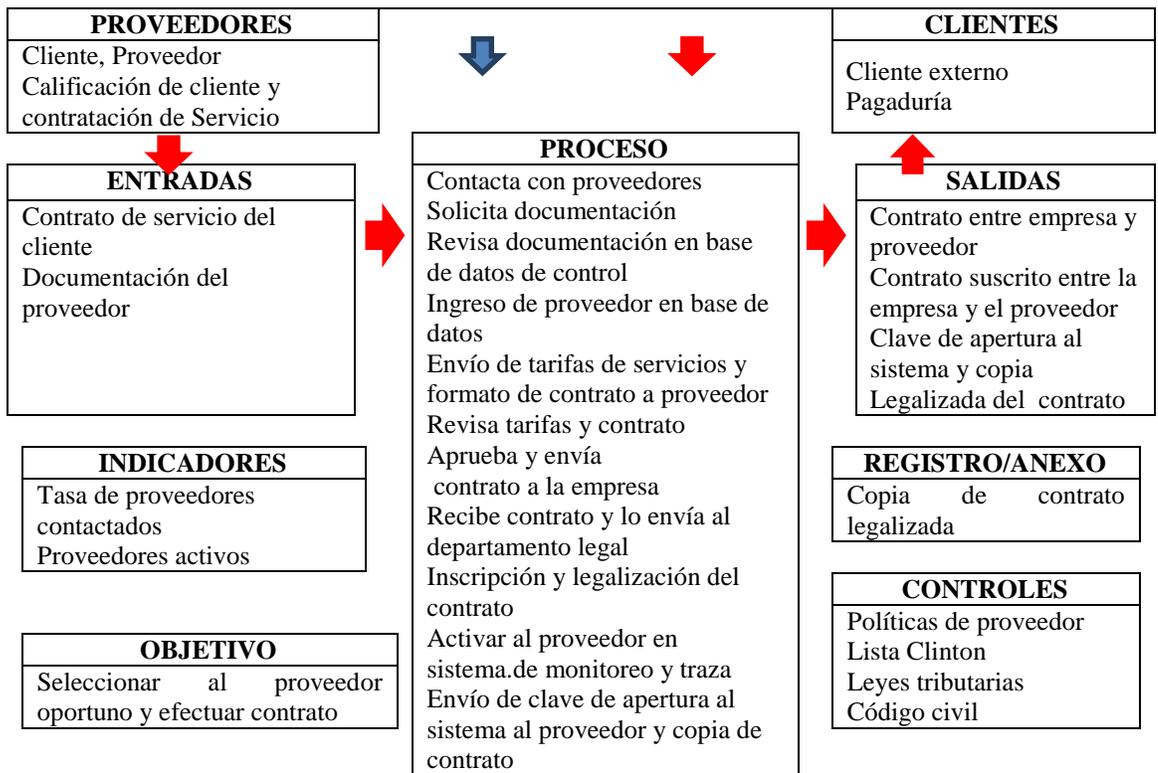
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Comercial	CÓDIGO: B
	SUBPROCESO: Calificación de cliente y contratación de Servicio	CÓDIGO: B.1
EDICIÓN No: 1	FECHA:	

RECURSOS	
Talento Humano: Gerente General y Asesor legal que intervienen en el proceso	Software y Hardware: Sistema de monitoreo y control de traza, base de datos de control, Base de datos de la compañía, 3 computadoras



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 34 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.1. Transportación con Monitoreo y Traza	

3.3. Realización del Servicio

3.3.1. Transportación con Monitoreo y Traza

DESCRIPCIÓN

Este proceso es alimentado por los procesos de Calificación del cliente y Contratación de Servicio y, Calificación y Contratación de Proveedores los cuales indican la modalidad del servicio, la ruta y el destino final de la entrega de la carga.

ENTRADAS

Contrato de servicio: el contrato suscrito entre el cliente y la empresa que solicita nuestros servicios

Guía de transportación: Ruta establecida por el cliente

Documentos de la carga: documentos correctamente declarados (comercio legítimo) de producto y carga que voy a transportar nombre de la naviera o aerolínea, lugar y fecha de la carga, lugar y fecha de entrega de la carga.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 35 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.1. Transportación con Monitoreo y Traza	

SALIDAS

Guía de transportación firmada y sellada: documento que confirme la realización del servicio

RECURSOS

Software y Hardware: Sistema de monitoreo y control de traza, teléfonos, 3 computadoras

Talento Humano: Gerente de operación y ventas, Gerente de traza y monitoreo, Asistente, Transportista

Equipos: Cabezales, Chasis, Contenedores, Generadores, Grúa.

CONTROLES DEL PROCESO

Ley de aduanas: disposiciones legales impuestos por el servicio nacional de aduanas para la carga de objeto de exportación o importación que arriban a los puertos.

Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI

Documentos: B/L, manifiesto, guía de transportación

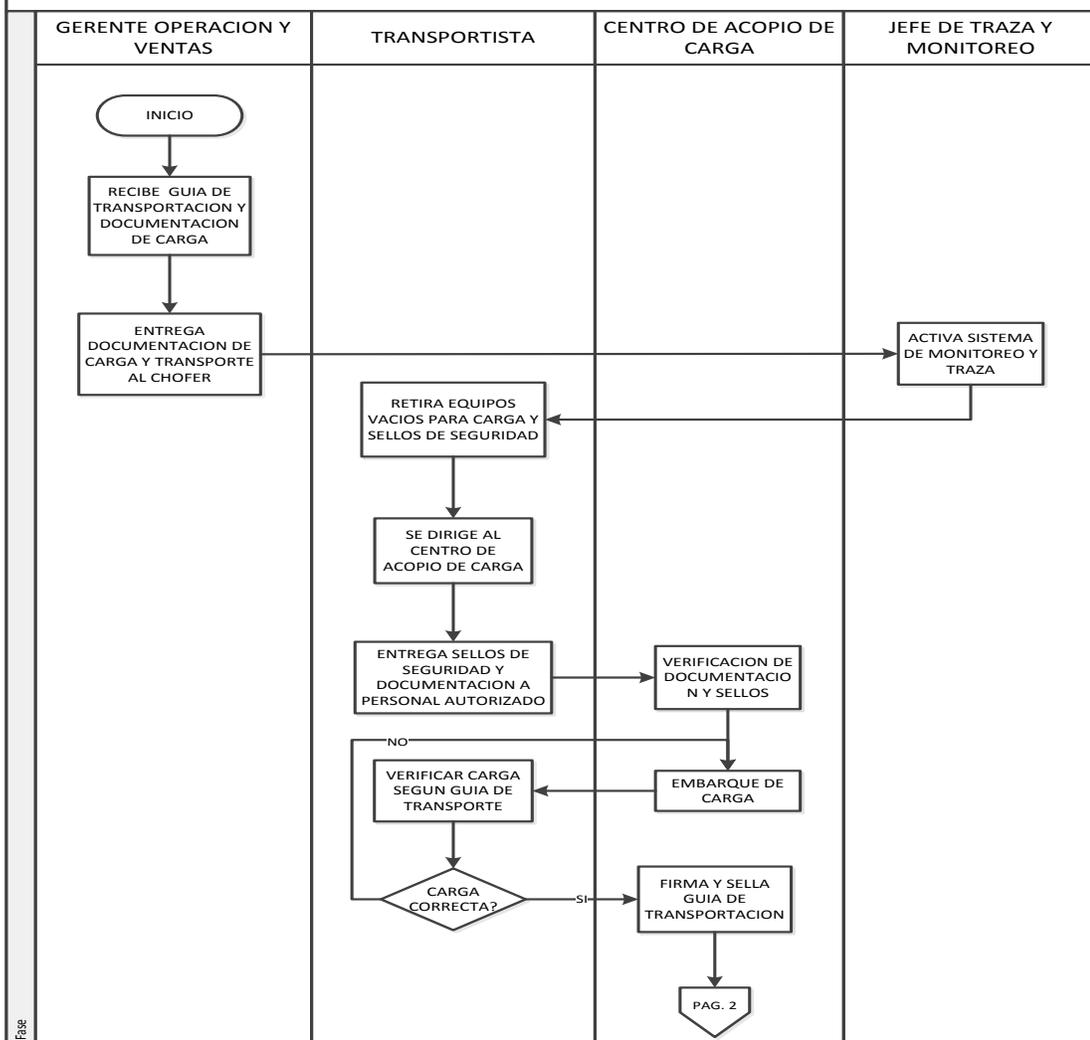
Políticas del cliente: Son disposiciones y acuerdos establecidos por el cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

 TRANSPAMODAL	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 2
PROCESO:	Realización del Servicio	Código: C
SUBPROCESO:	Transportación con Monitoreo y Traza	Código: C.1
RESPONSABLE:	Gerente de Operación y Ventas	
MISIÓN:	Transportar la carga desde su punto inicial hasta su destino final	

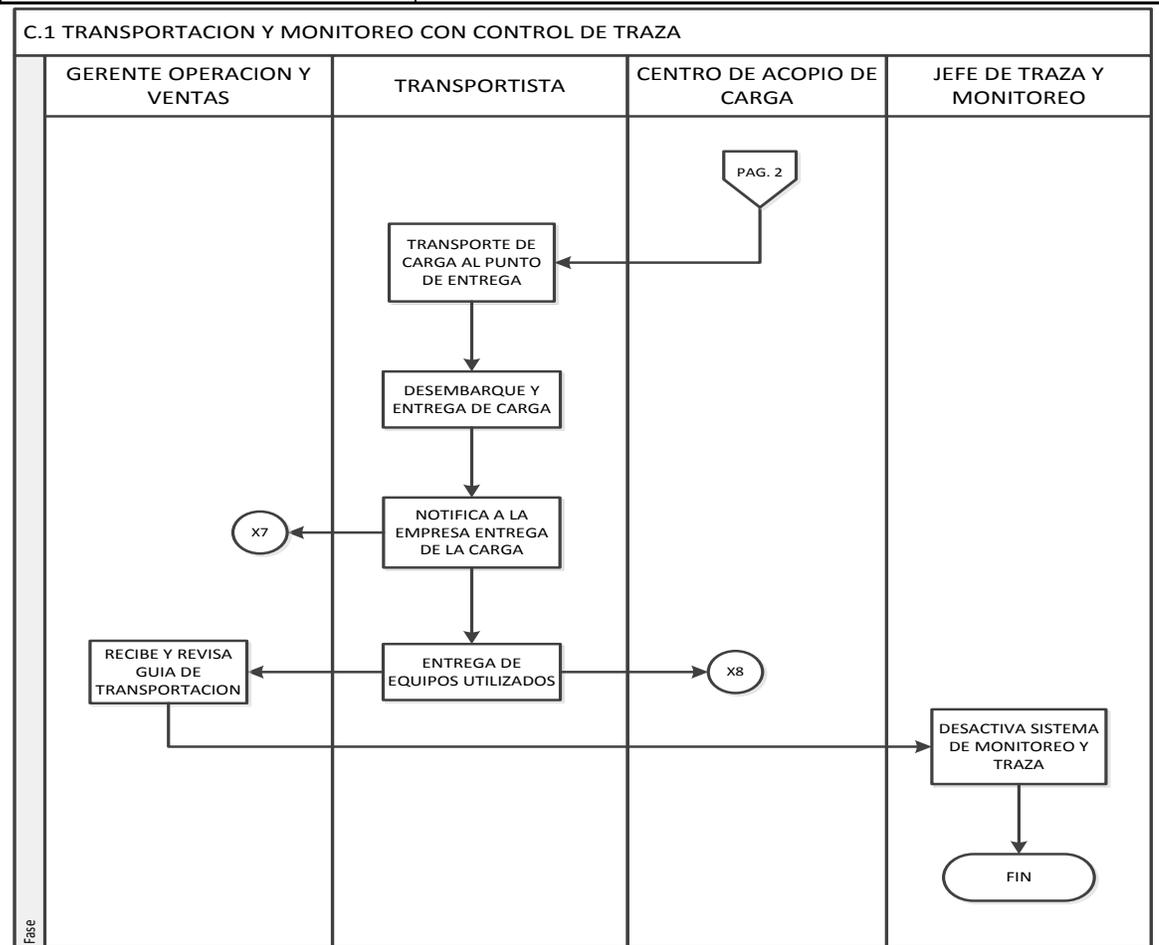
C.1 TRANSPORTACION Y MONITOREO CON CONTROL DE TRAZA



Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

 TRANSPAMODAL	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 2 DE 2
PROCESO:	Realización del Servicio	Código: C
SUBPROCESO:	Transportación con Monitoreo y Traza	Código: C.1
RESPONSABLE:	Gerente de Operación y Ventas	
MISIÓN:	Transportar la carga desde su punto inicial hasta su destino final	



SUBPROCESO	TI-PO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	ME-DI-DA	FRECUENCIA
Transportación con Monitoreo y Traza	X7	Transportes efectivos	Mide la eficiencia de los viajes planificados	Transportes realizados con éxito/ Transportes planificados	%	Semanal
	X8	Entrega a tiempo	Mide el cumplimiento de los tiempos pactados	Tiempo de entrega cumplidos/ Total de viajes planificados	%	Semanal

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 38 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.1. Transportación con Monitoreo y Traza	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO:	Realización del Servicio CÓDIGO: C
	SUBPROCESO:	Transportación con Monitoreo y Traza CÓDIGO: C.1
	MISIÓN:	Transportar la carga desde su punto inicial hasta su destino final
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe guía de transportación y documentación de carga	Operación y Ventas	Recibe documentos correctamente declarado (comercio legítimo), nombre de la naviera o aerolínea, lugar y fecha de carga y entrega de la carga	Documentación explícita de lugar y tiempos de entrega de la carga	Gerente de Operación y Ventas
2	Entrega documentación de carga y transporte al chofer	Operación y Ventas	Entrega los documentos verificados y guía de transportación al chofer transportista	Entrega de documentación al Transportista	Asistente
3	Activa sistema de monitoreo y traza	Operación y Ventas	Activa el sistema de Monitoreo y traza de recorrido de transportación	Activación de sistema	Jefe de Traza y Monitoreo
4	Retira equipos vacíos para carga y sellos de seguridad	Operación y Ventas	Retira los equipos vacíos para carga y los sellos de seguridad en la navieras, aerolíneas, patio de contenedores asignados por el cliente	Movilización del transportista hacia equipos	Transportista
5	Se dirige al centro de acopio de carga	Operación y Ventas	El transportista se moviliza hacia el lugar de carga	Movilización del transportista con equipos hacia centro de acopio	Transportista
6	Entrega sellos de seguridad y documentación a personal autorizado	Operación y Ventas	Llega al lugar y fecha de la carga y entrega los equipos y sellos de carga al personal autorizado por el cliente	Entrega de documentación a personal del cliente	Transportista
7	Verificación de documentación y sellos	Operación y Ventas	Hace verificar la correcta colocación de sellos y el llenado de datos en la guía de transportación	Verificación de documentación y sellos	Transportista

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 39 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.1. Transportación con Monitoreo y Traza	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO:	Realización del Servicio CÓDIGO: C
	SUBPROCESO:	Transportación con Monitoreo y Traza CÓDIGO: C.1
	MISIÓN:	Transportar la carga desde su punto inicial hasta su destino final
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
8	Embarque de carga	Operación y Ventas	EL personal del cliente procede al embarque de la carga	Colocación de la carga	Centro de Acopio
9	Verificar carga según guía de transporte	Operación y Ventas	Consta que la carga sea la que consta en documento	Verificación de contenido	Transportista
10	Firma y sella guía de transportación	Operación y Ventas	Personal de la empresa firma documentación	Firma constancia	Centro de Acopio
11	Transporte de carga al punto de entrega	Operación y Ventas	El trasportista se retira del centro de acopio con la carga y se dirige hacia el punto de fecha de entrega de la carga	Movilización de carga hasta destino final	Transportista
12	Desembarque y entrega de carga	Operación y Ventas	Entrega al personal autorizado los documentos correctamente declarados.	Entrega de documentos y despacho de carga	Transportista
13	Notifica a la empresa entrega de la carga	Operación y Ventas	Llama a la asistente para confirmar entrega	Notificación de entrega	Transportista
14	Entrega de equipos utilizados	Operación y Ventas	Entrega los equipos Utilizados en la navieras, aerolíneas, patio de contenedores y se dirige a las oficina de la compañía	Entrega de equipos utilizados	Transportista
15	Recibe y revisa guía de transportación	Operación y Ventas	El transportista entrega dos copias de la guía de transportación	Entrega copia de guía de transportación	Gerente de Operación y Ventas
16	Desactiva sistema de monitoreo y traza	Operación y Ventas	Previa comunicación cierra el sistema de monitoreo y traza	Desactivación de sistema de traza y monitoreo	Jefe de Traza y Monitoreo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 40 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.1. Transportación con Monitoreo y Traza	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 TRANSPAMODAL	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Realización del Servicio	CÓDIGO: C
	SUBPROCESO: Transportación con Monitoreo y Traza	CÓDIGO: C.1
MISIÓN: Transportar la carga desde su punto inicial hasta su destino final		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Calificación de cliente y contratación de Servicio Calificación y Contratación del Proveedor	Cliente Proveedor	Contrato del cliente. Contrato con Proveedor Guía de Transportación Documentos de la carga	Una vez efectuado el contrato con el cliente y con el proveedor el transportista de la compañía se dirige hacia el punto de abastecimiento de la carga con la respectiva guía de transportación la cual debe ser correctamente firmada y sellada por cada uno de los empleados que intervinieron en la cadena recepción Y finalmente entregar en oficina dos copia de la guía de transportación	Despacho de carga en tiempo y lugar. Guía de Transportación debidamente firmada y sellada	Facturación	Cliente

