



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una empresa dedicada a la Consolidación y Desconsolidación de Carga ubicada en la ciudad de Guayaquil”

**TESINA DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Mora Torres Carlos Eduardo

Ponce García Leonardo Raúl

Guayaquil – Ecuador

2012

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Ing. Diana Montalvo

**Delegado del ICM**

Eco. Julio Aguirre Mosquera

**DIRECTOR DE TESINA**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

---

**Leonardo Ponce García**

**Carlos Mora Torres**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa Margarita Altamirano E hija Stephany Ponce por brindarme todo el apoyo de fe y de amor el cual ha sido una constante bendición, por su paciencia, por su comprensión y por su empeño, por su fuerzas, por su amor y por ser como son .

Son las dos personas que más han sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ellas me llenan por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí.

A mi madre Rosa García y mi Padre Máximo Ponce por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre.

A mi Hermano Edison por ser el ejemplo de un hermano mayor y de la cual aprendí para poder guiar a mi hermana Ketty.

Al resto de mis familiares más cercanos y amigos que confían en este gran proyecto, en especial a mi suegra quien fue en vida Fanny Margarita Rodríguez Zavala el cual es y será un pilar fundamental en mi vida.

A mi compañero Carlos Eduardo Mora Torres por su participación activa y constante a este proyecto.

A nuestro Director y tutor de tesina Economista Julio Aguirre por brindarnos su asesoría, ideas y recomendaciones para la elaboración de este proyecto de graduación.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral y en especial al Instituto de Ciencias Matemáticas por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

**¡Muchas Gracias!**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Luis Galo y Glenda Marisol por su constante apoyo a lo largo de mi carrera educativa, por sus sabios consejos que han sabido guiarme a lo largo de mi vida, por todo su constante esfuerzo y dedicación sin los cuales no habría podido llegar a cumplir con éxito este gran logro.

A mi hermano Luis por toda su ayuda y apoyo incondicional y a mis tíos que siempre me han sabido brindar su cariño y ayuda.

**Carlos Mora Torres**

La familia es una de las joyas más valiosa que uno puede tener, sin la familia uno no puede conseguir la fuerza necesaria para lograr y conseguir las metas.

Esta tesina es un gran esfuerzo que involucra a muchas personas cercanas a mí. Es por este motivo que dedico la tesis a mi Esposa, mi Hija, mi mama, mi papa, mis hermanos, que son la fuerza que necesito para recorrer este largo camino, que es el camino del éxito.

**Leonardo Ponce García**

## **Resumen**

En el Capítulo 1 se realizara un levantamiento de información y se identificaran problemas que afronta la organización. En esta etapa se definirá el plan del proyecto en el cual se plantearan los objetivos a desarrollarse y las hipótesis a cumplir.

A partir de la información levantada se procederá a desarrollar la cadena de valores, el mapa de procesos, los diagramas de flujos de cada proceso y su respectivo análisis de valor agregado.

En la propuesta desarrollada se incluirán métodos y herramientas con las que CONSOLCARGO no cuenta en su actual funcionamiento para que pueda adoptar un mejoramiento de la gestión organizacional en base a los Manuales de procesos.

En el Capítulo 2 nos brinda el conocimiento técnico y teórico para la aplicación del sistema de Gestión por procesos, detalla cada una de las fases con las que se trabajo en el proyecto, así como los conceptos básicos para entender en que se sustentan los procesos, este capítulo sirve como una herramienta básica para el desarrollo del mismo.

En el Capítulo 3 se desarrolla el proyecto para lo cual fue de suma importancia la participación desinteresada y oportuna de los empleados de la empresa en todos sus niveles, se identifico factores críticos que afectan la consecución de resultados en su gestión ante tal situación se propuso diseñar un sistema de gestión por procesos.

Finalmente en el Capítulo 4 el proyecto se complementa con las conclusiones y recomendaciones necesarias para que la empresa pueda implementar el proyecto sugerido, con la aplicación correcta, asegurando un crecimiento sostenido, minimizando errores y debilidades y garantizando potencializar sus virtudes y fortalezas.

El diseño del manual de procesos, constituye un valioso documento para definir y documentar las actividades que se realizan en los procesos, además de permitir describir gráficamente los flujos de las actividades.

El manual de procesos se diseño conjuntamente con la empresa, sin embargo queda a disposición de la misma su implementación, por lo que nuestra responsabilidad solo se rige al diseño y no a su implementación.

## **Introducción**

El presente proyecto pretende reflejar la importancia de dirigir la organización actual de la empresa hacia una organización por procesos, se analizó la situación actual para determinar los procesos que se llevan a cabo en cada una de las unidades y mejorarlos.

La empresa a estudiar es "CONSOLCARGO" nombre ficticio que utilizaremos para describir a nuestra organización, así podremos proteger la confidencialidad de todos sus procesos.

En un mundo globalizado se busca la necesidad de establecer procesos continuos de mejoramiento Organizacional para facilitar la penetración en el mercado, consecución de clientes, objetivos que no son posibles de lograr sin contar con un esquema de Administración por Procesos definido y estructurado que apunte al logro de los objetivos de rentabilidad, crecimiento y reconocimiento del negocio.

Con este proyecto se busca un sistema completo de evaluación para que las diferentes áreas aumenten la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles y que pueda centrarse en el cliente y su satisfacción.



## INDICE

CAPITULO 1.....	1
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	1
<b>1.1 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Antecedentes de la Organización.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2 Información General.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3 Estructura Organizacional .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.4 Marco Legal .....</b>	<b>3</b>
1.2 CLIENTES PRINCIPALES.....	3
1.3 PRINCIPALES COMPETIDORES.....	4
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.5 HIPOTESIS.....	7
<b>1.5.1 Hipótesis Central .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2 Hipótesis Secundaria .....</b>	<b>7</b>
1.6 OBJETIVOS .....	8
<b>1.6.1 Objetivo General del Proyecto .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6.2 Objetivos Específico del Proyecto.....</b>	<b>8</b>
CAPITULO 2.....	9
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	9
<b>2.1.1 Misión Organizacional.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2 Visión Organizacional .....</b>	<b>10</b>

2.1.2.1 Características de una visión estratégica bien redactada .....	11
2.1.3 Objetivos Organizacionales .....	11
2.1.3.1 Funciones de los Objetivos Organizacionales .....	12
2.1.3.2 Establecimientos de los Objetivos .....	12
2.1.4 Políticas Empresariales .....	13
2.1.5 Estrategias Empresariales .....	13
2.1.6 Definición de Direccionamiento Estratégico .....	14
2.2 GESTION POR PROCESOS DE LAS EMPRESAS .....	15
2.2.1 Antecedentes .....	15
2.2.2 Principios de la Gestión por Procesos .....	17
2.2.3 Fases de la Gestión por Procesos .....	18
2.2.4 Jerarquía de los Procesos .....	20
2.2.5 Beneficios de la Gestión por Procesos .....	21
2.2.6 Definición de Procesos .....	22
2.2.7 Elementos de un proceso .....	22
2.2.8 Etapas de la Gestión por Procesos .....	23
2.2.9 Tipos de Procesos .....	23
2.2.10 Cadena de Valor .....	23
2.2.11 Ventajas de la Cadena de Valor .....	24
2.2.12 Definición Mapas de Procesos .....	25
2.2.13 Diagrama de Flujos .....	25
2.2.14 Ventajas del uso de Diagrama de Flujos .....	25
2.2.15 Criterios para elaborar un diagrama de flujo .....	27

<b>2.2.16</b>	<b>Análisis de Valor Agregado .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.17</b>	<b>Manual de Procesos .....</b>	<b>29</b>
2.3	INDICADORES DE GESTION .....	30
<b>2.3.1</b>	<b>Antecedentes .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Sistema de Indicadores de Gestión.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Definición de Indicador.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Pasos para la elaboración de Indicadores.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Ventajas de los Indicadores.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Características de los Indicadores .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.7</b>	<b>Criterios para establecer Indicadores de Gestión .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.8</b>	<b>Propósito de los Indicadores .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.9</b>	<b>Tipos de Indicadores.....</b>	<b>33</b>
2.4	MEJORA Y OPTIMIZACION DE PROCESOS.....	33
<b>2.4.1</b>	<b>Objetivos de las mejora de Procesos .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Diagrama de Ishikawa .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Ciclo de Deming o Ciclo PHVA.....</b>	<b>36</b>
CAPITULO 3.....		38
3.1	SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	38
<b>3.1.1</b>	<b>Misión .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Visión .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Valores Institucionales .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Políticas Empresariales .....</b>	<b>40</b>

<b>3.1.5.1</b>	<b>Política de Venta</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1.5.2</b>	<b>Política Operativa</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1.5.3</b>	<b>Política Legal</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1.5.4</b>	<b>Política de Recursos Humanos</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1.5.5</b>	<b>Política Financieras</b> .....	<b>41</b>
3.2	CADENA DE VALOR .....	42
<b>3.2.1</b>	<b>MAPA DE PROCESOS</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.1.1</b>	<b>Identificación de Procesos y Subprocesos</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2.1.2</b>	<b>Identificación de Procesos Críticos</b> .....	<b>45</b>
3.3	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGIA PDCA.....	48
<b>3.3.1</b>	<b>Análisis de los Procesos</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Análisis del Proceso de Importación</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3.2.1</b>	<b>Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Importación</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3.2.2</b>	<b>Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Importación</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3.2.3</b>	<b>Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Importación</b> .....	<b>51</b>
<b>3.3.2.4</b>	<b>Análisis de Valor Agregado de la situación Mejorada del Proceso de Importación</b> .....	<b>52</b>
<b>3.3.2.5</b>	<b>Cuadro Comparativo de Análisis de Valor agregado del Proceso de Importación</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3.2.6</b>	<b>Valor Agregado del Proceso de Importación</b> .....	<b>53</b>

<b>3.3.3 ANALISIS DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3.3.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Atención al Cliente.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.3.3 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Atención al cliente .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.3.4 Análisis de Valor Agregado de la situación Mejorada del Proceso de Atención al Cliente. ....</b>	<b>57</b>
<b>3.3.3.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Atención al Cliente .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.3.6 Valor Agregado del Proceso de Atención al Cliente .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.4 ANALISIS DEL PROCESO DE CAPTAR CLIENTES .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.4.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Captar Clientes.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.4.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Captar Clientes.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.4.3 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Captar cliente .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.4.4 Análisis de Valor Agregado de la situación Mejorada del Proceso de Captar cliente.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.4.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Captar Clientes.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.4.6 Valor Agregado del Proceso de Captar Clientes .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.5 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Ventas.....</b>	<b>64</b>

<b>3.3.5.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Ventas</b> .....	<b>65</b>
<b>3.3.5.2 Valor Agregado del Proceso de Ventas</b> .....	<b>65</b>
<b>3.3.6 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Comunicación con los Agentes en el Exterior</b> .....	<b>66</b>
<b>3.3.6.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Comunicación con los Agentes en el Exterior</b> .....	<b>67</b>
<b>3.3.6.2 Valor Agregado del Proceso de Comunicación con Agentes en el Exterior</b> .....	<b>67</b>
<b>3.3.7 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Comunicación con las Navieras</b> .....	<b>68</b>
<b>3.3.7.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Comunicación con las Navieras</b> .....	<b>69</b>
<b>3.3.7.2 Valor Agregado del Proceso de Comunicación con las Navieras</b> ..	<b>69</b>
<b>3.3.8 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Exportaciones</b> .....	<b>70</b>
<b>3.3.8.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Exportaciones</b> .....	<b>71</b>
<b>3.3.8.2 Valor Agregado del Proceso de Exportaciones</b> .....	<b>71</b>
<b>3.3.9 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Cobranzas</b> .....	<b>72</b>
<b>3.3.9.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Cobranzas</b> .....	<b>73</b>
<b>3.3.9.2 Valor Agregado del Proceso de Cobranzas</b> .....	<b>73</b>

<b>3.3.10 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Administrar Recursos.....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.10.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Administrar Recurso .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3.10.2 Valor Agregado del Proceso de Administrar Recursos .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3.11 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Reclutar Personal .....</b>	<b>76</b>
<b>3.3.11.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Reclutar Personal.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3.11.2 Valor Agregado del Proceso de Administrar Reclutar Personal..</b>	<b>77</b>
<b>3.3.12 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Gestión Presupuestaria.....</b>	<b>78</b>
<b>3.3.12.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Gestión Presupuestaria .....</b>	<b>79</b>
<b>3.3.12.2 Valor Agregado del Proceso de Gestión Presupuestaria .....</b>	<b>79</b>
<b>3.3.13 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Gestionar la Contabilidad .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.13.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Gestionar la Contabilidad.....</b>	<b>81</b>
<b>3.3.13.2 Valor Agregado del Proceso de Gestionar la Contabilidad .....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.14 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Administrar Pagos .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3.14.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Administrar Pagos.....</b>	<b>83</b>
<b>3.3.14.2 Valor Agregado del Proceso de Administrar Pagos .....</b>	<b>83</b>