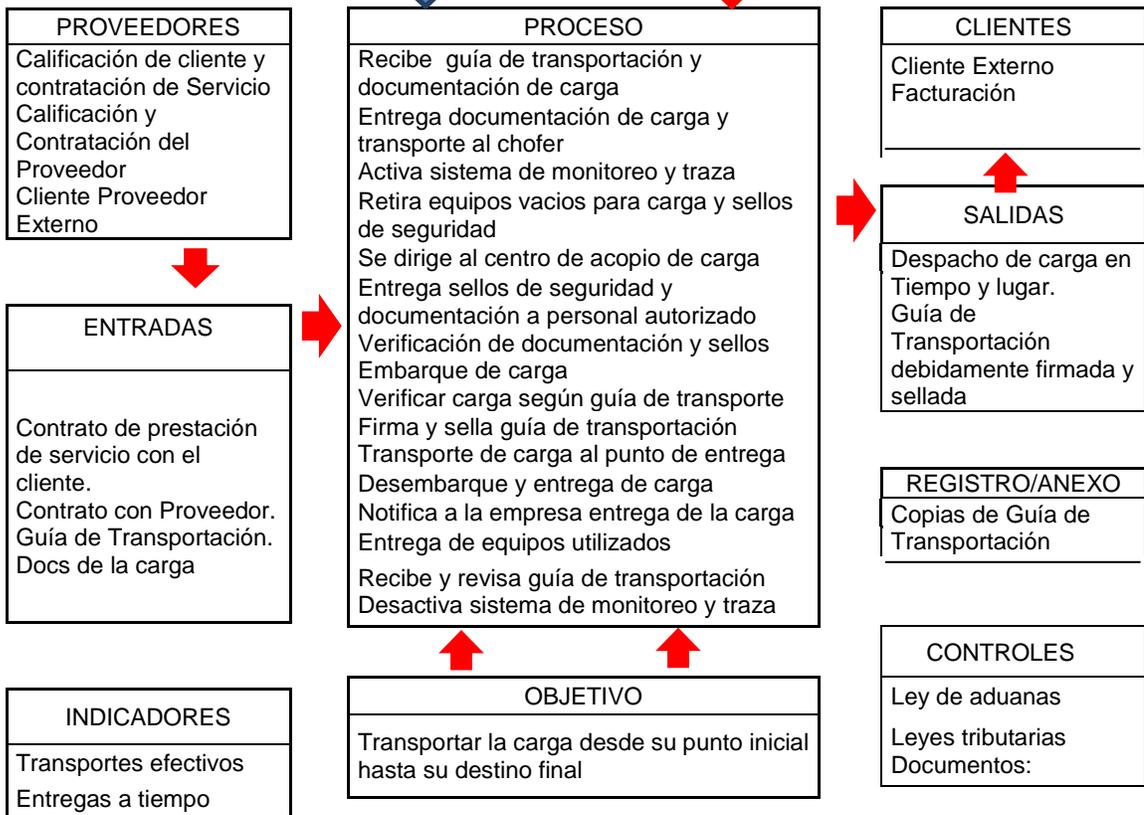
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Realización del Servicio	CÓDIGO: C
	SUBPROCESO: Transportación con Monitoreo y Traza	CÓDIGO: C.1
	EDICIÓN No: 1	FECHA:

RECURSOS		
Software y Hardware: Sistema de monitoreo y control de traza, base de datos de control, Base de datos de la compañía, 2 computadoras	Talento Humano: Gerente de operación y ventas, Gerente de traza y monitoreo, Asistente, Transportista	Equipos: Cabezales, Chasis, Contenedores, Generadores, Grúa



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 42 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.2. Patio de Contenedores	

3.3.2. Patio de Contenedores

DESCRIPCIÓN

El proceso de Patio de contenedores nace en el momento en el que existe la necesidad por parte del cliente de contar con un espacio físico confiable y seguro, en donde puedan reposar, entrar y salir sus contenedores en un tiempo determinado.

Los diferentes tipos de contenedores manejados en el patio son resultados de alianzas de operación de mantenimiento y custodia realizados con armadores, navieras o exportadores transnacionales

ENTRADAS

Contrato de servicio: el contrato suscrito entre el cliente y la compañía en donde se especifica ubicación del contenedor a retirar, si fuera el caso.

Documentos del contenedor: documentos de construcción y propiedad de contenedor enviados por el cliente, orden de retiro de contenedor.

Orden de retiro de contenedor: documento que autoriza entrada a otros patios para retirar contenedor del cliente

Autorización de Entrega: Documento que detalla la programación de entradas y salidas del contenedor al patio.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 43 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.2. Patio de Contenedores	

SALIDAS

Orden de ingreso de contenedor: Documento generado en sistema para el ingreso del contenedor al patio de la compañía

Orden de Trabajo: Documento generado según condiciones del contenedor para ser reparado

Informes: Generados luego de la inspección, detalla información sobre la recepción del contenedor e informe de entrega de contenedores

Orden de almacenamiento de contenedor: visto bueno para el almacenamiento de contenedor y asignación de lanzadera luego de las inspecciones

RECURSOS

Software y Hardware: Sistema de clave de contenedor, Sistema de monitoreo y control de traza, teléfonos, 4 computadoras, software de la compañía

Talento Humano: Gerente de operación y ventas, Gerente de traza y monitoreo, Transportista, Jefe de patio de contenedores, Electromecánico, Taller.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 44 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.2. Patio de Contenedores	

Lanzaderas: espacio físico contratado por el cliente

Equipos: Grúa, balanza, escáner

Infraestructura: Patio de contenedor

CONTROLES DEL PROCESO

Inspecciones: Al ingreso y salida del contenedor sobre condiciones y documentación que acompañan.

Documentos: documentos generados por sistema, ordenes e informes, documentos de propiedad del contenedor

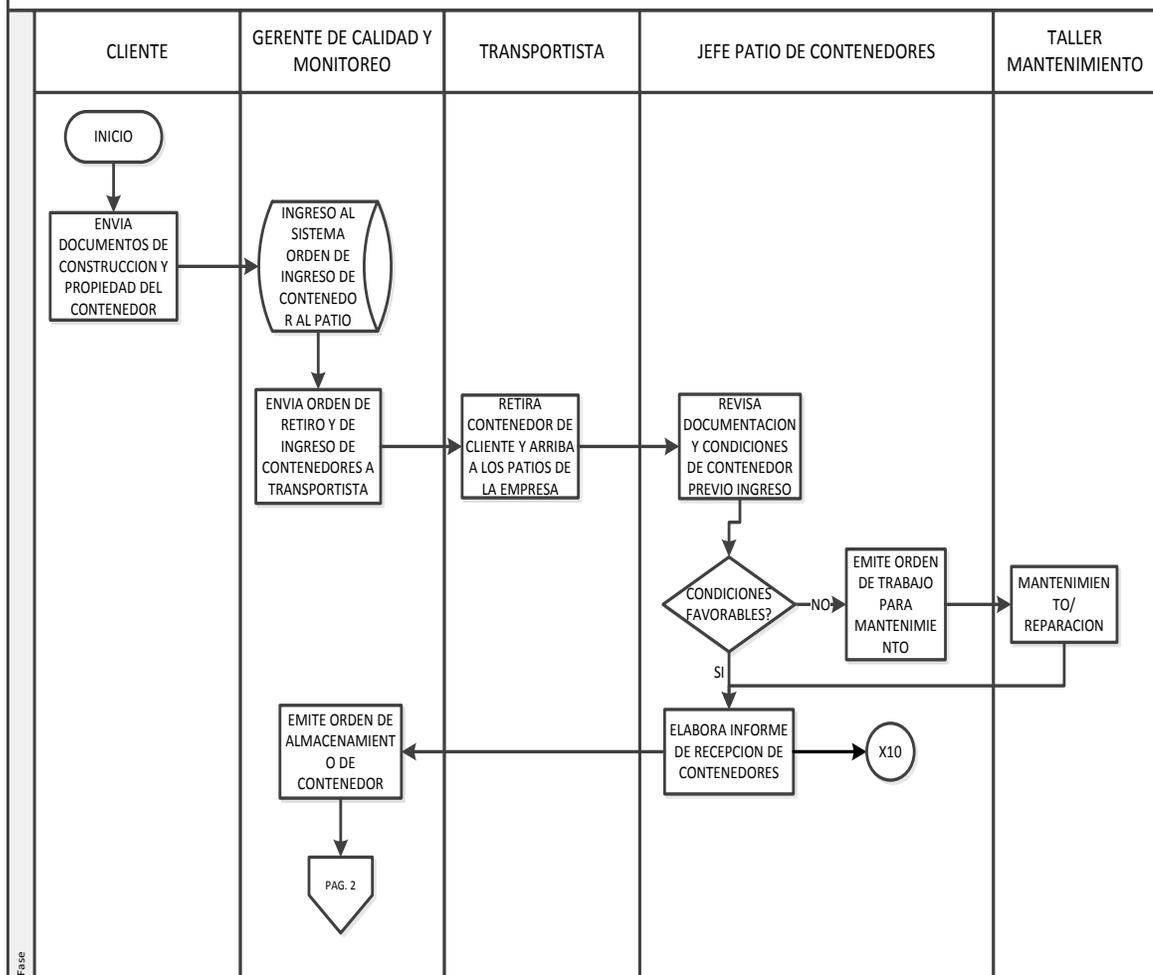
Políticas del cliente: Son disposiciones y acuerdos establecidos por el cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

 TRANSPAMOD	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 2
PROCESO:	Realización del Servicio	Código: C
SUBPROCESO:	Patio de Contenedores	Código: C.2
RESPONSABLE:	Gerente de Operación y Ventas	
MISIÓN:	Ofrecer el mejor servicio de mantenimiento y cuidado a los contenedores asegurando su integridad física	

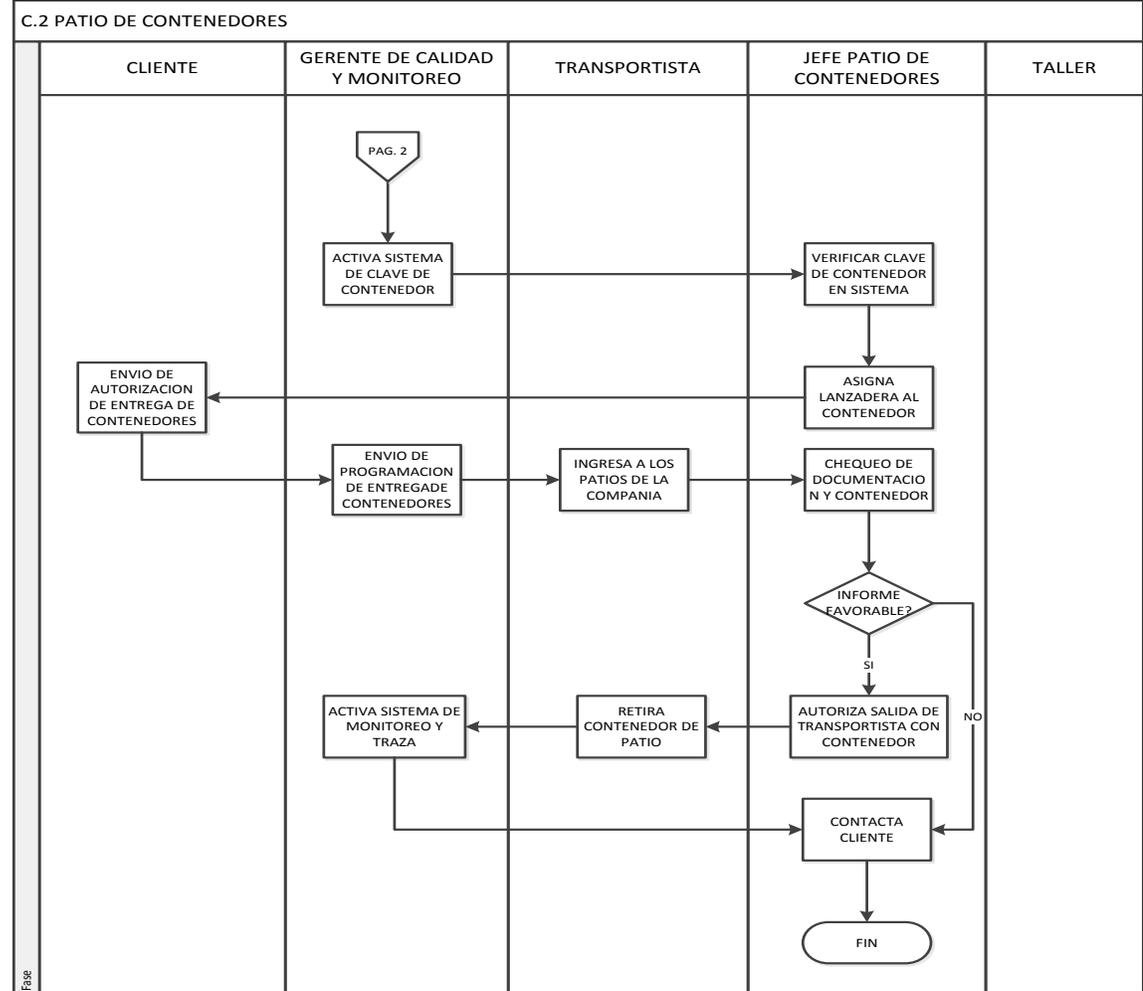
C.2 PATIO DE CONTENEDORES



Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 2 DE 2
PROCESO:	Realización del Servicio	Código: C
SUBPROCESO:	Patio de Contenedores	Código: C.2
RESPONSABLE:	Gerente de Operación y Ventas	
MISIÓN:	Ofrecer el mejor servicio de mantenimiento y cuidado a los contenedores asegurando su integridad física	



SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	MED	FRECUENCIA
Patio de Contenedores	X9	Nivel de utilización de patio	Mide la capacidad de uso del espacio	Lanzaderas utilizadas/ Lanzaderas totales	%	Mensual
	X10	Ingreso de contenedores	Mide el porcentaje de informes favorables para ingreso de contenedores	Total de informes favorables/ Total de informes emitidos	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 47 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.2. Patio de Contenedores	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	PROCESO:	Realización del Servicio	CÓDIGO: C
	SUBPROCESO:	Patio de Contenedores	CÓDIGO: C.2
	MISIÓN:	Ofrecer el mejor servicio de mantenimiento y cuidado a los contenedores asegurando su integridad física	
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano		

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Envía documentos de construcción y propiedad del contenedor	Calidad y Monitoreo	El cliente envía los datos de ubicación del contenedor y copia de los documentos de construcción y propiedad	Envío de datos y documentación del contenedor	Cliente
2	Ingreso al sistema orden de ingreso de contenedores al patio	Calidad y Monitoreo	Registra en sistema orden de ingreso de contenedores	Registro de información de ingreso de contenedor	Gerente de Calidad y Monitoreo
3	Envía orden de retiro y de ingreso de contenedores a transportista	Calidad y Monitoreo	Recibe copia de documentos por el cliente y ordena el retiro de los contenedores en los patios que el cliente asigne	Envío de la orden de retiro	Gerente de Calidad y Monitoreo
4	Retira contenedor de cliente y arriba a los patios de la empresa	Operación y Ventas	El transportista, recibe la orden retiro del cliente de contenedores y la orden de ingreso de contenedores a los patios de la compañía	Retiro de contenedor en los patios del cliente asignados	Transportista
5	Revisa documentación y condiciones de contenedor previo ingreso	Calidad y Monitoreo	Recibe los documentos y cada uno de los contenedores antes de ingresar a las instalaciones pasan por la balanza, y escáner	Inspección sobre condiciones del contenedor, se identifica si el contenedor necesita mantenimiento	Jefe de Patio de Contenedores
6	Emite orden de trabajo para mantenimiento	Calidad y Monitoreo	Se emite orden de trabajo para el mantenimiento del contenedor previo al ingreso en patio	Emisión de orden de trabajo según condiciones del contenedor	Jefe de Patio de Contenedores
7	Mantenimiento/ Reparación	Calidad y Monitoreo	Consiste en la limpieza del contenedor o el envío del equipo al taller de reparación	Trabajo de mantenimiento	Taller
8	Elabora informe de recepción de contenedores	Calidad y Monitoreo	Elabora informe favorable de recepción de contenedores	Elaboración de informe	Jefe de Patio de Contenedores
9	Emite orden de almacenamiento de contenedor	Calidad y Monitoreo	Recibe el informe favorable de recepción de contenedores y emite la orden de almacenamiento	Elaboración de orden de almacenamiento	Gerente de Calidad y Monitoreo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 48 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.2. Patio de Contenedores	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	PROCESO:	Realización del Servicio	CÓDIGO: C
	SUBPROCESO:	Patio de Contenedores	CÓDIGO: C.2
	MISIÓN:	Ofrecer el mejor servicio de mantenimiento y cuidado a los contenedores asegurando su integridad física	
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano		

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
10	Activa sistema de clave de contenedor	Calidad y Monitoreo	Activa el sistema de clave a cada uno de los contenedores	Apertura de clave por contenedor	Gerente de Calidad y Monitoreo
11	Asigna lanzadera al contenedor	Calidad y Monitoreo	Recibe clave de cada uno de los contenedores y los almacena en las lanzaderas que le corresponda a cada tipo de contenedor vacío	Asignación de espacio para contenedor	Jefe de Patio de Contenedores
12	Envío de autorización de entrega de contenedores	Calidad y Monitoreo	El cliente envía semanalmente una programación de autorización de entrega de contenedores	Envío de programación vía mail	Cliente
13	Ingreso al sistema programación de entrega de contenedor	Calidad y Monitoreo	Registro y publicación en sistema del programa de entrega del contenedor	Publicación de programa del contenedor con el jefe de patio y garita	Gerente de Calidad y Monitoreo
14	Ingresar a los patios de la compañía	Calidad y Monitoreo	Con la orden de retiro de contenedores del cliente, el transportista ingresa a los patios de la compañía	Arribo del transportista al patio	Transportista
15	Chequeo de documentación y contenedor	Calidad y Monitoreo	Se dirige a la garita de revisión de documentos y control de balanza, escáner.	Chequeo de documentación y contenedor	Jefe de Patio de Contenedores
16	Elaborar informe de salida de contenedores	Calidad y Monitoreo	Elabora informe favorable de entrega de contenedores	Elaboración de informe	Jefe de Patio de Contenedores
17	Autoriza salida de transportista con contenedor	Calidad y Monitoreo	Recibe informe de entrega de contenedor y autoriza salida	Salida del contenedor	Gerente de Calidad y Monitoreo
18	Activa sistema de Monitoreo y Traza	Calidad y Monitoreo	Activa el sistema de Monitoreo y traza	Activación en sistema	Gerente de Calidad y Mon.
19	Retira contenedor de patio	Operación y Ventas	Recibe el informe favorable de salida y se retira de las instalaciones de la cía.	Entrega de contenedor	Transportista
20	Se contacta al cliente	Calidad y Monitoreo	Envía vía mail al cliente informe de entrega de contenedores	Comunicación con cliente	Gerente de Calidad y Monitoreo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 49 de 106 CÓDIGO MP-01
3.3.2. Patio de Contenedores	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