<b>3.3.15 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Asesoría Legal.....</b>	<b>84</b>
<b>3.3.15.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Brindar Asesoría Legal .....</b>	<b>85</b>
<b>3.3.15.2 Valor Agregado del Proceso de Asesoría Legal .....</b>	<b>85</b>
3.3.16 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRITICOS EN BASE A LA METODOLOGIA PDCA .....	87
<b>3.3.16.1 Causas de Mayor Consideración.....</b>	<b>88</b>
<b>3.3.16.1.1 Causa numero 1: Sobre Carga en el Trabajo.....</b>	<b>88</b>
<b>3.3.16.1.2 Causa numero 2: Contratación por personal externo – No conoce las necesidades de la empresa.....</b>	<b>89</b>
<b>3.3.16.1.3 Causa numero 3: Inexistencia de Políticas Y Procedimientos</b>	<b>90</b>
3.3.17 Diseño y Planteamiento de Indicadores de Gestión para los Procesos Críticos. ....	91
Capitulo 4.....	93
4.1 Conclusiones.....	93
4.2 Recomendaciones.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	97
ANEXOS.....	98



## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1.1 Estructura Organizacional de la Empresa .....</b>	<b>2</b>
<b>Figura 2.1 Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2.2 Actividades Relacionadas a un Proceso .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2.3 Jerarquía de Procesos .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2.4 Elementos esenciales de un Proceso .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2.5 Cadena de Valor Genérica.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 2.6 Análisis de Valor Agregado .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2.7 Forma Básica de Ishikawa .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2.8 Ciclo de Deming .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3.1 Cadena de Valor de CONSOLCARGO .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3.2 Mapa de Proceso de CONSOLCARGO .....</b>	<b>43</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 2.1 Componentes de la Visión y Misión .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 2.2 Simbología Utilizada en el Diagrama de Flujo .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2.3 Objetivos Estratégicos de CONSOLCARGO .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 3.1 Procesos Claves de CONSOLCARGO .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 3.2 Procesos de Apoyo CONSOLCARGO.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 3.3 Identificación de Procesos Críticos CONSOLCARGO .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 3.4 Procesos Críticos de CONSOLCARGO.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 3.5 Análisis de Proceso Actual C1 .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 3.6 Análisis de Proceso Mejorado C1 .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 3.7 Análisis de Proceso Actual E1 .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 3.8 Análisis de Proceso Mejorado E1 .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 3.9 Análisis de Proceso Actual A1 .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 3.10 Análisis de Proceso Mejorado A1 .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 3.11 Metodología PDCA 5W 1H.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 3.12 Causa de Mayor Consideración .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 3.13 Contratación por Personal Externo .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 3.14 Inexistencia de Políticas y Procedimientos.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 3.15 Procesos claves y de apoyo.....</b>	<b>92</b>

## **Lista de Anexos**

<b>Anexo #1 Ubicación de CONSOLCARGO .....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo #2 Servicio de CONSOLCARGO .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo #3 Formato utilizado para la Descripción de las Actividades del Proceso .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo #4 Formato utilizado para la Elaboración de los Respectivos Análisis de Valor Agregado.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo #5 Formato utilizado para la Elaboración de los Respectivos Diagramas de Flujos del Proceso Actual.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo #6 Formato utilizado para la Elaboración de los Respectivos Diagramas de Flujos del Proceso Mejorado.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo #7 Caracterización del Proceso .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo #8 Descripción del Proceso .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo #9 Matriz de Priorización de los Proceso.....</b>	<b>107</b>

# **CAPITULO 1**

## **1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

El objetivo de este capítulo es conocer la organización, su historia, principales competidores y sus clientes.

### **1.1 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1.1 Antecedentes de la Organización**

CONSOLCARGO fue constituido el 29 de Mayo del 2008, tiempo desde el cual ha logrado gran aceptación en el mercado ecuatoriano, siendo desde sus inicios una empresa dedicada al negocio de consolidación de carga.

Los miembros de esta empresa pusieron su capital para dar un gran impulso en ofrecer consolidados desde más de 400 puntos en Alemania utilizando su extensa red de confiables agentes.

CONSOLCARGO es integrante de una de las redes más grandes de consolidadores localizados en Europa, Asia, Norte, Centro y Sur de América todos ellos con amplia trayectoria y recorrido prestigio lo que permite ofrecer servicios de importación y exportación alrededor del mundo.

Es una organización de tipo de servicio cuya función principal es consolidar y desconsolidar carga marítima, fluvial, terrestre, aérea, de cualquier índole, correspondientes a varios embarcadores individuales para ser transportadas hacia o desde el Ecuador.

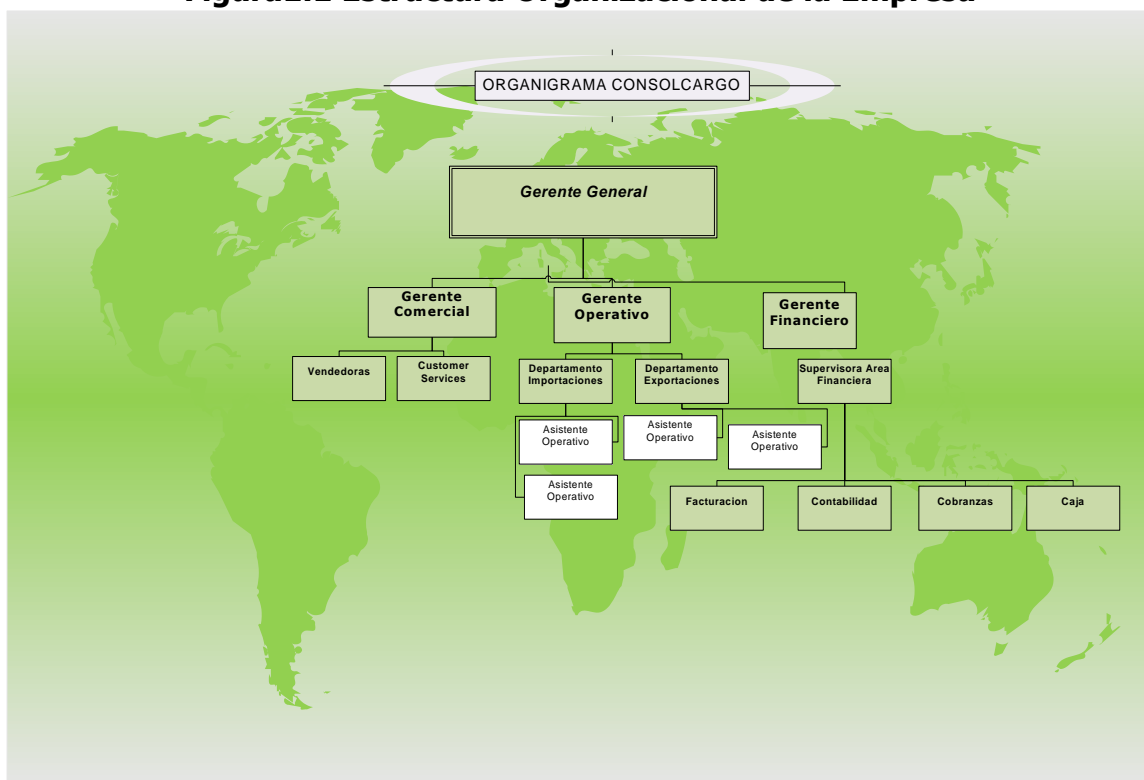
### 1.1.2 Información General

CONSOLCARGO se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, lugar desde el cual realiza sus operaciones comerciales dentro del territorio.