 TRANSPAMODAL	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Realización del Servicio	CÓDIGO: C
	SUBPROCESO: Patio de Contenedores	CÓDIGO: C.2
MISIÓN: Ofrecer el mejor servicio de mantenimiento y cuidado a los contenedores asegurando su integridad física		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Calificación de cliente y contratación de Servicio	Cliente Proveedor	Contrato de servicio	Los diferentes tipos de contenedores manejados en el patio, son el resultado de alianzas de operación de mantenimiento y custodia realizados con armadores, navieras o exportadores transnacionales La operación inicia con la llegada del contenedor al patio de la empresa y pasa por inspección de documentación y condiciones físicas del contenedor que determinarán la asistencia de mantenimiento Luego ingresa a los patios y se almacena en el espacio asignado, la salida de los contenedores dependen de la programación de entrega enviada por el cliente	Orden de ingreso de contenedor	Facturación Pagaduría Cliente	
Calificación y contratación del proveedor		Documentos del contenedor		Orden de Trabajo		
		Orden de retiro de contenedor		Informes		
		Autorización de Entrega		Orden de almacenamiento de contenedor		

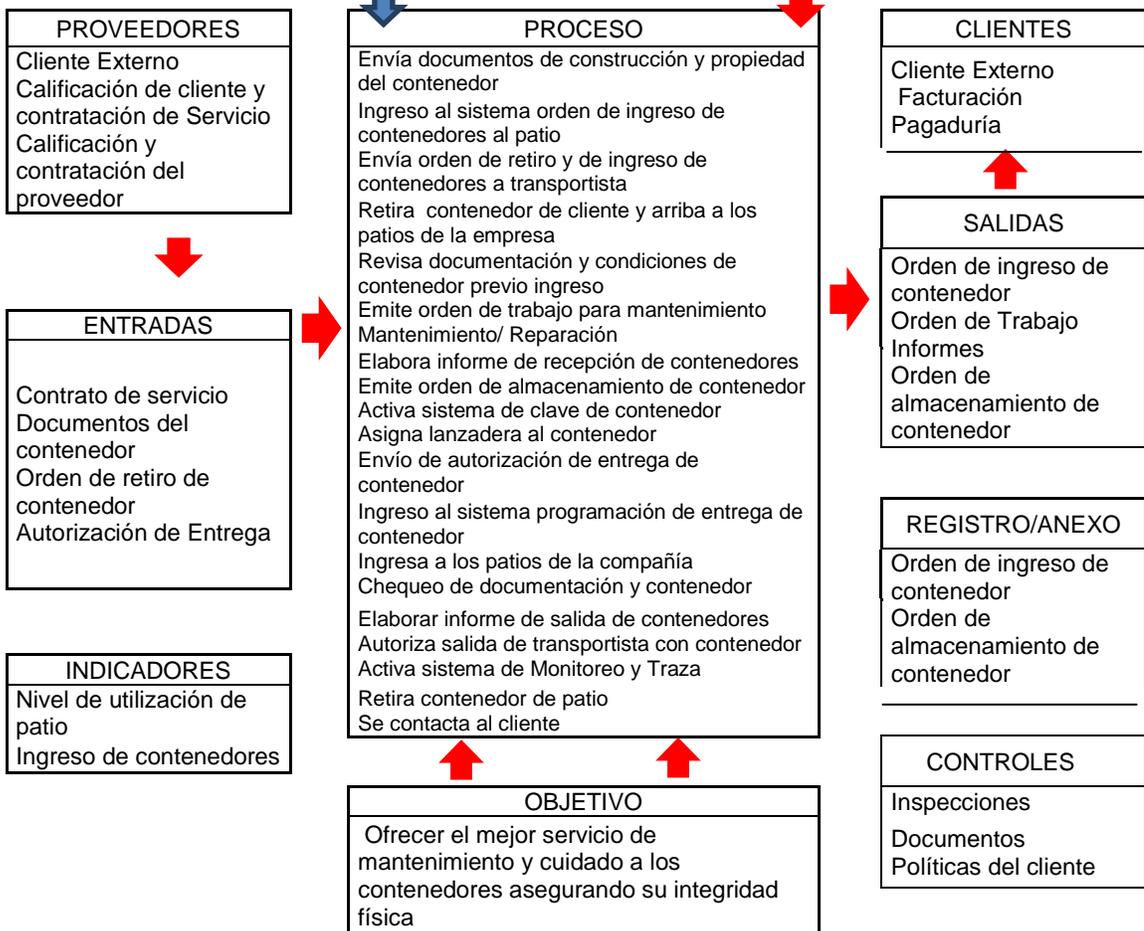
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Realización del Servicio	CÓDIGO: C
	SUBPROCESO: Patio de Contenedores	CÓDIGO: C.2
EDICIÓN No: 1	FECHA:	

RECURSOS				
Software y Hardware: Sistema de clave de contenedor, Sistema de monitoreo y control de traza, teléfonos, 3 computadoras, software de la compañía	Talento Humano: Gerente de operación y ventas, Gerente de traza y monitoreo, Transportista, Jefe de patio de contenedores	Lanzaderas: espacio físico contratado por el cliente	Equipos : Grúa, balanza, escáner	Infraestructura: Patio de contenedor



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 51 de 106 CÓDIGO MP-01
3.4.1. Comunicación con Clientes	

3.4. Servicio Post-Venta

3.4.1. Comunicación con Clientes

DESCRIPCIÓN

El cliente se comunica con la empresa vía mail o telefónica y consulta inquietudes frecuentes o indica inconformidad sobre servicios, estas inconformidades son registradas y luego se comunica con responsable de la toma de decisiones y se expone al cliente soluciones y acciones tomadas, finalmente el encargado efectúa un seguimiento entre empresa y cliente para la satisfacción del mismo

ENTRADAS

Contrato de servicio: el contrato suscrito entre el cliente y la compañía en donde se especifica ubicación del contenedor a retirar, si fuera el caso.

SALIDAS

Documento: Registro de inquietudes o atención al cliente para futuro seguimiento o análisis de inconformidades

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 52 de 106 CÓDIGO MP-01
3.4.1. Comunicación con Clientes	

RECURSOS

Software y Hardware: Teléfonos, 3 computadoras, software de la compañía

Talento Humano: Asistente de operación y ventas, Gerente de operación y ventas, proveedor interno

CONTROLES DEL PROCESO

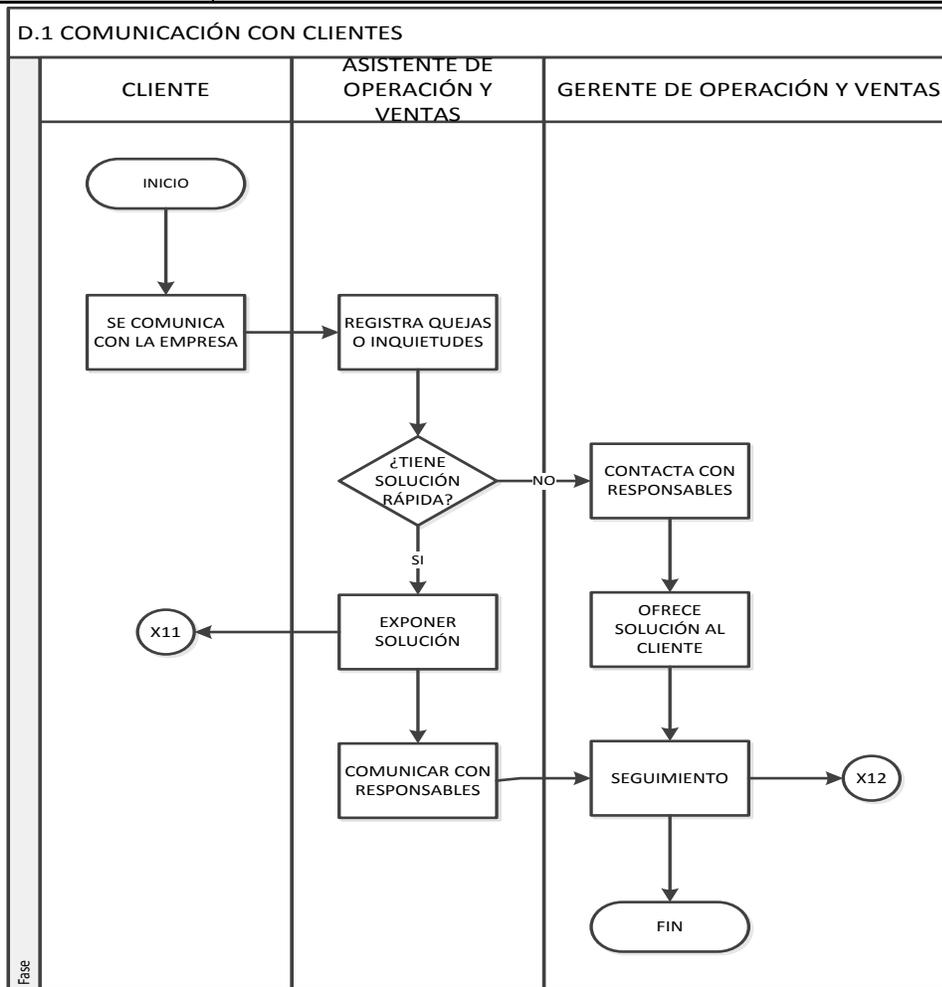
Políticas del cliente: Son disposiciones y acuerdos establecidos por el cliente

Seguimiento: control de seguimiento de recomendaciones por parte de los clientes

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO:	Servicio Post-Venta	Código: D
SUBPROCESO:	Patio de Contenedores	Código: D.1
RESPONSABLE:	Gerente de Operación y Ventas	
MISIÓN:	Brindar un servicio eficaz y eficiente hacia los clientes y proveedores	



SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	MED	FRECUENCIA
Comunicación con Clientes	X11	Atención de reclamos menores	Mide porcentaje de reclamos con solución rápida	Reclamos o inquietudes menores / Total de reclamos	%	Mensual
	X12	Satisfacción del cliente	Mide porcentaje del cliente satisfecho	Total de clientes satisfechos/ Total de clientes atendidos	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 54 de 106 CÓDIGO MP-01
3.4.1. Comunicación con Clientes	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	PROCESO:	Servicio Post-Venta	CÓDIGO: D
	SUBPROCESO:	Comunicación con Clientes	CÓDIGO: D.1
	MISIÓN:	Brindar un servicio eficaz y eficiente hacia los clientes y proveedores	
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano		

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Se comunica con la empresa	Operación y Ventas	El cliente se contacta vía telefónica o vía mail con la empresa	Contacto del cliente hacia la empresa	Cliente
2	Registra quejas o inquietudes	Operación y Ventas	El cliente expone sus preguntas/quejas y la asistente registra las quejas	Registro de quejas por parte del cliente	Asistente de Operación y Ventas
3	Expone solución rápida	Operación y Ventas	Si la cuestión del cliente no implica mayores inconvenientes o responsables, la asistente expone solución o información acorde a la situación del cliente	Exposición de información y solución rápida	Asistente de Operación y Ventas
4	Comunica a responsables	Operación y Ventas	Si se trata de problemas menores la asistente comunica a responsables sobre solución ofrecida	Conocimiento a responsables	Asistente de Operación y Ventas
5	Contacta a responsables	Operación y Ventas	Si se llegase a tratar sobre problemas que involucren a más personal, el gerente de operación recibe información directamente del cliente	Información sobre situación	Gerente de Operación y Ventas
6	Ofrece solución a cliente	Operación y Ventas	Contactará con el responsable vía telefónica sobre situación, e informará sobre acciones tomadas y soluciones para el cliente	Medidas tomadas para beneficio del cliente	Gerente de Operación y Ventas
7	Seguimiento	Operación y Ventas	El gerente de Operación y ventas efectuará seguimiento hacia soluciones propuestas	Seguimiento de soluciones brindadas	Gerente de Operación y Ventas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 55 de 106 CÓDIGO MP-01
3.4.1. Comunicación con Clientes	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Servicio Post-Venta	CÓDIGO: D
	SUBPROCESO: Comunicación con Clientes	CÓDIGO: D.1
MISIÓN: Brindar un servicio eficaz y eficiente hacia los clientes y proveedores		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Calificación de cliente y contratación de Servicio	Cliente	Contacto del cliente por vía mail o telefónica	El cliente se comunica con la empresa vía mail o telefónica y consulta inquietudes frecuentes o indica inconformidad sobre servicios, estas inconformidades son registradas y luego se comunica con responsable de la toma de decisiones y se expone al cliente soluciones y acciones tomadas, finalmente el encargado efectúa un seguimiento entre empresa y cliente para la satisfacción del mismo	Registro de atención al cliente	Gerente de Operación y Ventas	Cliente
Calificación y contratación del proveedor		Contrato de prestación de servicio				

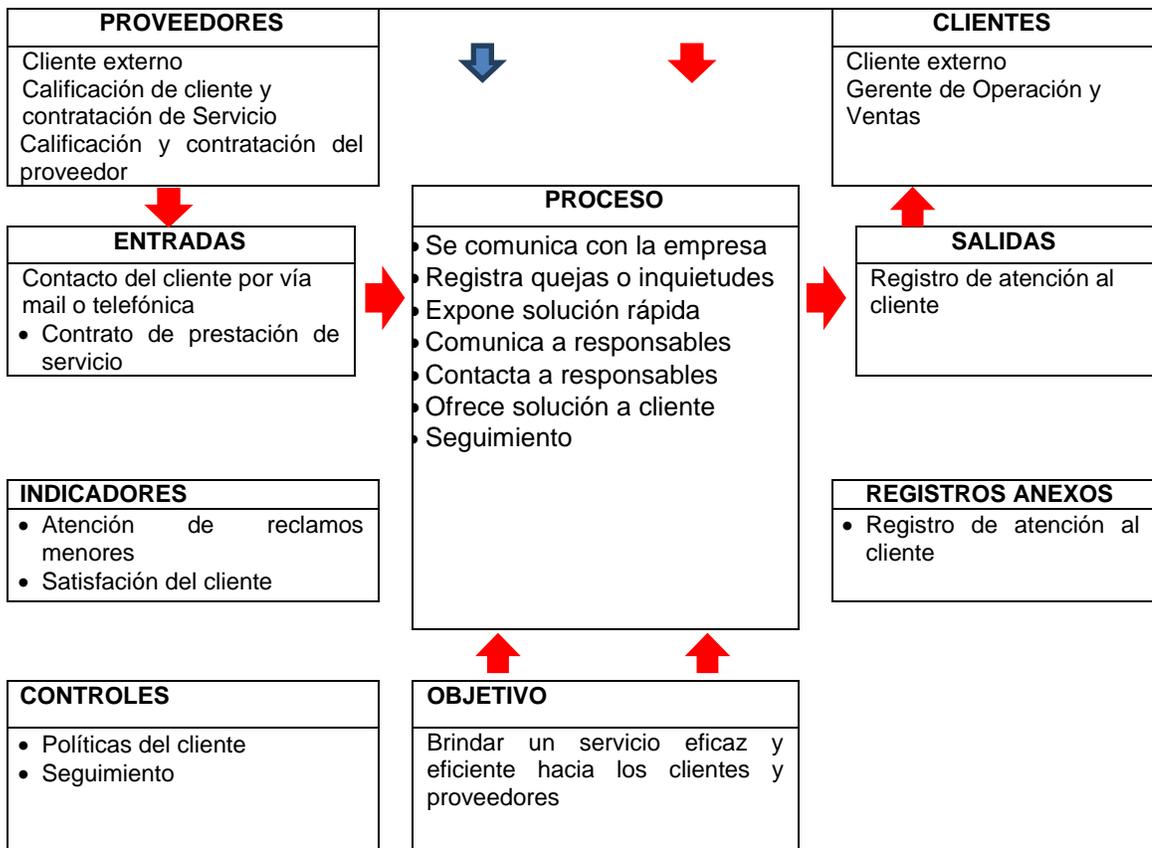
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

 <p>TRANSPAMODAL</p>	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Servicio Post-Venta	CÓDIGO: D
	SUBPROCESO: Comunicación con Clientes	CÓDIGO: D.1
	EDICIÓN No: 1	FECHA:

RECURSOS	
Talento Humano: Asistente de operación y ventas, Gerente de operación y ventas, proveedor interno	Software y Hardware: Teléfonos, 3 computadoras, software de la compañía



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 57 de 106 CÓDIGO MP-01
3.5.1. Soporte de Software y Hardware	

PROCESOS DE APOYO

3.5. Sistemas

3.5.1. Soporte de Software y Hardware

DESCRIPCIÓN

El cliente interno se comunica vía mail o telefónica con el departamento de sistemas para solicitar soporte de software o hardware. La solicitud de soporte puede darse por mantenimientos planificados o preventivos como por mantenimiento correctivo según se solicite.

Finalmente el encargado del departamento de sistemas repara y detalla acciones tomadas en los equipos afectados.

ENTRADAS

Contrato de servicio interno: solicitud del cliente interno hacia requerimiento de soporte.