En la actualidad la empresa cuenta con 24 empleados los mismos que están capacitados y calificados para prestar un servicio de excelencia a sus respectivos clientes.

### 1.1.3 Estructura Organizacional

**Figura1.1 Estructura Organizacional de la Empresa**



Fuente: CONSOLCARGO

Elaborado por Carlos Mora y Leonardo Ponce

#### **1.1.4 Marco Legal**

La empresa en estudio fue constituida como Persona Jurídica el 29 de Mayo del 2008 cumpliendo con todas las obligaciones establecidas por ley , Posee Registro Único de Contribuyente (RUC), El Representante Legal y Gerente General es La Ing. Mónica Rolando de Sabatini el cual consta con su respectivo nombramiento

#### **1.2 CLIENTES PRINCIPALES**

CONSOLCARGO cuenta con una cartera muy amplia de más de 300 clientes distribuidos en el territorio nacional, el mayor porcentaje de participación de mercado se encuentra localizado en la provincia del Guayas del cantón Guayaquil.

Entre Sus principales clientes podemos mencionar:

- PANALPINA S.A.
- AC GROUP ECUADOR
- AEROANDESTRANS
- AIR & OCEAN CARGO
- APRILE ECUADOR S.A.
- ASIA SHIPPING ECUADOR
- CARGOPARTNER (SDV)
- DAMCO (MAERSK LOGISTICS)
- DHL
- GEOTRANSPORT S.A.
- INCA LINES
- INTERINVEST
- KUEHNE & NAGEL S.A.

- MUNDITRANSPORT CIA. LTDA.
- PANATLANTIC LOGISTICS S.A.
- PROVEXCAR CIA. LTDA.
- RUTHCARGO S.A.
- CHIVIT
- ENKADOR
- MR. BOOKS
- PINTURAS ECUATORIANAS S.A. PINTEC
- EGAR S.A.
- ASIA SHIPPING S.A.
- CORPORACION FAVORITA

### **1.3 PRINCIPALES COMPETIDORES**

CONSOLCARGO considera que su mayor competencia son todas aquellas empresas que provean el mismo servicio que ellos proveen al mercado así tanto en la consolidación y desconsolidación de carga.

Entre sus principales competidores podemos mencionar:

- Msl S.A
- Inca Line S.A
- Rolasa
- Eculine
- Transocean
- Asia Shipping
- Munditransport

- Shryver
- Pacificlink
- Train

#### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro del negocio de la consolidación y desconsolidación de carga en donde el mercado es muy competitivo, es necesario tomar medidas y correctivos más eficientes y oportunos, con el único objetivo de buscar captar la mayor cantidad de clientes y así tener mayores beneficios futuros.

La compañía a pesar de haber sido premiada en el 2010 en el evento Pymes que se realiza cada año la cual recibió en la modalidad de media empresa categoría transporte de carga, todavía presenta problemas los cuales no les permite sacar ventajas frente a sus fuertes competidores, las actividades de la empresa en mención no logran ser del todo eficiente, motivo por el cual señalamos a continuación los problemas encontrados.

- Dentro de la empresa no consta un Departamento de Recursos Humanos. Las contrataciones son realizadas por una persona externa la cual se encarga de la selección del personal, una vez realizado el levantamiento de información y según las entrevistas hay fallas porque el personal que se ha contratado bajo esta modalidad no ha rendido al 100% dentro del departamento de cobranzas.
- El Dpto. Contable cuenta con una persona dedicada a elaborar cheques y otras actividades que tiene a su cargo, nos encontramos que al momento de que el Dpto. Operativo pasa la solicitud de un cheque para pago de



navieras ella tiene que darle prioridad a dicha solicitud lo cual hace que se retrase en sus otras funciones. Un gran problema es que al contar con una sola persona dedicada a diferentes funciones hace que se retrase en sus informes, ya que es prioridad darle atención a la naviera para cumplir con los plazos de entrega.

- La persona que se encuentra en ventanilla para la recepción de pagos, se dedica a hacer reservaciones a hoteles, compra de suministros de oficina, suministros de limpieza. Al no contar con un departamento de proveeduría la persona de ventanilla realiza funciones que no están dentro de sus funciones esto nos hace dar cuenta de que no existe una adecuada separación de funciones dentro de la empresa.
- Dentro del Dpto. Operativo en ocasiones no entregan la carta de salida a tiempo en la bodegas de Contecon lo cual produce días de almacenaje.
- En el proceso de coordinar un embarque el agente tiene que hacer llegar la nota de debito o de crédito correctas pero casi siempre hay problemas porque los valores no corresponden a lo cotizado.
- El mismo día que levantamos la información tuvieron problemas con el sistema debido a que no permitía consultar un embarque, esto genera atrasos en procesos el cual el cliente es el afectado. No cuentan con un personal de planta para que solucione estos problemas sino que hay que esperar que el proveedor venga después de media hora.

Debido a estos problemas encontrados, es necesaria la implementación de un sistema de Gestión de Procesos el cual hará tener una mejor eficiencia y optimización en sus procesos, como lo es el de recursos humanos y su calidad de servicio.

También contara con un mejor control de sus actividades de una manera descentralizada el cual mostrara con mayor facilidad los errores propios de una organización y la manera más eficaz para solucionarlos.

## **1.5 HIPOTESIS**

### **1.5.1 Hipótesis Central**

El modelo de Gestión por Procesos le permitirá a la empresa en estudio mejorar su posicionamiento en el mercado.