SALIDAS

Documento: Registro de mantenimiento realizado en equipo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 58 de 106 CÓDIGO MP-01
3.5.1. Soporte de Software y Hardware	

RECURSOS

Software y Hardware: Teléfonos, equipos, 2 computadoras, software de la compañía

Talento Humano: Cliente interno, personal del departamento de sistemas

CONTROLES DEL PROCESO

Factura de compra de activo: Soporte de equipo en caso de estar dentro del rango de período de garantía

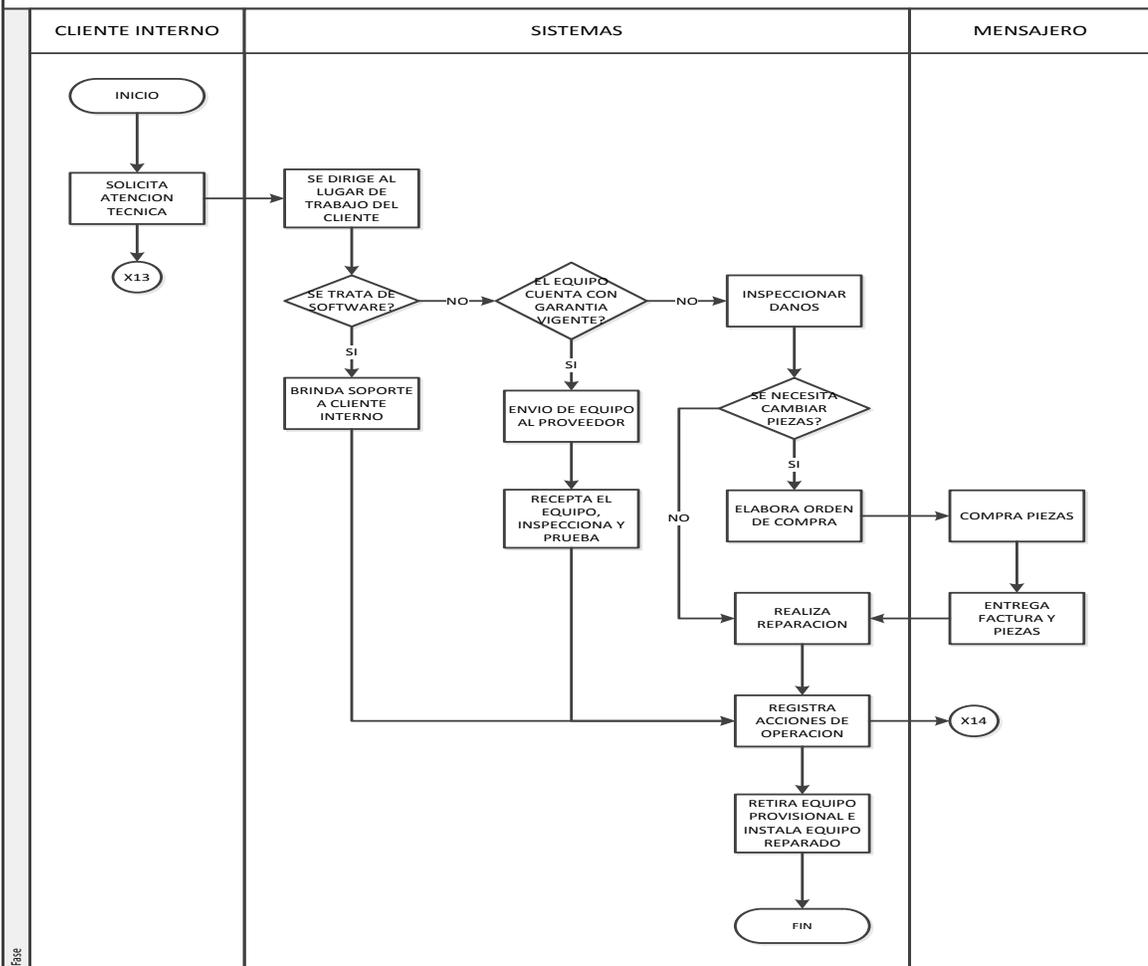
Registro de vida útil de activos: Registra vida útil de activos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO:	Sistemas	Código: E
SUBPROCESO:	Soporte de Software y Hardware	Código: E.1
RESPONSABLE:	Sistemas	
MISIÓN:	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software a los equipos de cómputo	

E.1 SOPORTE SOFTWARE Y HARDWARE



SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	MED	FRECUENCIA
Soporte de software y hardware	X13	Soporte de hardware	Mide cumplimiento al programa de mantenimientos	Mantenimiento realizado/ Mantenimiento programado	%	Mensual
	X14	Soporte de Software	Mide porcentaje de eficiencia en el soporte de software	Soporte atendido/ Soporte solicitado	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 60 de 106 CÓDIGO MP-01
3.5.1. Soporte de Software y Hardware	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Sistemas	CÓDIGO: E
	SUBPROCESO: Soporte de Software y Hardware	CÓDIGO: E.1
	MISIÓN: Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software a los equipos de cómputo	
EDICIÓN No. 1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Solicita atención técnica	Sistemas	El cliente interno es cualquier persona de la compañía que utilice una computadora y solicite soporte o mantenimiento	Se comunica vía mail o telefónica con el departamento de sistemas	Cliente Interno
2	Se dirige al lugar de trabajo del cliente	Sistemas	El encargado de sistemas se dirige hacia el lugar de trabajo del cliente interno y determina si el mantenimiento puede ser "in situ"	Se dirige al lugar de los hechos	Sistemas
3	Brinda soporte a cliente interno	Sistemas	Si el soporte/ mantenimiento se puede realizar en el sitio lo realiza	Realiza soporte	Sistemas
4	Retirar equipo y posiciona uno temporal	Sistemas	Si el soporte/ mantenimiento no se puede realizar el sitio se retira el equipo y posiciona un equipo temporal	Recepción de equipo e instalación de otro provisional	Sistemas
5	Envío de equipo al proveedor	Sistemas	Si el equipo tiene garantía se lo lleva hacia el proveedor para su reparación	Traslado de equipo	Sistemas
6	Recepta el equipo, inspecciona y prueba	Sistemas	Recibe el equipo reparado por el proveedor y lo inspecciona y prueba	Inspección del equipo	Sistemas
7	Inspeccionar danos	Sistemas	Si el equipo no tiene garantía, entonces se evalúan danos	Evalúa danos	Sistemas
8	Elabora orden de compra	Sistemas	Si necesita repuestos o materiales extras, se elabora una orden de compra	Elaboración de orden de compra	Sistemas
9	Compra piezas	Sistemas	El encargado recibe orden de compra y se dirige a comprar piezas	compra piezas	Mensajero
10	Entrega factura y piezas	Sistemas	Entrega facturas y piezas para la reparación	Entrega materiales y factura	Mensajero
11	Realiza reparación	Sistemas	Ejecuta trabajo de mantenimiento/ Reparación	Reparación	Sistemas
12	Registra acciones de operación	Sistemas	Reporta actividades realizadas en documento con sus debidas firmas	Registro de acciones ejecutadas	Sistemas
13	Retira equipo provisional e instala Eq.reparado	Sistemas	Desinstala equipo temporal y reinstala equipo reparado	Instalación equipo reparado	Sistemas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 61 de 106 CÓDIGO MP-01
3.5.1. Soporte de Software y Hardware	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Sistemas	CÓDIGO: E
	SUBPROCESO: Soporte de Software y Hardware	CÓDIGO: E.1
MISIÓN: Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software a los equipos de cómputo		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	<p>Contacto del cliente interno vía mail o telefónica</p>	<p>El cliente interno se comunica vía mail o telefónica con el departamento de sistemas para solicitar soporte de software o hardware. La solicitud de soporte puede darse por mantenimientos planificados o preventivos como por mantenimiento correctivo según se solicite. Finalmente el encargado del departamento de sistemas repara y detalla acciones tomadas en los equipos afectados.</p>	<p>Registro de mantenimiento realizado en equipo</p>	<p>Todo cliente interno</p>	

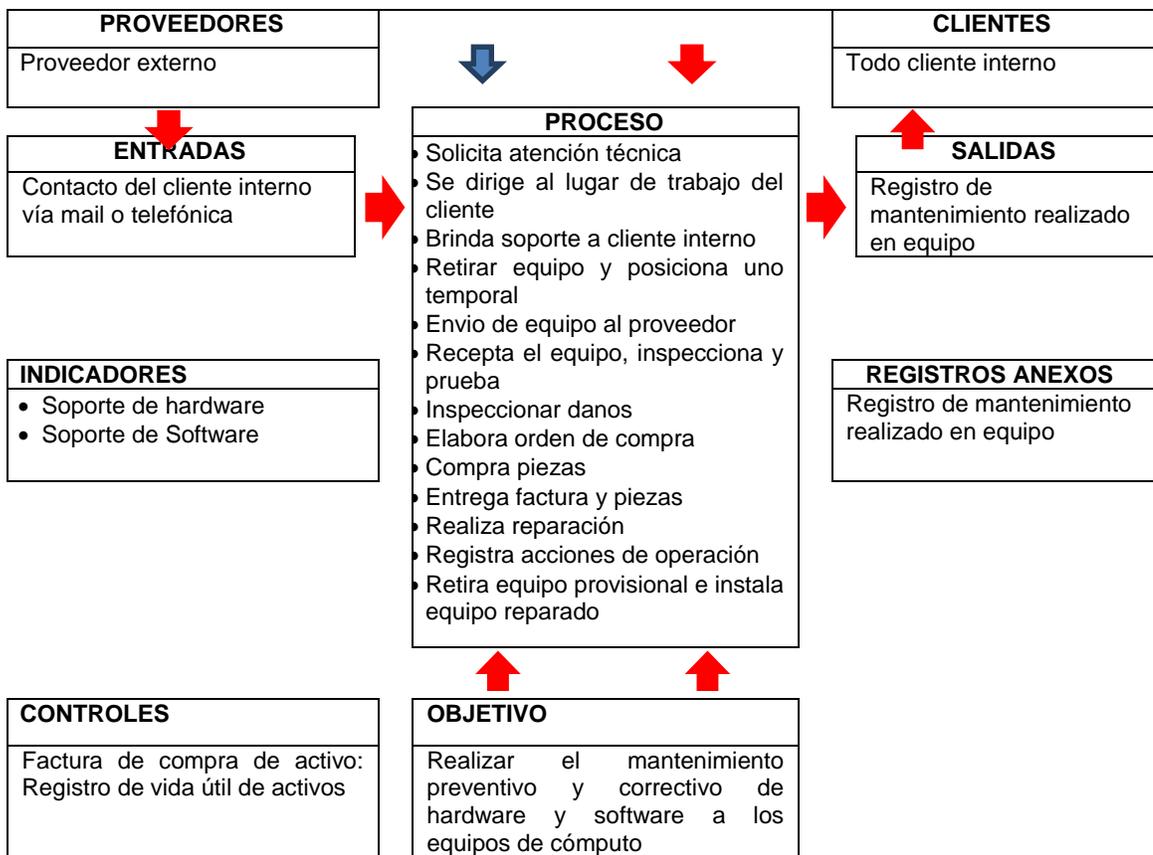
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Sistemas	CÓDIGO: E
	SUBPROCESO: Soporte de Software y Hardware	CÓDIGO: E.1
EDICIÓN No: 1	FECHA:	

RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano: Cliente interno, personal del departamento de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Software y Hardware: Teléfonos, equipos, 2 computadoras, software de la compañía



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 63 de 106 CÓDIGO MP-01
3.6.1. Compras	

3.6. Compras

3.6.1. Compras

DESCRIPCIÓN

El proceso de Compras inicia con la solicitud de abastecimiento elaborada por cualquiera de los departamentos de la empresa, y termina con la orden de compra del bien solicitado.

ENTRADAS

Solicitud de abastecimiento: Documento elaborado por uno de los departamentos de la empresa, en el cual se detalla el requerimiento de bienes.

SALIDAS

Orden de compra: Documento que autoriza la compra de los bienes.

Bienes comprados: Productos adquiridos que ingresan a bodega.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 64 de 106 CÓDIGO MP-01
3.6.1. Compras	

RECURSOS

Software y Hardware: teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.

Talento Humano: Todos los departamentos de la empresa que requieran suministros, Gerente General, asistentes de operación y ventas.

Infraestructura: Infraestructura de la empresa, compuesta por las oficinas administrativas.

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas del proveedor: Políticas de la empresa que provee de los bienes que se desea adquirir.

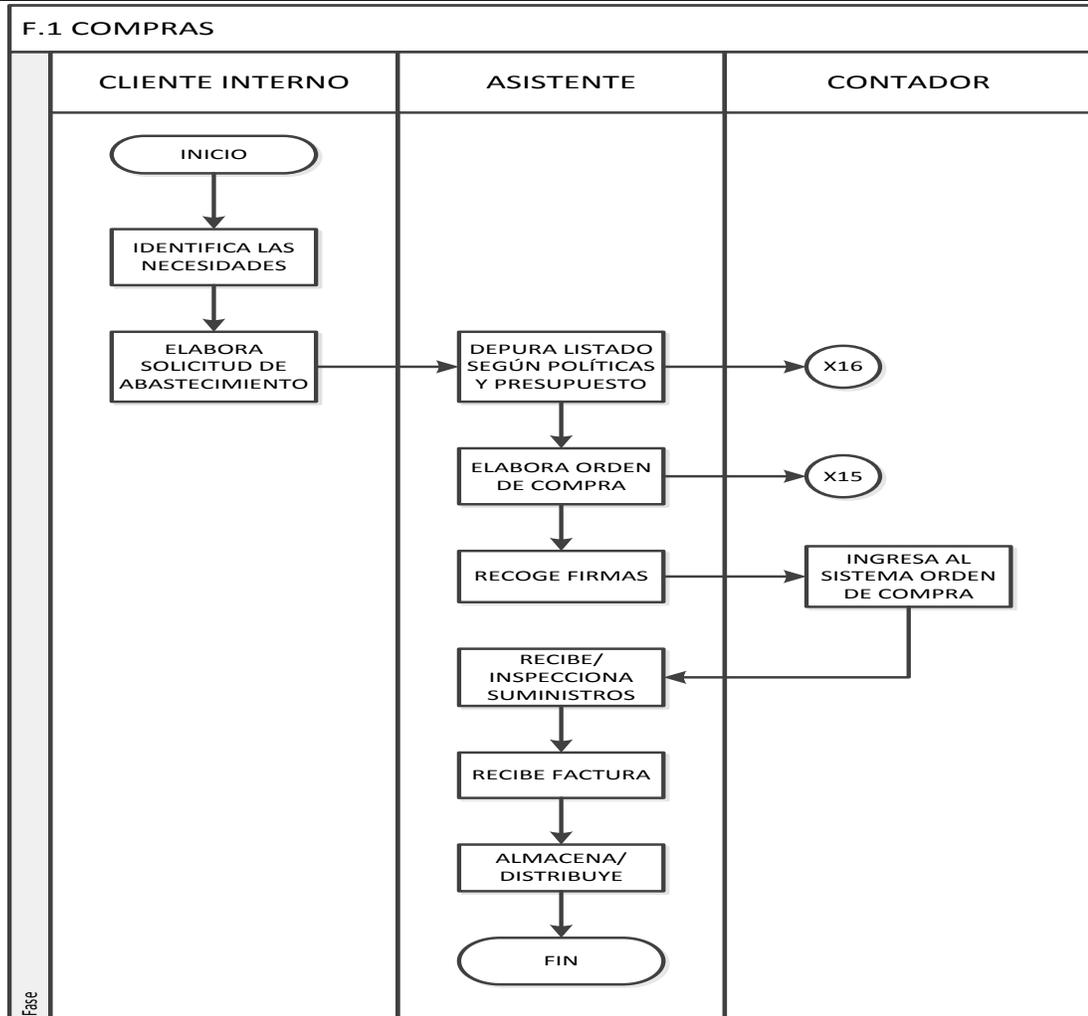
Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI a la declaración de impuestos.

Ley de Compañías: Normativa y disposiciones legales impuestas por la Superintendencia de Compañías que es el organismo de regulación.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DE PROCESOS	HOJA 1 DE 1
	PROCESO: Compras	CODIGO: F
	SUBPROCESO: Compras	CODIGO: F.1
	RESPONSABLE: Asistente de Operación y Ventas	
MISSION: Definir las actividades a seguir para garantizar el abastecimiento necesario y oportuno de stock de los bienes requeridos.		



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X15	Tasa de ordenes sin errores	Mide cantidad de órdenes de compra sin errores	Numero de ordenes de compra sin errores/total de órdenes de compra	%	Mensual
X16	Efectividad presupuestaria	Mide eficiencia en la determinación del presupuesto	Costo total incurrido/ costo total presupuestado	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 66 de 106 CÓDIGO MP-01
3.6.1. Compras	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Compras	CODIGO: F
	SUBPROCESO: Compras	CODIGO: F.1
	MISION: Definir las actividades a seguir para garantizar el abastecimiento necesario y oportuno de stock de los bienes requeridos.	
EDICION No:1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Identifica las necesidades	Todas las entidades	Cada entidad de la empresa identifica la necesidad de suministros que requiere	Realiza reuniones con los miembros del departamento para conocer lo que requieren	Gerentes de cada departamento
2	Elabora solicitud de abastecimiento	Todas las entidades	Se elabora el requerimiento de suministros a través de una solicitud	La solicitud de abastecimiento debe estar documentada por control	Gerentes de cada departamento
3	Depura listado según políticas y presupuesto	Operación y ventas	Evaluación de las solicitudes de abastecimiento según políticas y presupuesto	Se reciben todas las solicitudes, y se realiza evaluación para aprobar o rechazar	Asistente de Operación y ventas
4	Elabora orden de compra	Operación y ventas	Se elabora la orden de compra para adquirir los bienes	La orden de compra es el documento que autoriza la adquisición de bienes	Asistente de Operación y ventas
5	Recoge firmas	Operación y ventas	Busca y recoge la firma del Gerente General en el documento de orden de compra	La orden de compra debe estar firmada por el Gerente General para ser válida	Asistente de Operación y ventas
6	Ingresar al sistema orden de compra	Contabilidad	Ingresar al sistema de la empresa la orden de compra	La orden de compra cuenta con respaldo físico y en el sistema por control	Contador
7	Recibe/Inspecciona suministros	Operación y ventas	Recibe los bienes que se adquirieron y los revisa	Compara los productos adquiridos con orden de compra	Asistente de Operación y ventas
8	Recibe factura	Operación y ventas	Recibe la factura de la adquisición de los bienes	La factura es el comprobante de la transacción	Asistente de Operación y ventas
9	Almacena/Distribuye	Operación y ventas	Almacenamiento y distribución de bienes a unidades	Distribuye los productos a los departamentos que los solicitaron	Asistente de Operación y ventas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 67 de 106 CÓDIGO MP-01
3.6.1. Compras	

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Compras	CODIGO: F
	SUBPROCESO: Compras	CODIGO: F.1
MISION: Definir las actividades a seguir para garantizar el abastecimiento necesario y oportuno de stock de los bienes requeridos.		

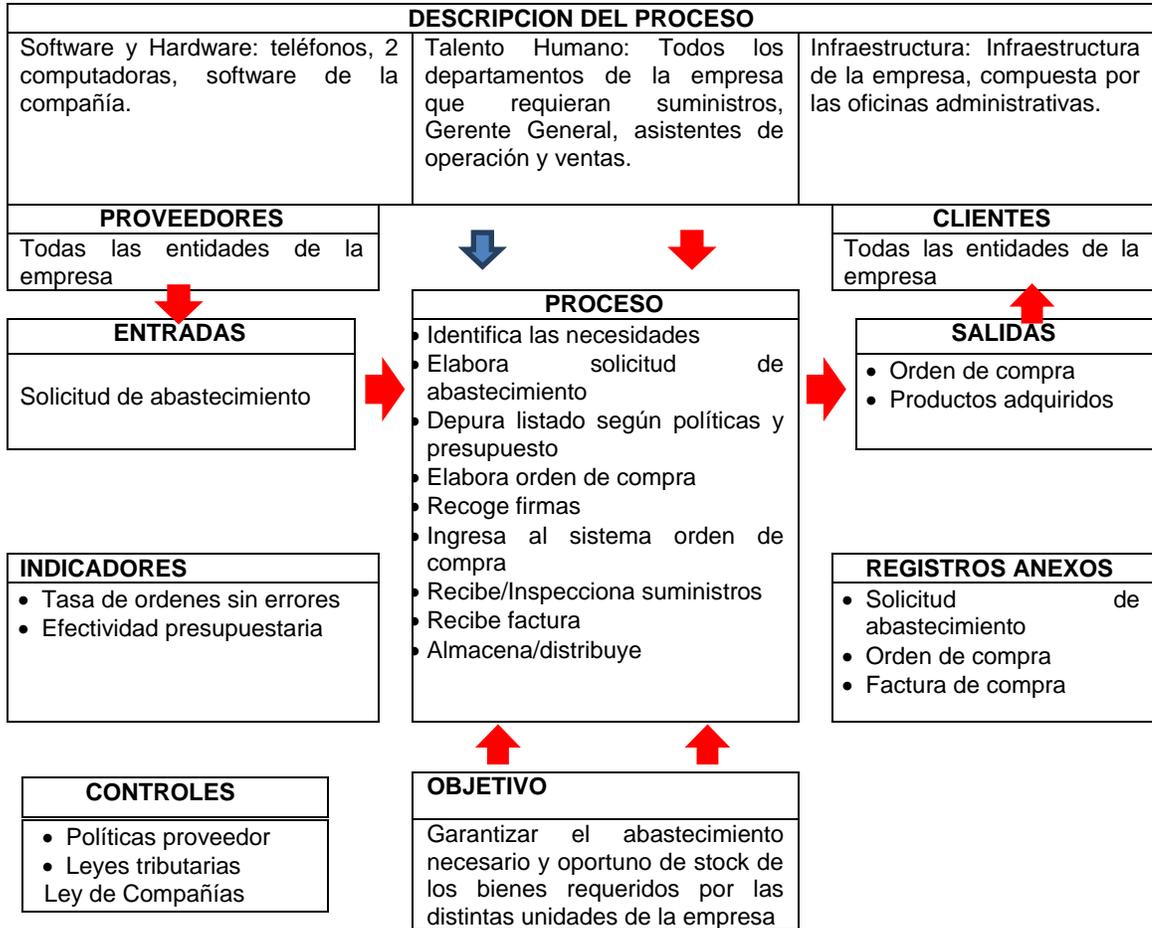
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todas las entidades		Solicitud de abastecimiento	Se reciben las solicitudes de abastecimiento de todos los departamentos de la empresa, las cuales luego de una evaluación con las políticas y presupuesto del periodo, se elabora la orden de compra para su adquisición. Se realiza la compra de los bienes, se los recibe, y se distribuye a cada una de las entidades que los solicitaron	Orden de compra Productos adquiridos	Todas las entidades	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Compras	CODIGO: F
	SUBPROCESO: Compras	CODIGO: F.1
EDICION No: 1	FECHA:	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 69 de 106 CÓDIGO MP-01
3.7.1. Contratación Firma Auditora	

3.7. Auditoría Externa

3.7.1. Contratación Firma Auditora

DESCRIPCIÓN

El proceso de Contratación de Firma Auditora se origina de la necesidad de contar con un dictamen independiente acerca de la veracidad, razonabilidad y correcta elaboración de los estados financieros.

ENTRADAS

Estados Financieros: Juego de estados financieros elaborados por el proceso de contabilidad que reflejan la situación financiera producto de las operaciones realizadas durante un periodo de tiempo.

SALIDAS

Contrato de auditoría: documento que sella la relación contractual contraída por la empresa con la firma auditora.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 70 de 106 CÓDIGO MP-01
3.7.1. Contratación Firma Auditora	

RECURSOS

Software y Hardware: teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.

Talento Humano: Gerente General y Asesor Legal.

Infraestructura: Infraestructura de la empresa, compuesta por las oficinas administrativas.

CONTROLES DEL PROCESO

Normas Internacionales de Información Financiera: Lineamientos acerca del tratamiento contable de las transacciones que realiza la empresa.

Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI a la declaración de impuestos.

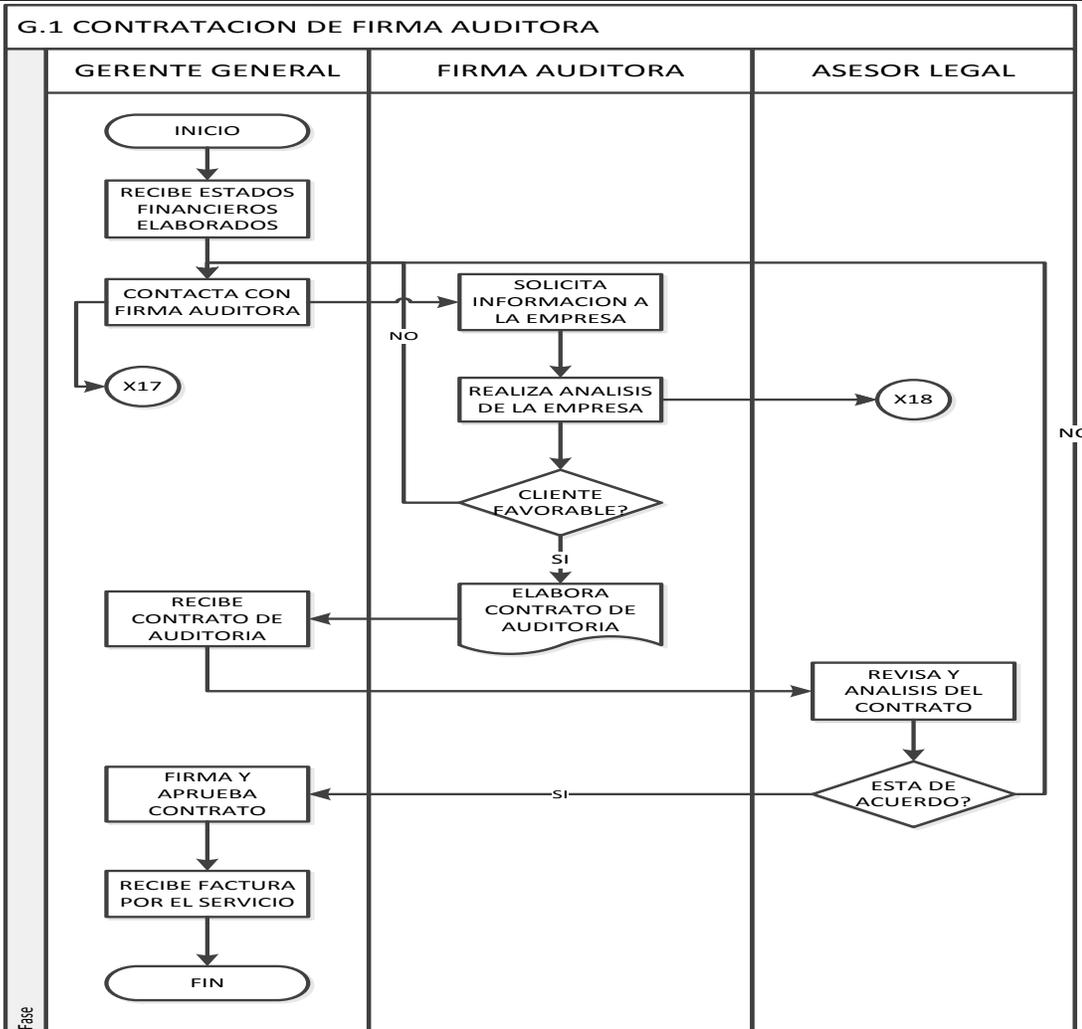
Ley de Compañías: Disposiciones legales impuestas por la Superintendencia de Compañías a la elaboración y presentación de información financiera.

Normas Internacionales de Auditoría: Lineamientos acerca de la realización del trabajo de auditoría.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
	PROCESO: Auditoría Externa SUBPROCESO: Contratación Firma Auditora RESPONSABLE: Gerente General MISION: Definir las actividades a seguir para garantizar la contratación de una firma auditora independiente que emita una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros	CODIGO: G CODIGO: G.1



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X17	Cumplimiento de trabajo	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas	Acciones ejecutadas/acciones planificadas	%	Anual
X18	Seguimiento de recomendaciones	Mide porcentaje de inclusión de las recomendaciones por firma	Numero de mejoras introducidas en procesos/ total de recomendaciones en informe	%	Anual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 72 de 106 CÓDIGO MP-01
3.7.1. Contratación Firma Auditora	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Auditoría Externa	CODIGO: G
	SUBPROCESO: Contratación Firma Auditora	CODIGO: G.1
	MISION: Definir las actividades a seguir para garantizar la contratación de una firma auditora independiente que emita una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros	
EDICION No:1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe estados financieros elaborados	Gerencia General	Recibe los estados financieros elaborados por el contador de la empresa del ejercicio fiscal	Estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio	Gerente General
2	Contacta con firma auditora	Gerencia General	Contacta con firma auditora para revisar información de balances	Indicador de cumplimiento de trabajo de firma auditora en años anteriores	Gerente General
3	Solicita información a la empresa	Firma Auditora	Se solicita información a la empresa para su análisis	Información sobre situación actual de la empresa, sus operaciones, ventas	Auditor externo
4	Realiza análisis de la empresa	Firma Auditora	Realiza un análisis de la situación de la empresa, y su entorno	El análisis se lleva a cabo para estudiar el nivel de riesgo que presenta la empresa	Auditor externo
5	Elabora contrato de auditoria	Firma Auditora	Elabora el contrato de auditoría entre ambas partes y lo envía a la empresa	Si se resulta en un análisis favorable, con un riesgo menor, se elabora el contrato de auditoria	Auditor externo
6	Recibe contrato de auditoria	Gerencia General	Recibe el contrato de auditoría enviado físicamente a la empresa	El contrato de auditoria estipula en sus cláusulas el periodo de trabajo, los honorarios, el alcance	Gerente General
7	Revisa y análisis del contrato	Legal	El Asesor Legal es el encargado del análisis y revisión del contrato previa firma	El análisis legal consiste en que las clausulas estén dentro de lo que estipula la normativa	Asesor Legal
8	Firma y aprueba contrato	Gerencia General	Se firma el contrato aprobado por Legal para que entre en efecto	La firma del Gerente General en el contrato valida la ejecución	Gerente General
9	Recibe factura por el servicio	Gerencia General	Recibe la factura emitida por la firma auditora por concepto de honorarios	La factura es el comprobante de la transacción	Gerente General

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 73 de 106 CÓDIGO MP-01
3.7.1. Contratación Firma Auditora	

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Auditoría Externa	CODIGO: G
	SUBPROCESO: Contratación Firma Auditora	CODIGO: G.1
MISSION: Definir las actividades a seguir para garantizar la contratación de una firma auditora independiente que emita una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
		Estados Financieros	Se reciben los estados financieros del ejercicio fiscal anterior, elaborados por el contador de la empresa, y se inicia el proceso de contratación de una firma auditora independiente que emita una opinión acerca de la razonabilidad de la información que se presenta en los estados financieros.	Contrato de Auditoría		Firma Auditora
Contabilidad						

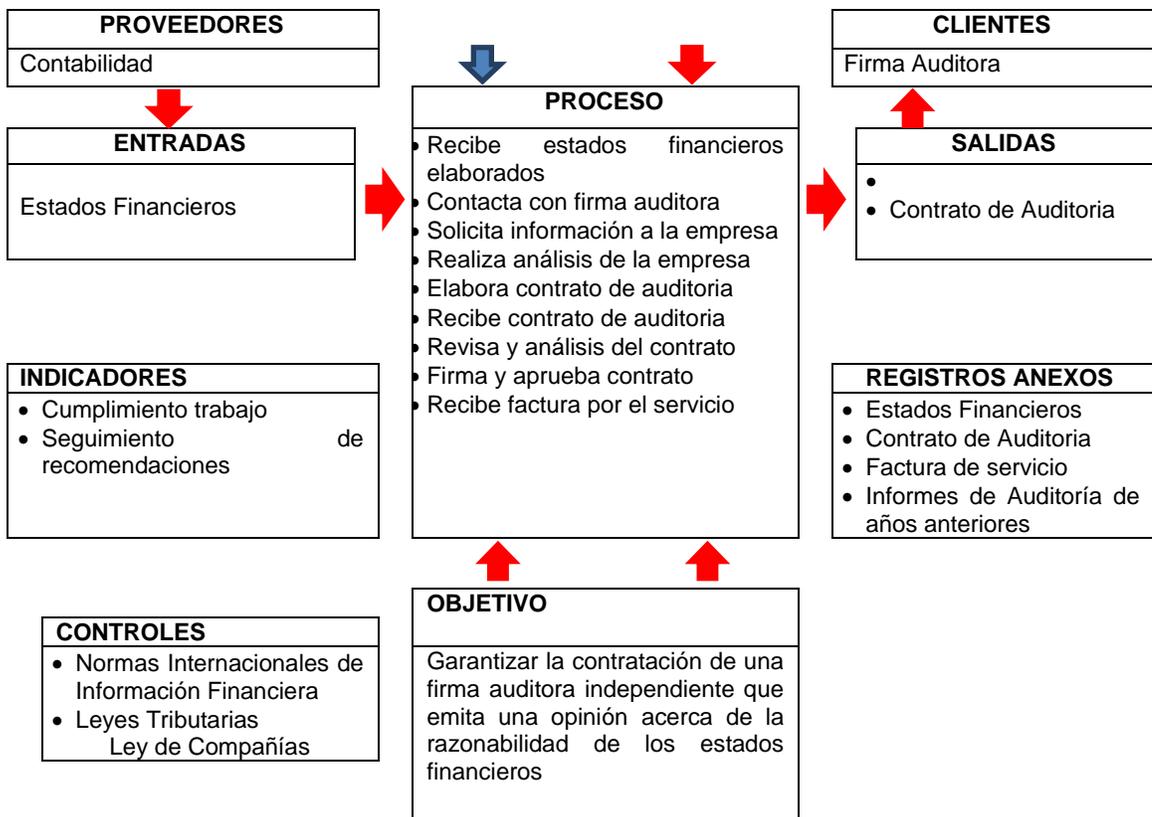
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Auditoría Externa	CODIGO: G
	SUBPROCESO: Contratación Firma Auditora	CODIGO: G.1
EDICION No: 1	FECHA:	

RECURSOS		
Software y Hardware: teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.	Talento Humano: Gerente General y Asistente Legal	Infraestructura: Infraestructura de la empresa, compuesta por las oficinas administrativas.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 75 de 106 CÓDIGO MP-01
3.8.1. Selección y Contratación del Personal	

3.8. Administración y Gestión del Personal

3.8.1. Selección y Contratación del Personal

DESCRIPCIÓN

El proceso de Selección y Contratación del personal recibe el requerimiento de aumentar el recurso humano de cualquiera de los departamentos, y envía solicitudes de contratación a la empresa encargada de la selección del personal.

ENTRADAS

Requerimiento de personal: Documento elaborado por los diferentes departamentos en el que se solicita la contratación de nuevo personal.

SALIDAS

Perfil de cargo: Documento que especifica las características demográficas, académicas, experiencia y demás que debe cumplir el candidato para el puesto vacante.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 76 de 106 CÓDIGO MP-01
3.8.1. Selección y Contratación del Personal	

Personal contratado: El mejor candidato que resultado del proceso de selección es contratado para llenar la vacante y formar parte de la empresa.

Contrato de trabajo: Documento que sella la relación contractual entre el empleado y el patrono.

RECURSOS

Software y Hardware: teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.

Talento Humano: Gerente General

Infraestructura: Infraestructura de la empresa, compuesta por las oficinas administrativas y el patio de contenedores.