### **1.5.2 Hipótesis Secundaria**

- a) El direccionamiento estratégico le servirá a la empresa para la relación existente entre departamentos y la estandarización de los procesos tanto Ventas, Operativo y Financiero, además permitirá conocer y controlar cambios que se presentan.
- b) La empresa mejorara en forma ascendente en un mejor desempeño dentro de la organización de sus colaboradores.
- c) El manual de procesos de CONSOLCARGO le permite conocer sobre las actividades que deben realizarse para llevar a cabo cada uno de los procesos de modo óptimo.

- d) Los indicadores de gestión permitirán a CONSOLCARGO controlar eficientemente los procesos críticos que se presenten.
  
- e) El Direccionamiento Estratégico brindará a la empresa el camino necesario para cumplir lo planeado.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo General del Proyecto**

Establecer un diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa CONSOLCARGO que le permitirá aumentar su eficiencia y eficacia y la optimización de los recursos de la empresa y ayudara a mejorar su capacidad de análisis y una buena toma de decisiones.

### **1.6.2 Objetivos Específico del Proyecto.**

- Realizar un análisis exhaustivo en las actividades que realiza cada proceso, con el objetivo de poder encontrar y analizar los procesos críticos.
- Levantamiento de información para el desarrollo del modelo de sistema de Gestión por Procesos.
- Identificar áreas críticas dentro de la organización.
- Diseñar la Cadena de Valor de la empresa
- Diseñar el Mapa de Procesos
- Diseñar indicadores de Gestión
- Elaboración de Manual de Procesos

## **CAPITULO 2**

### **2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **2.1.1 Misión Organizacional<sup>1</sup>**

El fondo de toda empresa que es constituida es de ofrecer un producto o servicio a la sociedad, la misión representa esta finalidad o propósito.<sup>2</sup>

A lo largo de la existencia de la organización van habiendo diversos cambios lo cual hace que la misión organizacional no sea definitiva, sino que vaya cambiando según los nuevos requerimientos que la organización obtenga por su crecimiento.

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales.

La importancia de la misión es:

- Establecer la consistencia y la claridad del propósito de toda organización.
- Proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomara la organización.
- Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de la organización.
- Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

---

<sup>1</sup> COVEY, Stephen Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

<sup>2</sup> TRUJILLO, Freddy, Direccionamiento Estratégico CMAPS

La misión de una organización también orienta y estimula la iniciativa personal de cada uno de sus miembros, busca ampliar horizontes y fronteras de acción para la empresa para que esta logre mejorar sus actividades al interior y busque así mismo su crecimiento sólido y sostenido.

De esta manera la misión debe responder de las siguientes premisas básicas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿Qué es lo distinto u original de nuestra organización?
- ¿Quiénes son o quienes deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuál debería ser nuestro mercado?
- ¿Cuáles son nuestros servicios /productos principales, ahora y futuros?
- ¿Qué temas, valores y prioridades fisiológicas son o deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?
- ¿Qué consideraciones importantes tenemos para nuestros empleados?

### **2.1.2 Visión Organizacional<sup>3</sup>**

El concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales. La visión es la meta a la que quiere llegar la organización, representa la proyección o logro más importante, siempre y cuando sea alcanzable en determinado tiempo establecido y debe ser una idea corporativa no la idea de una persona o un grupo en particular.

---

<sup>3</sup> HARRINGTON H, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

**Tabla 2.1 Componentes de la Mision y Vision**

DESCRIPCION	COMPONENTES
<b>MISION</b>	Principios Organizacionales Valores Negocio Fundamental Clientes Servicio Ventaja Competitiva
<b>VISION</b>	Posicionamiento en el medio Direccional Centrada Ambito de Accion

Fuente: Harrington H

Elaborado por: Carlos Mora y Leonardo Ponce

**2.1.2.1 Características de una visión estratégica bien redactada**

- **Grafica:** Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.
- **Direccional:** Mira hacia adelante. Describe el curso estratégico que trazo la directiva y las clases de cambios mercados/clientes/tecnología que ayudan a la compañía a prepararse para el futuro.
- **Centrada:** Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
- **Flexible:** El curso que trazo la directiva quizá debe ajustarse conforme cambien las circunstancias mercado/cliente/tecnología.
- **Fácil de comunicar:** Se explica en cinco o diez minutos e idealmente se reduce a un lema sencillo y atractivo.

**2.1.3 Objetivos Organizacionales**

El objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

### **2.1.3.1 Funciones de los Objetivos Organizacionales**

- 1) Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- 2) Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- 3) Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- 4) Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.
- 5) La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.
- 6) Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

### **2.1.3.2 Establecimientos de los Objetivos**

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

- 1) Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.
- 2) Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

#### **2.1.4 Políticas Empresariales**

Las políticas empresariales<sup>4</sup> responden a una estrategia y, como tal, deben estar predefinidas. En efecto, definida la estrategia, lo que la empresa va a hacer para alcanzar sus objetivos (los resultados que desea lograr), se establecen políticas que orientan las acciones para alcanzar la visión de la compañía.

De este modo, la planeación estratégica se compone tanto de estrategias y políticas a largo plazo, por medio de las cuales se pretende alcanzar los objetivos globales de la organización. Ambas dan estructura a los planes de la empresa, ya que son la base de los planes operativos (orientan o dirigen las decisiones operativas).

#### **2.1.5 Estrategias Empresariales**

Llevar adelante una empresa no es tarea fácil, ni siquiera para los grandes hombres de negocios; las actividades comerciales requieren de un proceso de planeamiento muy arduo para lograr los propósitos que se plantean. Pero estos planeamientos incluyen varios ítems que no pueden ser obviados si deseamos

---

<sup>4</sup> TEJADA, Pablo, Presentación Políticas Empresariales, 2003



que nuestro negocio sea fructífero, entre estos ítems se encuentran las estrategias empresariales.

Las estrategias de cualquier índole, sea de producción, ventas, marketing, etc., son fundamentales a la hora de hablar del desarrollo de una compañía, esto se debe a la competitividad cada vez más voraz que acusa el mercado. En ciertos ámbitos surgen ideas con respecto a la administración de una institución en donde las estrategias están íntimamente involucradas; las empresas de hoy se ven sumergidas en un mercado en donde cada institución con fines de lucro crece rápida y progresivamente, y es por esto que para no perder pisada, todas deben buscar la forma de obtener mejores resultados, es decir una mayor maximización de los beneficios. Este objetivo puede llegar a tener dos divisiones; la búsqueda de estrategias empresariales para poder sobrevivir a la competencia, o para poder prevalecer por encima de ella.

### **2.1.6 Definición de Direccionamiento Estratégico<sup>5</sup>**

El "Direccionamiento Estratégico" es una disciplina que integra varias estrategias que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la "Dirección Estratégica" en un proceso conocido como "Planteamiento Estratégico", que copila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas, relación que puede observarse en la figura 2.1

Direccionamiento Estratégico

- 1) La Estrategia Corporativa
- 2) La Estrategia de Mercado y

---

<sup>5</sup> TRUJILLO, Freddy, Direccionamiento Estratégico CMPAS



Se debe tener claro que un proceso define que se debe hacer en tanto que un procedimiento establece cómo se debe hacerlo.

La medición y seguimiento son los pilares fundamentales de esta herramienta ya que permiten conocer si se están cumpliendo los resultados deseados y hacia donde deben estar orientadas las mejoras.

Además, permite determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades así como provee de argumentos que permitan decidir el inicio y/o mantenimiento de planes de mejoramiento continuo que ayuden a alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

No solo pretende alinear los procesos a la estrategia sino que persigue el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, calidad, tiempo y productividad.

**Figura 2.2 Actividades Relacionadas a un Proceso**



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, José, Gestión por Procesos  
Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

Hoy en día las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia reaccionando ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado su interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referencias a la Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos<sup>7</sup> consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). Gestión, según la norma ISO son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

### **2.2.2 Principios de la Gestión por Procesos<sup>8</sup>**

- ⇒ Visualizar un organigrama que representa a las principales funciones, servicios o departamentos.
- ⇒ Establecer responsabilidades, objetivos, planes, etc, para cada una de dichas funciones, servicios o departamentos.
- ⇒ No aparecen los clientes hacia los que está enfocada la organización.
- ⇒ No aparecen los productos y servicios que se producen y prestan.

---

<sup>7</sup> Norma de la Calidad ISO 9001-2000, INCOTEC

<sup>8</sup> Juan Vicente Herrera Campo, Libro de Gestión por Procesos

- ⇒ No aparecen las actividades o procesos de funcionamiento que sirven para obtener los productos / servicios ni los de apoyo.
- ⇒ La existencia de objetivos funcionales contrapuestos.
- ⇒ El establecimiento de "Reinos de Tarifas"
- ⇒ Disfunciones y deficiencias por falta de coordinación y colaboración.
- ⇒ Falta de delegación y falta de agilidad en las tomas de decisión.
- ⇒ Burocratización de la resolución de problemas

**Consecuencia:**

Hay que agrupar las actividades entre sí constituyendo procesos que permitan a la organización centrar su atención sobre áreas de resultados que son importantes conocer y analizar para la gestión del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

**2.2.3 Fases de la Gestión por Procesos<sup>9</sup>**

1.- Definición del proyecto:

- Análisis de la situación de partida
- Definición de la metodología
- Definición del alcance exacto del proyecto en términos de procesos, áreas y recursos implicados
- Establecimiento del plan de trabajo

---

<sup>9</sup> Pérez Fernández de Velasco, José, Libro de Gestión por Procesos

## 2.- Sensibilización:

- Comunicación: explicar que se va a intentar y que se pretende con ello y los beneficios a obtener
- Formación: gestión por procesos, metodología de modelación, técnicas de trabajo.

## 3.- Definir macro proceso:

- Identificación de procesos
- Definición del macro proceso

## 4.- Priorizar:

- Planificar el despliegue de procesos
- Definir los factores a tomar en cuenta para la priorización
- Se deben tomar en cuenta los recursos disponibles

## 5.- Desplegar procesos:

- Despliegue de procesos
- Modelación de procesos: flujogramas
- Validación de procesos

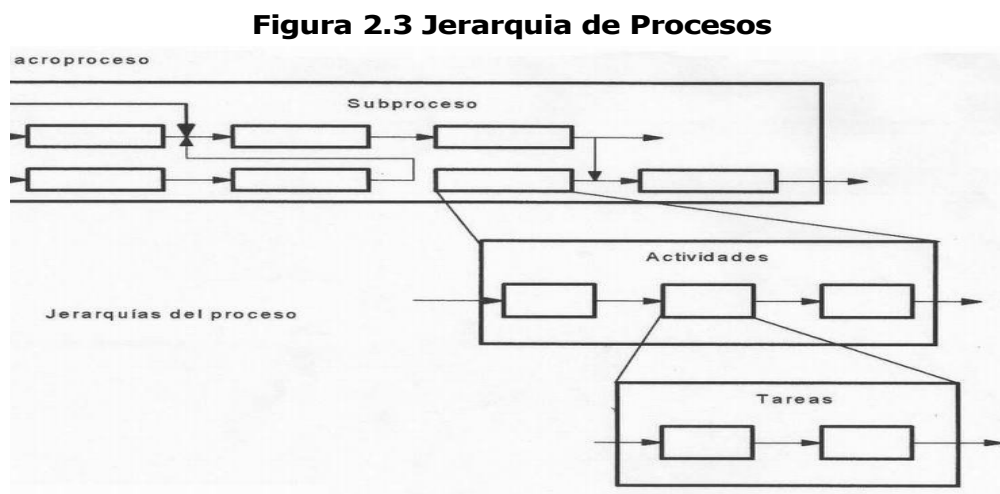
## 6.- Mejora continua:

- Análisis y rediseño de los procesos
- Detección de problemas e ineficiencias
- Desarrollo de las propuestas de mejora llevando a cabo el análisis costo-beneficio y plan de implantación
- Modelación de los procesos optimizados

### 2.2.4 Jerarquía de los Procesos

Al hablar de Jerarquía<sup>10</sup> dentro de los procesos debemos debatir desde la aceptación de que casi la totalidad de las cosas que realizamos constituyen un proceso, pudiendo ser extremadamente complejos o procesos muy sencillos.

Debido a la diferencia entre procesos por su complejidad es necesario establecer una jerarquización del proceso, la cual podemos apreciar en la figura 2.3 Jerarquía de Procesos.



Fuente: Harrington H  
Elaborador por: Carlos Mora y Leonardo Ponce

En base a lo indicado a lo anteriormente, se determina que por la complejidad los procesos se clasifica en:

- Macroproceso
- Subproceso
- Actividades
- Tareas

<sup>10</sup> HARRINGTON H, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, estos son los indicadores que se requieren para generar un determinado resultado en un proceso, estas son la esencia de un diagrama de flujo. De la misma manera las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas, las cuales normalmente están a cargo de un individuo o un grupo pequeño.

### **2.2.5 Beneficios de la Gestión por Procesos<sup>11</sup>**

Dentro del estudio de Gestión por Procesos nos proporciona a cualquier tipo de organización los siguientes beneficios:

- Optimización en el empleo de recursos
- Identifica los procesos relacionados con los factores de éxito para el cumplimiento de los objetivos y los que son redundantes e improductivos.
- Asignación de responsabilidades al recurso humano para cada proceso.
- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.