CONTROLES DEL PROCESO

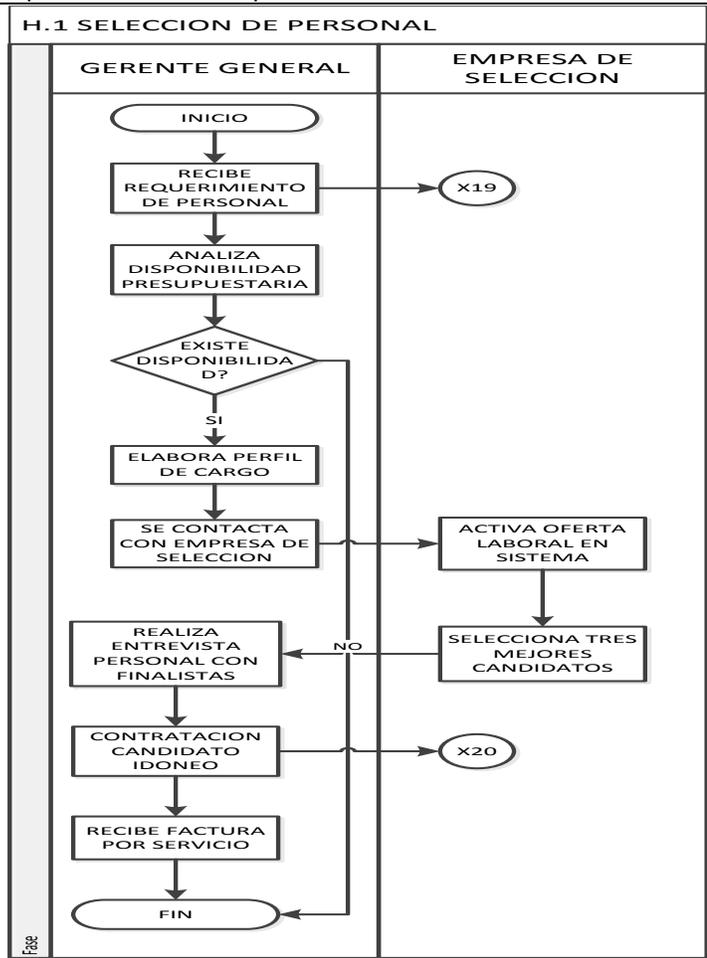
Código de trabajo: Normativa legal que regula las relaciones laborales entre empleados y patronos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Gestión del Personal SUBPROCESO: Selección y Contratación de RESPONSABLE: Gerente General MISION: Definir las actividades a seguir para garantizar la selección y contratación del recurso humano más idóneo para los requerimientos de la empresa	CODIGO: H CODIGO: H.1
--	--



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X19	Rotación del personal	Mide la rotación del personal	Número de personas que salen de la empresa/total de empleados	%	Anual
X20	Tasa de personas contratadas	Mide el número de personas contratadas	Número de personas contratadas/ número de personas requeridas	%	Anual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 78 de 106 CÓDIGO MP-01
3.8.1. Selección y Contratación del Personal	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión del Personal	CODIGO: H
	SUBPROCESO: Selección y Contratación de Personal	CODIGO: H.1
	MISION: Definir las actividades a seguir para garantizar la selección y contratación del recurso humano más idóneo para los requerimientos de la empresa	
EDICION No:1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe requerimiento de personal	Gerencia General	Recibe los requerimientos de personal de los distintos departamentos	El requerimiento de personal lo realiza los jefes de cada departamento por escrito	Gerente General
2	Analiza disponibilidad presupuestaria	Gerencia General	Se analiza la disponibilidad presupuestaria al momento del requerimiento de personal	La disponibilidad presupuestaria está sujeta al presupuesto anual elaborado por la dirección	Gerente General
3	Elabora perfil de cargo	Gerencia General	Se elabora el perfil que debe ocupar la persona que asuma el cargo que se requiere	El perfil debe incluir las características físicas, técnicas, académicas, de experiencia.	Gerente General
4	Se contacta con empresa de selección	Gerencia General	Se contacta con la empresa que realiza la selección de personal	El contacto se realiza vía correo electrónico donde se envía el perfil del cargo	Gerente General
5	Activa oferta laboral en sistema	Empresa de selección	En su sistema la empresa de contratación activa la oferta laboral para que esté disponible	La oferta laboral estará disponible vía página web por un periodo de tiempo	Empresa de selección
6	Selecciona tres mejores candidatos	Empresa de selección	Selecciona de todas las postulaciones que recibió, las tres mejores para el proceso final	Los criterios de selección los define la empresa contratada para selección de personal	Empresa de selección
7	Realiza entrevista personal con finalistas	Gerencia General	La entrevista personal la realiza el Gerente General con los tres mejores aspirantes	La entrevista dura aproximadamente 20 minutos por aspirante	Gerente General
8	Contratación del candidato idóneo	Gerencia General	El Gerente General selecciona y contrata al mejor candidato	El aspirante seleccionado es contratado y forma parte de la empresa	Gerente General
9	Recibe factura por el servicio	Gerencia General	Recibe la factura emitida por la firma auditora por concepto de honorarios	La factura es el comprobante de la transacción	Gerente General

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 79 de 106 CÓDIGO MP-01
3.8.1. Selección y Contratación del Personal	

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión del Personal	CODIGO: H
	SUBPROCESO: Selección y Contratación de Personal	CODIGO: H.1
MISION: Definir las actividades a seguir para garantizar la selección y contratación del recurso humano más idóneo para los requerimientos de la empresa		

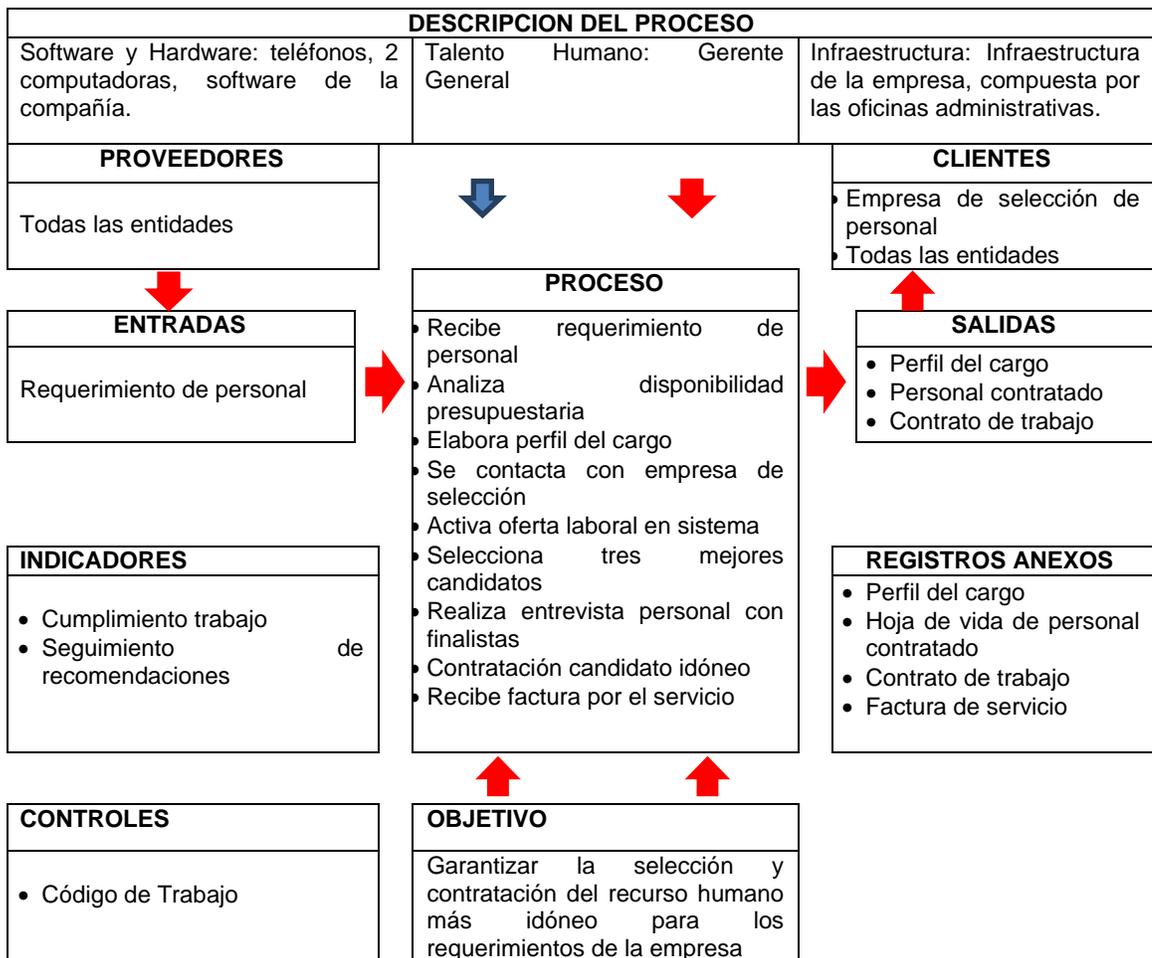
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todas las entidades		Requerimiento de personal	<p>El proceso de selección y contratación de personal se lleva a cabo dentro de la empresa y fuera de ella, a través de la contratación de una empresa especializada en la selección de personal. Se recibe el requerimiento de personal de cualquier departamento de la empresa, se lo analiza, y se elabora el perfil del cargo que debe ocupar. Ese documento se envía a la empresa especializada y se encarga de seleccionar a los tres mejores candidatos.</p> <p>El proceso final lo realiza el Gerente General con la entrevista personal, para contratar al mejor aspirante</p>	Perfil de cargo Contrato de trabajo Personal contratado	Todas las entidades	Empresa de selección de personal

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión del Personal	CODIGO: H
	SUBPROCESO: Selección y Contratación de Personal	CODIGO: H.1
EDICION No:1	FECHA:	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 81 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.1. Mantenimiento Maquinarias	

3.9. Acciones Correctivas Preventivas

3.9.1. Mantenimiento Maquinarias

DESCRIPCIÓN

El proceso de Mantenimiento señala las acciones a ejecutar orientadas a mantener la disponibilidad de los equipos y maquinarias que la empresa utiliza, minimizando el impacto de posibles interrupciones en los servicios requeridos a la compañía por sus clientes.

ENTRADAS

Programa de mantenimiento: Plan anual de mantenimiento preventivo que se elabora para todos los equipos y maquinarias de la empresa.

SALIDAS

Orden de trabajo: Documento elaborado al momento de realizarse el respectivo mantenimiento.

Activo con mantenimiento: Equipo o maquinaria después de haberse realizado el mantenimiento.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 82 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.1. Mantenimiento Maquinarias	

RECURSOS

Software y Hardware: teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.

Talento Humano: Jefe de patio de contenedor, Gerente de Operación y ventas y taller

Equipos: Grúa, balanzas, scanner.

Infraestructura: Patio de contenedor

CONTROLES DEL PROCESO

Inspecciones: Inspección del equipo una vez realizado el mantenimiento con la respectiva orden de trabajo.

Documentos: documentos generados por sistema, orden de trabajo.

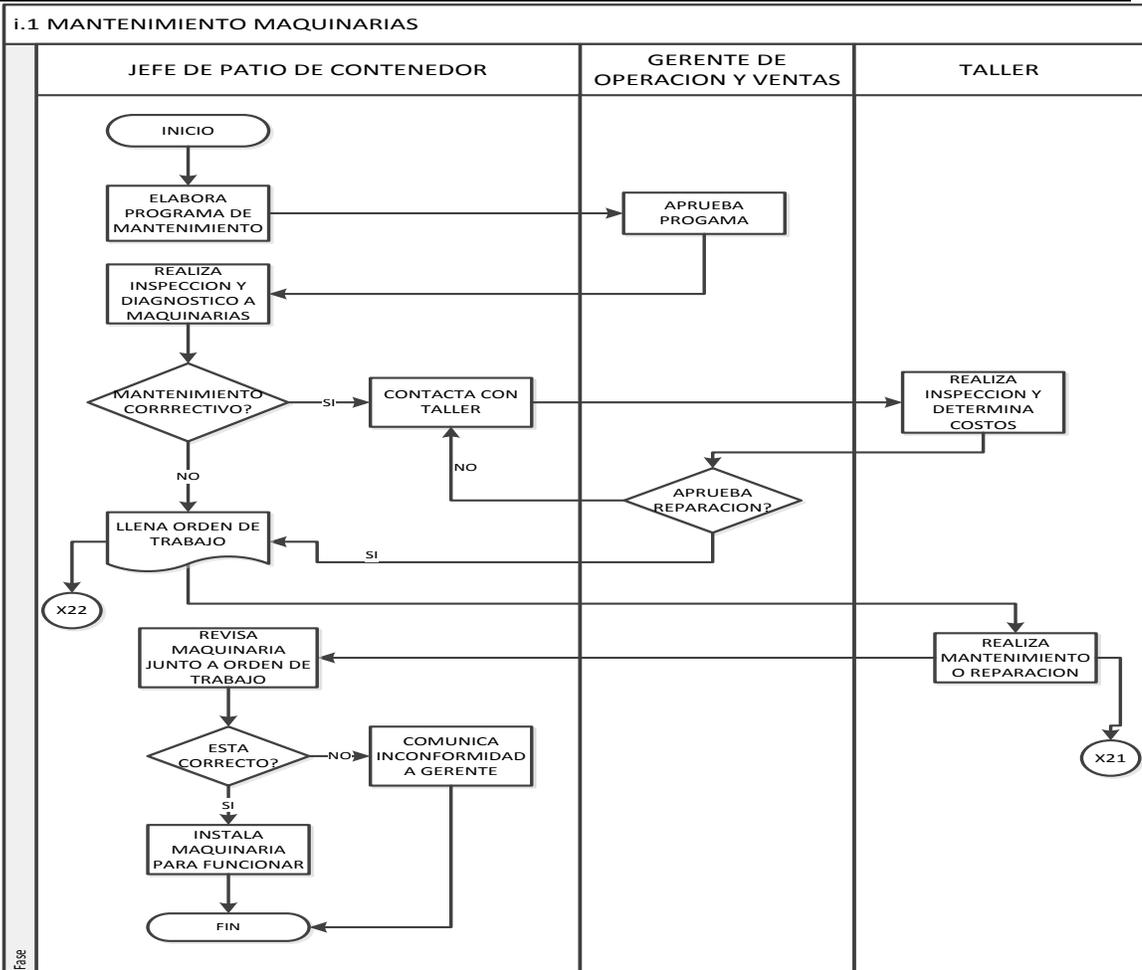
Requerimientos del fabricante: Requerimientos de fábrica y condiciones impuestas por el fabricante.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas **CODIGO:** I
SUBPROCESO: Mantenimiento Maquinarias **CODIGO:** I.1
RESPONSABLE: Jefe de Patio de Contenedor
MISION: Definir las actividades a seguir para mantener y preservar en buen estado los activos de la empresa



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X21	Eficiencia	Mide la eficiencia en la realización del mantenimiento	Mantenimiento ejecutado/mantenimiento planificado	%	Trimestral
X22	Mantenimiento correctivo	Mide el porcentaje de averías por falta de mantenimiento	Averías producidas por falta de mantenimiento/ total averías	%	Trimestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 84 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.1. Mantenimiento Maquinarias	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas	CODIGO: I
	SUBPROCESO: Mantenimiento Maquinarias	CODIGO: I.1
	MISION: Definir las actividades a seguir para mantener y preservar en buen estado los activos de la empresa	
EDICION No:1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Elabora programa de mantenimiento	Calidad y Monitoreo	Se elabora un programa de mantenimiento anual para los activos de la empresa	El programa de mantenimiento es parte del mantenimiento preventivo	Jefe de patio de contenedor
2	Aprueba programa	Operación y Ventas	Se revisa y aprueba el programa anual de mantenimiento de activos	La revisión y aprobación es actividad de control	Gerente de Operación y Ventas
3	Realiza inspección y diagnostico a maquinarias	Calidad y Monitoreo	Se realiza inspección a los activos para conocer su estado	Se define si se trata de mantenimiento correctivo o preventivo	Jefe de patio de contenedor
4	Contacta con taller	Calidad y Monitoreo	Se contacta con el taller que realiza la reparación/mantenimiento	El contacto se realiza vía telefónica al taller con el que se trabaja	Jefe de patio de contenedor
5	Realiza inspección y determina costos	Taller	Realiza inspección de las condiciones del activa y determina costos de reparación	La inspección se realiza en caso de mantenimiento correctivo, por avería	Técnico de taller
6	Llena orden de trabajo	Calidad y Monitoreo	Genera una orden de trabajo de mantenimiento de activo	La orden de trabajo se genera en sistema de la empresa y se imprime	Jefe de patio de contenedor
7	Realiza mantenimiento o reparación	Taller	Realiza mantenimiento o reparación del activo	Mantenimiento en caso de ser preventivo. Reparación, correctivo	Técnico de taller
8	Revisa maquinaria junto a orden de trabajo	Calidad y Monitoreo	Revisa la maquinaria realizado reparación y mantenimiento junto a orden de trabajo	Revisa que se haya realizado el trabajo que indica la orden	Jefe de patio de contenedor
9	Instala maquinaria para funcionar	Calidad y Monitoreo	Instala el activo en su lugar de trabajo para que continúe funcionando	La instalación se realiza inmediatamente haya culminado la revisión	Jefe de patio de contenedor
10	Comunica inconformidad a Gerente	Calidad y Monitoreo	Se comunica con Gerente en caso de tener inconformidad con trabajo realizado	Se contacta vía telefónica con el Gerente para que indique acción a tomar	Jefe de patio de contenedor

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 85 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.1. Mantenimiento Maquinarias	

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas	CODIGO: I
	SUBPROCESO: Mantenimiento Maquinarias	CODIGO: I.1
MISSION: Definir las actividades a seguir para mantener y preservar en buen estado los activos de la empresa		

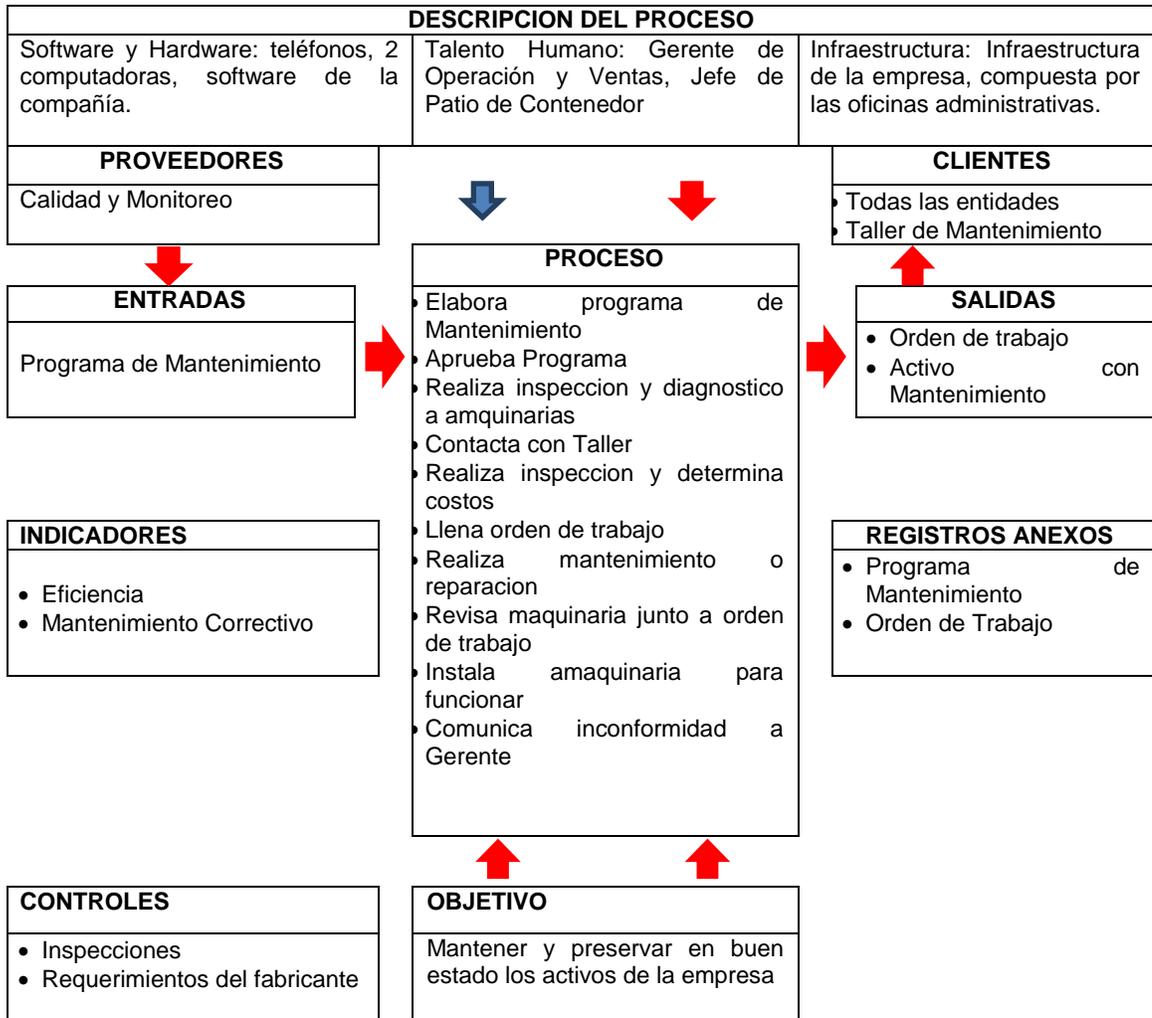
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Calidad y Monitoreo		Programa de Mantenimiento	<p>El proceso de Mantenimiento Maquinarias inicia con el Programa de Mantenimiento anual de los activos de la empresa. A partir del cual, se realizara los mantenimientos preventivos de acuerdo a la planificación, o se llevara a cabo mantenimientos correctivos en caso de averías. Se contacta al taller en cualquiera de los dos escenarios, y se genera una orden de trabajo, documento con el cual se realiza el trabajo.</p> <p>El resultado final es el activo realizado el mantenimiento que se pone a funcionar en la entidad correspondiente</p>	Orden de trabajo Activo con Mantenimiento	Todas las entidades	Taller de Mantenimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas	CODIGO: I
	SUBPROCESO: Mantenimiento Maquinarias	CODIGO: I.1
EDICION No: 1		FECHA:



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 87 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.2. Reclamos De Seguros	

3.9.2. Reclamos de Seguros

DESCRIPCIÓN

El proceso de reclamo de seguros ocurre ante la necesidad de gestionar la devolución de bienes o valores de manera oportuna, por concepto de compensación de pérdidas o daños sufridos en caso de cualquier siniestro.