---

<sup>11</sup> Juan Vicente Herrera Campo, Libro de Gestión por Procesos



- La Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

### 2.2.6 Definición de Procesos

"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

### 2.2.7 Elementos de un proceso

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

- ✓ Entradas (Inputs)
- ✓ Medio y Recursos
- ✓ Salidas (outputs)
- ✓ Sistema de Control
- ✓ Alcance o Límites del proceso

A continuación observaremos por medio de un gráfico cómo funcionan los elementos del proceso.

**Figura 2.4 Elementos esenciales de un Proceso**



Fuente: Juan Vicente Herrera Campo Gestión por Procesos  
Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

### 2.2.8 Etapas de la Gestión por Procesos

La metodología de Gestión por Procesos nos define cuatro etapas bien definidas:

1. Identificación y secuencia de los Procesos
2. Descripción de los Procesos
3. Seguimiento y Medición de Procesos
4. Mejoramiento de los Procesos

### 2.2.9 Tipos de Procesos

Los procesos se clasifican en tres tipos:

1. Procesos Estratégicos.
2. Procesos Claves.
3. Procesos de Apoyo.

**Procesos Estratégicos.-** Son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores.

**Procesos Claves.-** Son aquellas que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización y añaden valor agregado al cliente.

**Procesos de Apoyo.-** También llamados procesos de soporte, facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos claves.

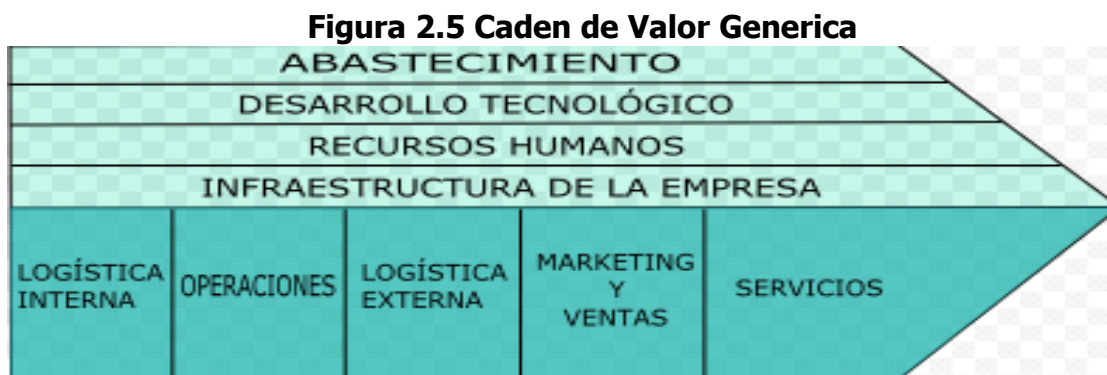
### 2.2.10 Cadena de Valor

La Cadena de Valor<sup>12</sup> permite contribuir a desarrollar nuevos diseños de gestión para las organizaciones que tienen visión en el futuro. Es necesario definir una

---

<sup>12</sup> [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/vsm-value-stream-mapping-analisis-cadena-valor.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/vsm-value-stream-mapping-analisis-cadena-valor.htm)

cadena de valor, empezando por la cadena genérica, la cual permite subdividir en actividades discretas. La cual se muestra a continuación en la figura 2.5



Fuente: Porter Michael, 2001

Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

Según Porter<sup>13</sup>, la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crear y mantenerla, pero también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional.

Según Ishikawa<sup>14</sup> la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y valor del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa.

### 2.2.11 Ventajas de la Cadena de Valor

Las ventajas que un análisis de la Cadena de Valor proporciona son las siguientes entre otras:

- Muestra debilidades y fortalezas del proveedor, aliado, cliente/usuario.
- Identifica proveedores/clientes críticos.

<sup>13</sup> PORTER, Michael, La Ventaja Competitiva

<sup>14</sup> Ishikawa, K, El Próximo Proceso es su Cliente

- Propone alianzas estratégicas.
- Planea contingencias.
- Esquematiza control de "reincidencias" en contrataciones, o sea previene en que nuevas contrataciones se pueda volver a exponer a la organización a impactos negativos.

### **2.2.12 Definición Mapas de Procesos**

Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados para su finalidad: estratégicos, claves u operativos y de apoyo o soporte.

### **2.2.13 Diagrama de Flujos<sup>15</sup>**

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos más importantes que debería recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar a su vez, como se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso.

### **2.2.14 Ventajas del uso de Diagrama de Flujos**


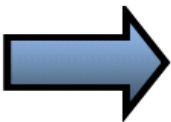
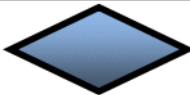



- Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso.





---

<sup>15</sup> ROURE JB, MONIÑO M. RODRIGUEZ- Badal, La Gestión por Procesos

- Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.
- Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso.
- Permiten comprender el alcance del proceso de un vistazo al isualizar todo el proceso en su conjunto.
- Posibilita el seguimiento y control del proceso, a través de un sistema de indicadores adecuados.
- Utilizan símbolos estándar, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de fácil comprensión.

**Tabla 2.2 Simbología Utilizada en el Diagrama de Flujo**  
**Simbolos Estandares para Diagramas de Flujo**

FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<b>Operación</b> Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem.
	<b>Movimiento / Transporte</b> Flecha ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones
	<b>Punto de Decisión</b> Diamante	Indica cual es el punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión
	<b>Inspección</b> Circulo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse la calidad del Output
	<b>Documentación</b> Rectángulo con onda en la parte inferior	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel
	<b>Espera</b> Rectángulo Obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar

	<b>Almacenamiento</b> Triangulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem o la persona pase a la siguiente actividad programada
	<b>Dirección de Flujo</b> Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	<b>Conector</b> Circulo Pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo
	<b>Límites</b> Círculo Alargado	Indica el inicio y el fin del proceso

Fuente. Rouere J.B, Moñino, Rodriguez 2002  
Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

### 2.2.15 Criterios para elaborar un diagrama de flujo

La elaboración de los flujogramas comenzará con el desencadenamiento del proceso o primera actividad que se desarrolle. Esta actividad podrá estar ligada a otro proceso (continuación de la última fase de otro proceso) o ser iniciada con un acto independiente.

De igual modo, la finalización del proceso podrá originar el inicio de otro proceso dentro de la organización o constituir el resultado final. Las actividades iniciales y finales se representan con un rectángulo con las esquinas redondeadas, mientras que para las actividades intermedias se utiliza un rectángulo. Cuando en un proceso existe un punto de decisión, se refleja mediante una figura romboide y dará lugar a la elección entre dos alternativas, cada una de las cuales conduce a una actividad distinta.

De esta forma, se reflejará una pregunta o condición con dos posibles opciones de respuesta: "sí" y "no". Toda aquella documentación escrita, que pueda generarse en el desarrollo de cada actividad de un proceso deberá quedar reflejada en el flujograma a través de un rectángulo cuyo lado inferior tiene forma ondular. Para conectar los diferentes símbolos entre sí se utilizan las flechas, las cuales permiten observar la dirección y el sentido de los flujos de información o materiales.

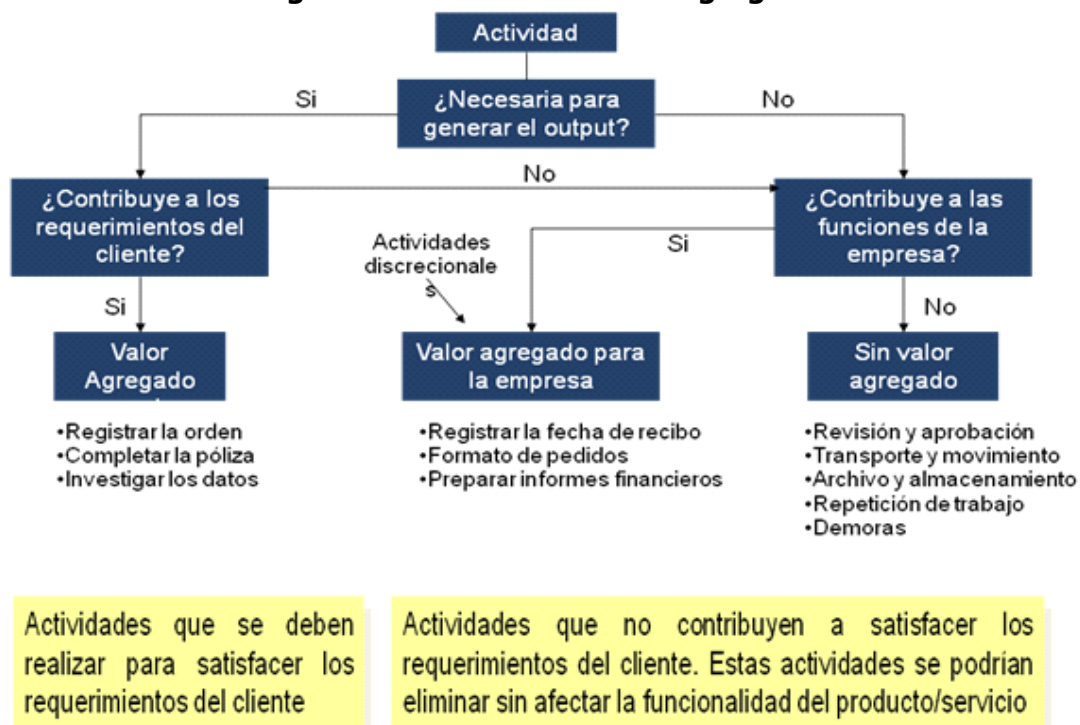
Si en un punto del proceso hay un tiempo de espera, este se refleja mediante un semicírculo alargado con forma de D, el archivo de documentos se representa por un triángulo equilátero invertido. Un círculo grande hace referencia a aquellos puntos del proceso donde se realiza una inspección o donde es necesaria la aprobación manifiesta de alguna persona para la continuidad del proceso.

Cuando la representación gráfica del proceso excede el espacio de una hoja, se usará un conector entre las distintas páginas que se representará por una figura pentagonal, mientras que si el conector se utiliza dentro de una misma página vendrá representado por un círculo pequeño.

Es importante que los símbolos tengan un tamaño similar y que se coloquen de forma ordenada y se evite en lo posible los cruces de flechas que puedan dificultar la comprensión del flujograma.

## 2.2.16 Análisis de Valor Agregado

**Figura 2.6 Analisis de Valor Agregado**



Fuente: Juan Vicente Herrera Campo, Gestión por Procesos

Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

## 2.2.17 Manual de Procesos

El Manual de Procesos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

Los manuales de procesos, son comparables con la constitución, ya que al igual que en esta, el manual de procesos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones,



normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

## **2.3 INDICADORES DE GESTION<sup>16</sup>**

### **2.3.1 Antecedentes**

Palabra de origen latín "Indicare" cuyo significado es mostrar o significar algo mediante indicios y/o señales según lo indica la Real Academia de la Lengua.

### **2.3.2 Sistema de Indicadores de Gestión**

Un Sistema de Indicadores de Gestión es un conjunto interrelacionado de índices que abarcan la mayor cantidad posible de magnitudes a medir con el objeto de realizar un seguimiento continuo al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este deberá reflejar el avance de los objetivos a través de indicadores; para lo cual es necesario contar con un aplicativo informático que facilite su utilización y mejor aprovechamiento.

### **2.3.3 Definición de Indicador.**

Es una herramienta de evaluación y de seguimiento a los procesos que conforman la actividad económica de una empresa, funcionan como "señal de alerta" permitiendo conocer si se está en el camino correcto hacia el cumplimiento de las metas además de orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados alineados coherentemente a la estrategia de la organización.

---

<sup>16</sup> BELTRAN, Jesús, Indicadores de Gestión: Guía Practica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad.

No es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa por esto la necesidad de considerar los sistemas de indicadores.

#### **2.3.4 Pasos para la elaboración de Indicadores**

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

1. Definir los atributos importantes
2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos
3. Comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad.

#### **2.3.5 Ventajas de los Indicadores**

Podemos mencionar las siguientes ventajas:

- Control sobre el avance en los resultados
- Proporcionan base para el análisis de los resultados alcanzados y la debida toma de decisiones
- Permiten la Evaluación de la Gestión de la Administración

#### **2.3.6 Características de los Indicadores**

Las siguientes son las características principales de los indicadores:

- **Fiabilidad.-** Independientemente de quien haga la medición se obtendrá el mismo resultado.
- **Validez.-** Se mide solo lo que se quiere medir.
- **Sencillez.-** De fácil manejo permitiendo autocontrol.

- **Comparabilidad.-** El resultado obtenido del indicador será expresado cuantitativamente con el objeto de ser comparado con otros valores o consigo mismo a través del tiempo.

### 2.3.7 Criterios para establecer Indicadores de Gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- **Relevante.-** Tener relación con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Claramente Definido.-** Correcta recopilación y justa comparación,
- **Fácil de Comprender y Usar**