ENTRADAS

Información sobre accidente: Documentación de soporte acerca del siniestro como fotos, videos, partes policiales, o de tránsito, entre otros.

SALIDAS

Acta de liquidación del siniestro: Documento firmado entre la compañía aseguradora y la empresa que deja constancia de la liquidación del siniestro.

Reembolso de póliza: Pago de indemnización por siniestro a la empresa.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 88 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.2. Reclamos De Seguros	

RECURSOS

Infraestructura: Oficinas administrativas de la compañía, oficinas administrativas y patio de contenedor.

Software y Hardware: internet, teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.

Talento Humano: Jefe de siniestros

CONTROLES DEL PROCESO

Inspecciones: Inspección de la documentación recibida, y evaluación de perito técnico.

Ley de Seguros: Disposiciones legales impuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, el cual es el organismo de control.

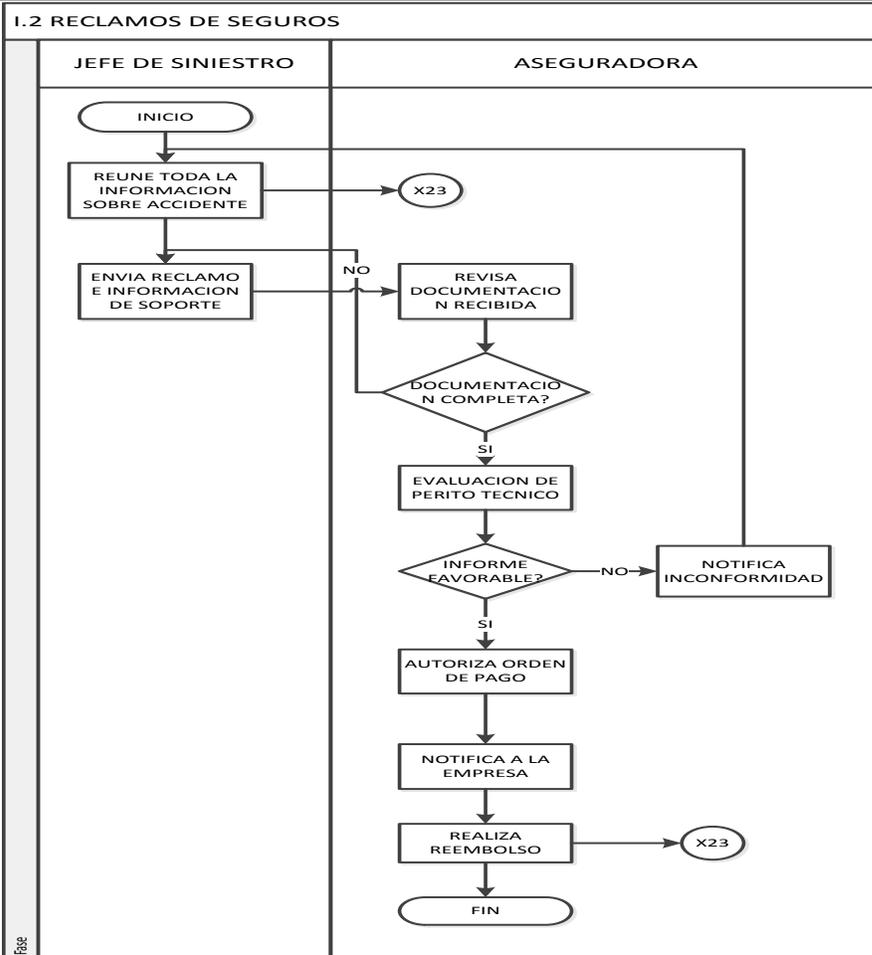
Políticas de la compañía aseguradora: Lineamientos del procedimiento para el reclamo de seguros que define la compañía aseguradora a sus clientes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

 TRANSPAMODAL	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
--	------------------------	-------------

PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas SUBPROCESO: Reclamo de Seguros RESPONSABLE: Jefe de Siniestro MIISION: Definir las actividades a seguir para gestionar la devolución de bienes o valores de manera oportuna, por concepto de compensación de pérdidas o daños sufridos en caso de cualquier siniestro.	CODIGO: I CODIGO: I.2
---	--



TIP O	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUE N CIA
X23	Índice de accidentes	Mide porcentaje de accidentes	Accidentes reportados/total de viajes	%	Semestral
X24	Reclamos por seguros	Mide porcentaje de reembolsos efectuados por la aseguradora	Reclamos atendidos/ reclamos reportados	%	Anual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 90 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.2. Reclamos De Seguros	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas	CODIGO: I
	SUBPROCESO: Reclamo de Seguros	CODIGO: I.2
	MISION: Definir las actividades a seguir para gestionar la devolución de bienes o valores de manera oportuna, por concepto de compensación de pérdidas o daños sufridos en caso de cualquier siniestro.	
EDICION No:1		ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Reúne toda la información sobre accidente	Calidad y Monitoreo	Reúne toda la información y documentación de soporte sobre accidente	La documentación incluye fotos, videos, partes de tránsito, testimonios	Jefe de siniestros
2	Elabora y envía reclamo e información de soporte	Operación y Ventas	Se envía toda la información recopilada junto a la solicitud de reclamo al bróker	El formato de la solicitud de reclamo la da la aseguradora	Jefe de siniestros
3	Revisa documentación recibida	Aseguradora	Revisa toda la documentación recibida en el reclamo del cliente	Inspección de documentación correcta y completa	Bróker de seguro
4	Evaluación de perito técnico	Aseguradora	Un perito técnico especialista en el siniestro evalúa la documentación	El perito técnico es personal de la aseguradora	Perito técnico
5	Notifica inconformidad	Aseguradora	Se notifica inconformidad a la empresa acerca de la veracidad de información	Se comunica con la empresa y detalla inconformidades	Bróker de seguro
6	Autoriza orden de pago	Aseguradora	Se autoriza orden de pago para indemnizar a la empresa por el siniestro	La orden de pago se genera en el sistema de la aseguradora	Bróker de seguro
7	Notifica a la empresa	Aseguradora	Se notifica a la empresa que se realizara el pago del reembolso	La comunicación se da vía telefónica y se notifica vía escrita	Bróker de seguro
8	Realiza reembolso	Aseguradora	Se realiza el reembolso por concepto de indemnización por siniestro	El valor del reembolso se estipula en la póliza de seguro, y se realiza vía transferencia bancaria	Bróker de seguro

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 91 de 106 CÓDIGO MP-01
3.9.2. Reclamos De Seguros	

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas	CODIGO: I
	SUBPROCESO: Reclamo de seguros	CODIGO: I.2
MISION: Definir las actividades a seguir para gestionar la devolución de bienes o valores de manera oportuna, por concepto de compensación de pérdidas o daños sufridos en caso de cualquier siniestro.		

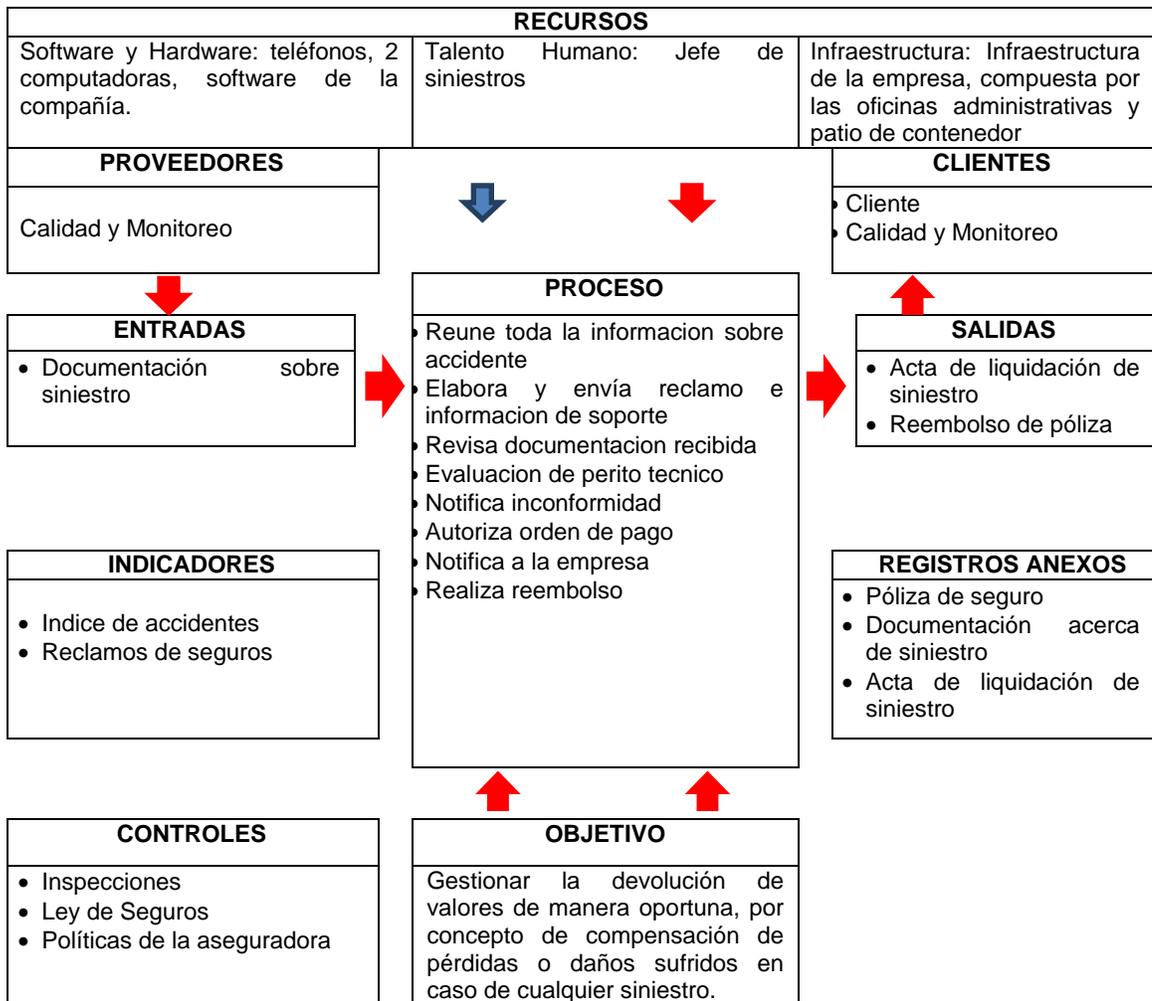
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Calidad y Monitoreo		Documentación del siniestro	El proceso de Reclamo de seguros inicia con la recopilación de la documentación relacionada al siniestro. Se envía esa documentación junto a la solicitud de reclamo la aseguradora, la cual realiza un proceso de verificación y revisión de la información presentada, como de que se encuentre completa, y posteriormente, de autenticidad a través de un informe de perito técnico. Si el reclamo es aprobado, se procede a elaborar un acta de liquidación de siniestro, para concluir en el reembolso de la póliza a través de transferencia bancaria	Acta Liquidación de siniestro Reembolso póliza	Calidad y Monitoreo	Cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Acciones Correctivas Preventivas	CODIGO: I
	SUBPROCESO: Reclamo de Seguros	CODIGO: I.2
EDICION No: 1	FECHA:	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 93 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.1. Contabilidad	

3.10. Gestión Financiera

3.10.1. Contabilidad

DESCRIPCIÓN

Se realiza el proceso de ejecución contable, desde el control previo de los documentos fuente como facturas y comprobantes, hasta la elaboración de declaraciones de impuestos y estados financieros

ENTRADAS

Facturas y comprobantes: Documentos que reflejan la información de una operación de compra-venta.

Reportes operativos: son reportes provenientes de las operaciones realizadas en las distintas áreas en sistemas, estas operaciones alimentan al sistema integrado.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 94 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.1. Contabilidad	

SALIDAS

Registros contables: Registros en el sistema contable de la empresa de las transacciones que se realizan.

Declaraciones de impuestos: Declaraciones de los diferentes impuestos al Servicio de Renta Internas.

Estados Financieros: Juego d estados financieros que incluye, estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, notas a los estados financieros.

RECURSOS

Infraestructura: Oficinas administrativas de la compañía, espacio físico para archivo

Software y Hardware: software de contabilidad, teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.

Talento Humano: Contador

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 95 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.1. Contabilidad	

CONTROLES DEL PROCESO

Inspecciones: Inspección de los comprobantes y facturas que cumplan con los requisitos de ley, y de cruce de saldos con cuentas de control.

Normas Internacionales de Información Financiera: Lineamientos acerca del tratamiento contable de las transacciones que realiza la empresa.

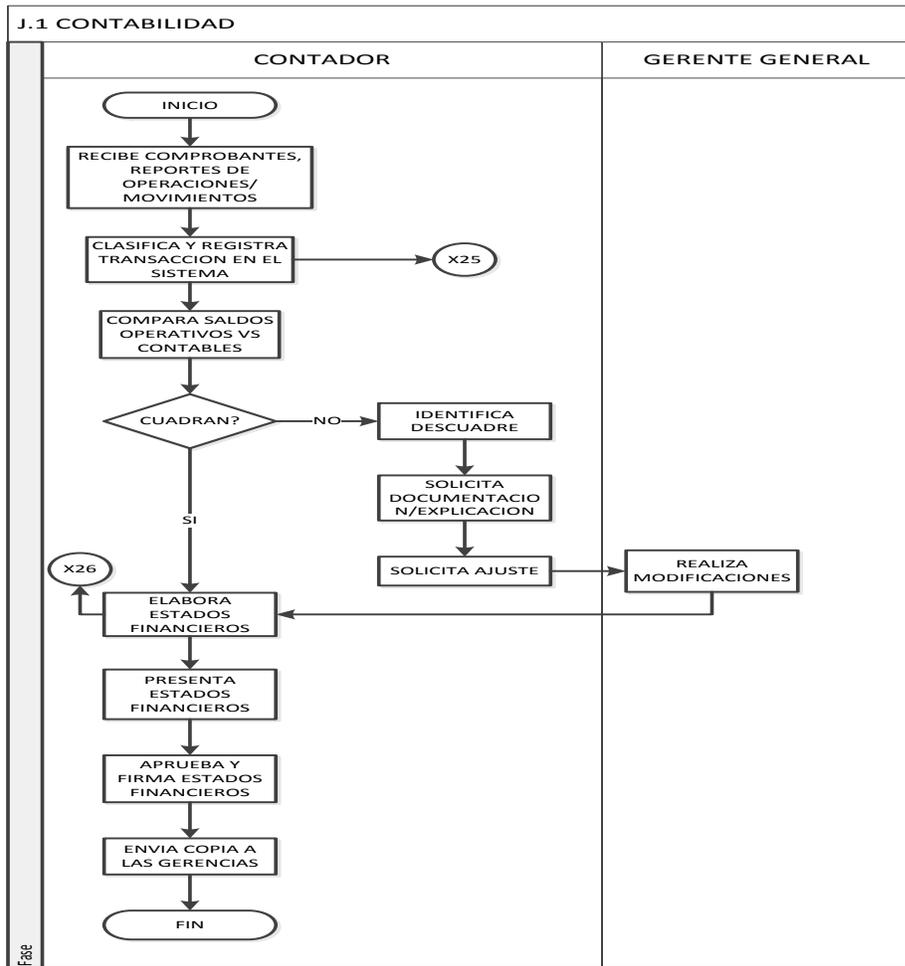
Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI a la declaración de impuestos.

Ley de Compañías: Disposiciones legales impuestas por la Superintendencia de Compañías a la elaboración y presentación de información financiera.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO: Gestión Financiera SUBPROCESO: Contabilidad RESPONSABLE: Contador MISSION: Definir las actividades a seguir para el tratamiento de la información proveniente de comprobantes, y transformarla en información financiera para las unidades de negocio		CODIGO: J CODIGO: J.1



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X25	Documentos contabilizados	Mide porcentaje de documentos ingresados a tiempo	Numero documentos ingresados/total documentos	%	Mensual
X26	Margen operativo	Mide margen de utilidad operativa en relación a las ventas	Utilidad operativa/ventas	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 97 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.1. Contabilidad	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Financiera	CODIGO: J
	SUBPROCESO: Contabilidad	CODIGO: J.1
	MISION: Definir las actividades a seguir para el tratamiento de la información proveniente de comprobantes, y transformarla en información financiera para las unidades de negocio	
EDICION No:1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe comprobantes, reportes de operaciones/ movimientos	Contabilidad	Recibe comprobantes y facturas de todas las entidades de la empresa	Los comprobantes pueden ser de venta, de depósitos, de pago, facturas, recibos.	Contador
2	clasifica y registra transacción en el sistema	Contabilidad	Analiza y clasifica cada documento que recibe/ Se registra la transacción en el sistema contable de la empresa	El registro electrónico de la transacción solo puede hacerlo el contador	Contador
3	Compara saldos operativos vs contables	Contabilidad	Con los reportes de las operaciones generadas durante la realización del servicio y la administración cruza las cuentas generadas en el sistema con las reportadas	Cruce contable vs operativo, actividad de control que se realiza cada semana	Contador
4	Identifica descuadre	Contabilidad	Si lo generado en sistema no cuadra con lo reportado por las unidades, el contador identifica las diferencias	Si existe algún faltante o sobrante el contador notifica al área sobre lo sucedido	Contador
5	Solicita documentación/ explicación	Contabilidad	El contador se contacta con el proveedor interno y solicita información sobre el descuadre o error	Se comunica con el área responsable y solicita documentación faltante	Contador
6	Solicita ajuste	Contabilidad	Se comunica con el gerente general, explica situación y solicita ajuste en el sistema	Notifica al gerente general	Contador

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 98 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.1. Contabilidad	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Financiera	CODIGO: J
	SUBPROCESO: Contabilidad	CODIGO: J.1
	MISION: Definir las actividades a seguir para el tratamiento de la información proveniente de comprobantes, y transformarla en información financiera para las unidades de negocio	
EDICION No:1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

7	Realiza modificaciones	Gerencia General	La gerencia se acerca al departamento de sistemas y realiza ajuste	Sólo el gerente tiene la autorización de realizar cambios en el sistema	Contador
8	Elabora estados financieros	Contabilidad	Se elabora los estados financieros al cierre de mes o al cierre del ejercicio fiscal	Los estados financieros incluyen: el estado de situación inicial, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, y notas explicativas	Contador
9	Presenta estados financieros	Contabilidad	Presenta y entrega Estados Financieros	Se reúne con el gerente general y presenta estados financieros	Contador
10	Aprueba y firma estados financieros	Contabilidad	Firma conformidad sobre estados financieros	El gerente general aprueba y firma estado financiero	Gerente General
11	Envía copia a las gerencias	Contabilidad	Envío de copias de los estados financieros hacia otros Dptos.	Envía copias para archivo y conocimiento para otras áreas	Contador

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 99 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.1. Contabilidad	

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Financiera	CODIGO: J
	SUBPROCESO: Contabilidad	CODIGO: J.1
MISION: Definir las actividades a seguir para el tratamiento de la información proveniente de comprobantes, y transformarla en información financiera para las unidades de negocio		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Documentación y Facturación		Facturas y comprobantes	El proceso de Contabilidad inicia con la recepción de todas las facturas y comprobantes de las transacciones efectuadas por todas las entidades de la empresa. Se analiza la información, se la clasifica y se registra en el sistema, para posteriormente efectuar el cruce entre sistema operativo y contable para finalmente elaborar las declaraciones de impuestos y los estados financieros	Declaraciones de Impuestos Registros contables Estados Financieros	Gerencias Accionistas	SRI Superintendencia de Cias
Pagaduría J.2		Reportes operativos en sistemas				

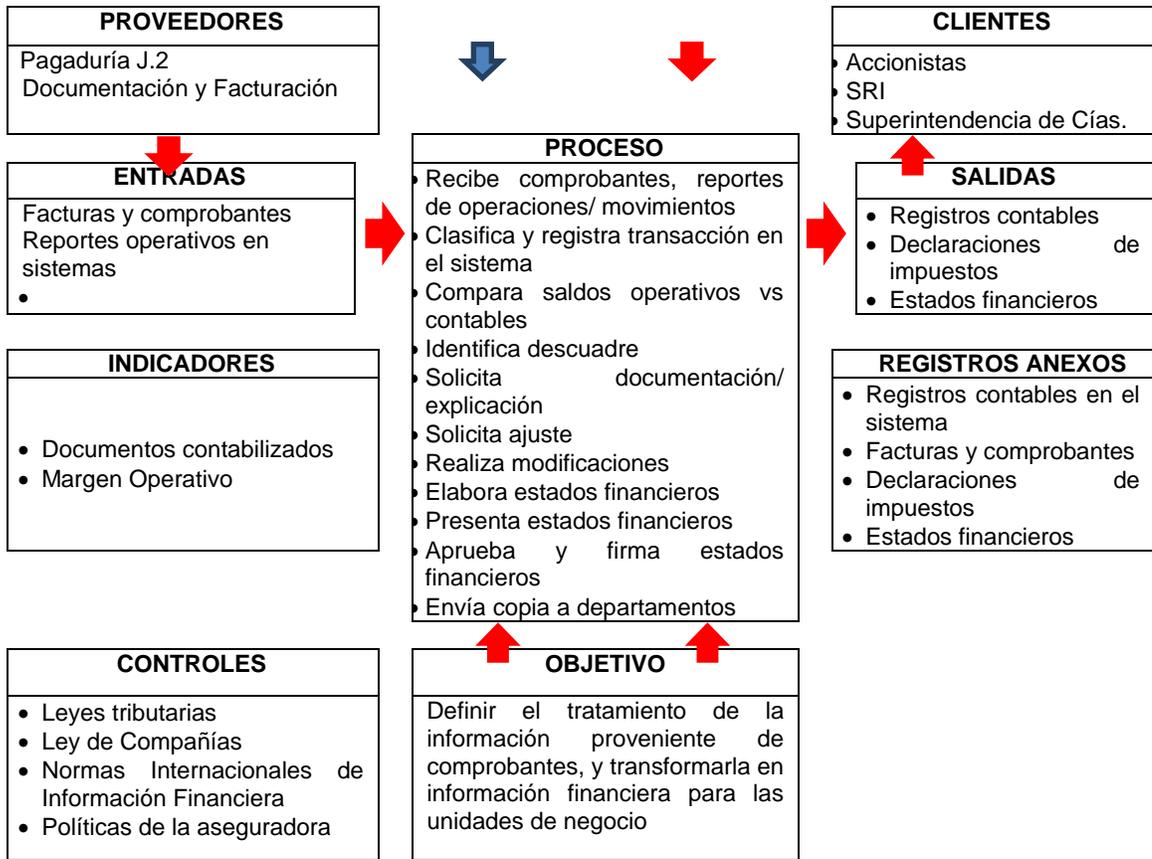
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Financiera	CODIGO: J
	SUBPROCESO: Contabilidad	CODIGO: J.1
EDICION No: 1	FECHA:	

RECURSOS		
Software y Hardware: software de contabilidad, teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.	Talento Humano: Contador, Gerente General, Sistemas	Infraestructura: Infraestructura de la empresa, compuesta por las oficinas administrativas y espacio físico para archivo



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 101 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.2. Pagaduría	

3.10.2. Pagaduría

DESCRIPCIÓN

El proceso de Pagaduría recibe todas las facturas y comprobantes provenientes del ambiente externo (proveedores) e interno (clientes internos) de la compañía, y realiza el desembolso de recursos monetarios debidamente autorizados.

ENTRADAS

Facturas y comprobantes: Documentos que reflejan la información de una operación de compra-venta.

SALIDAS

Orden de pago: Documento que autoriza el desembolso de recursos monetarios para la cancelación de las facturas y comprobantes.

Transferencias: Documentos que evidencian la transferencia de recursos económicos de la empresa hacia cuentas de terceros externos como proveedores.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 102 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.2. Pagaduría	

RECURSOS

Software y Hardware: teléfonos, 2 computadoras, software de la compañía.

Talento Humano: Secretaria y Gerente General

Infraestructura: Infraestructura de la empresa, incluidas las oficinas administrativas

CONTROLES DEL PROCESO

Inspecciones: Inspección de los comprobantes y facturas que cumplan con los requisitos de ley, y de aprobación de órdenes de pago.

Leyes tributarias: disposiciones legales impuestas por el SRI

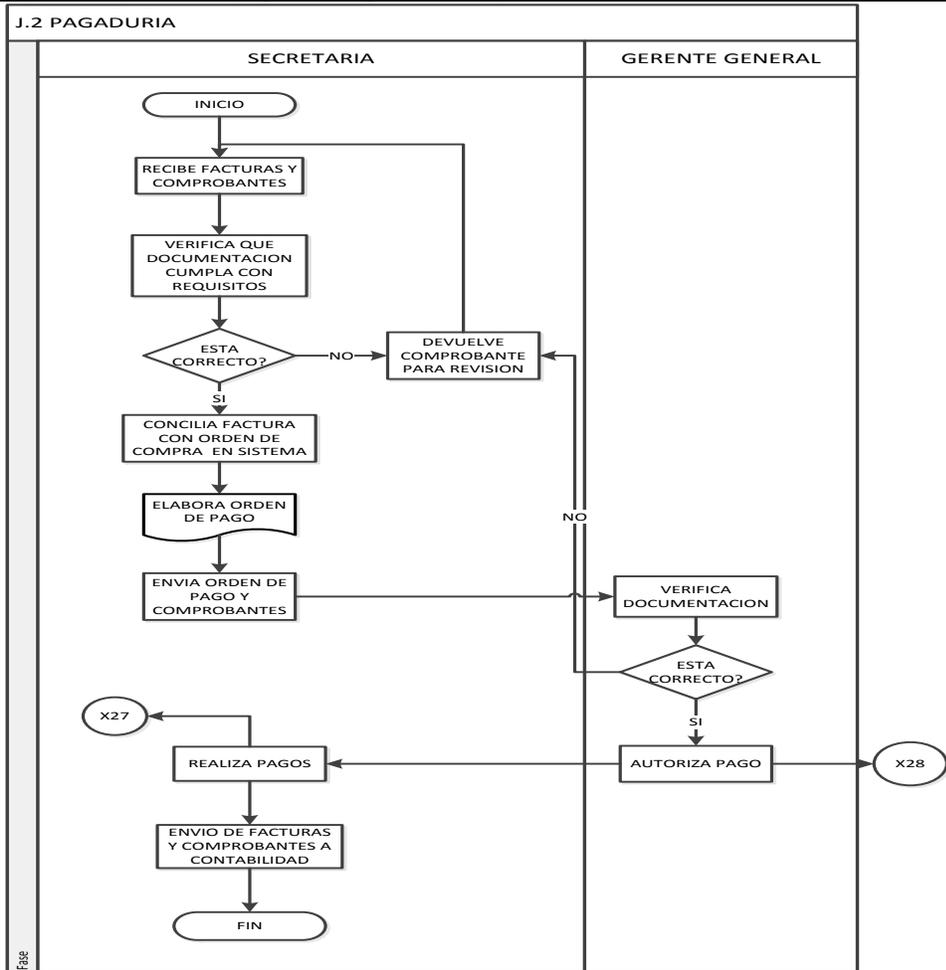
Políticas del proveedor: Son disposiciones y acuerdos establecidos por el proveedor.

Políticas del Banco: Disposiciones y acuerdos establecidos por la institución bancaria acerca de las transferencias de dinero.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO: Gestión Financiera SUBPROCESO: Pagaduría RESPONSABLE: Secretaria MISSION: Definir las actividades a seguir para realizar el desembolso de recursos monetarios debidamente autorizados para cumplir con el pago de obligaciones adquiridas.		CODIGO: J CODIGO: J.2



TI-PO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	ME-DI-DA	FRECUEN-CIA
X27	Proyección de pago	Mide efectividad de acierto o sobreestimación en proyección de pagos	Flujo pagaduría efectuado/flujo pagaduría presupuestado	%	Mensual
X28	Liquidez	Mide el nivel de liquidez de la empresa	Activo corriente/pasivo corriente	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 104 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.2. Pagaduría	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 TRANSPAMODAL	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Financiera	CODIGO: J
	SUBPROCESO: Pagaduría	CODIGO: J.2
	MISION: Definir las actividades a seguir para realizar el desembolso de recursos monetarios debidamente autorizados para cumplir con el pago de obligaciones adquiridas.	
EDICION No:1	ELABORADO POR: Fernanda Chang, Sara Solano	

No	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe facturas y comprobantes	Gerencia General	Recibe comprobantes y facturas de todas las entidades de la empresa	Los comprobantes pueden ser de venta, de depósitos, de pago, facturas, recibos.	Secretaria
2	Verifica que documentación cumpla con requisitos	Gerencia General	Analiza y verifica que documentación cumpla con requisitos	Los comprobantes deben cumplir los requisitos de la ley para ser validos	Secretaria
3	Devuelve comprobante par revisión	Gerencia General	Devuelve el comprobante que no cumpla con los requisitos de ley	El comprobante debe ser válido para poder usarlo como sustento tributario	Secretaria
4	Concilia factura con orden de compra en sistema	Gerencia General	Se concilia los datos de la factura con la orden de compra ingresada al sistema	Actividad de control que se realiza cada vez que llega una obligación a cancelar	Secretaria
5	Elabora orden de pago	Gerencia General	Se elabora la orden de pago por sistema	La orden de pago es el documento valido	Secretaria
6	Envía orden de pago y comprobantes	Gerencia General	Se envía la orden de pago impresa junto a los comprobantes de soporte	La orden de pago debe incluir las facturas, recibos de pago, comprobantes	Secretaria
7	Verifica documentación	Gerencia General	Se verifica toda la documentación	Las facturas y comprobantes son el sustento de los valores declarados	Gerente General
8	Autoriza pago	Gerencia General	Se autoriza el desembolso de dinero para el pago de obligaciones	El Gerente General firma la orden de pago para autorizar el desembolso de dinero	Gerente General
9	Realiza pago	Gerencia General	Se realiza el pago de las obligaciones	El pago se realiza a través de transferencia bancaria	Secretaria
10	Envío de facturas y comprobantes a contabilidad	Gerencia General	Se envían las facturas y comprobantes de transacciones a contabilidad	Contabilidad es el encargado de registrar transacciones en el sistema	Secretaria

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pg. 105 de 106 CÓDIGO MP-01
3.10.2. Pagaduría	

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Financiera	CODIGO: J
	SUBPROCESO: Pagaduría	CODIGO: J.2
MISION: Definir las actividades a seguir para realizar el desembolso de recursos monetarios debidamente autorizados para cumplir con el pago de obligaciones adquiridas.		

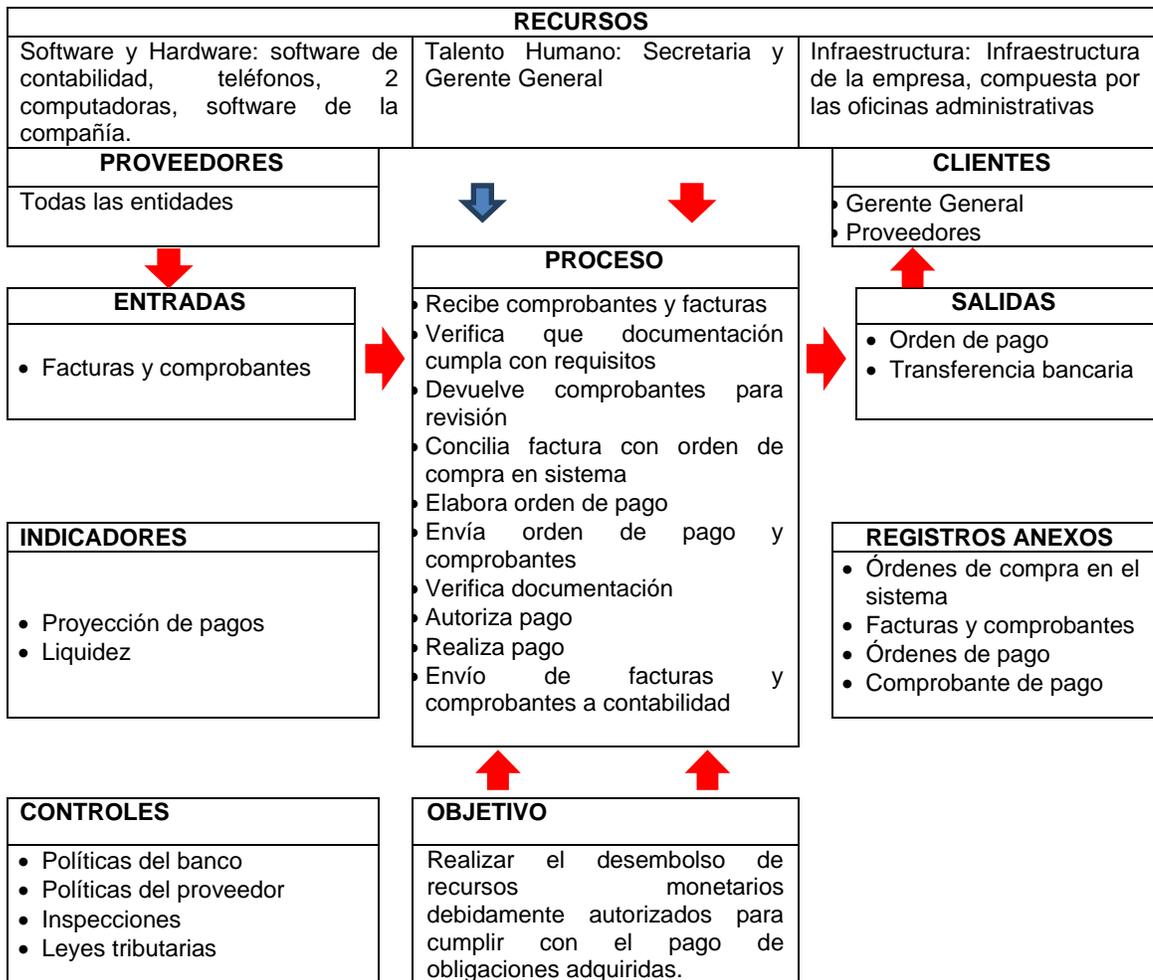
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todas las entidades		Facturas y comprobantes	El proceso de Pagaduría inicia con la recepción de todas las facturas y comprobantes de las transacciones efectuadas por todas las entidades de la empresa. Se emite la orden de pago para cumplir con la obligación, y luego de la aprobación del Gerente General, se realiza la transferencia bancaria que culmina en el desembolso de recursos monetarios	Orden de pago Transferencias	Gerente General	Proveedores

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Financiera	CODIGO: J
	SUBPROCESO: Pagaduría	CODIGO: J.2
EDICION No: 1	FECHA:	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fernanda Chang, Sara Solano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha: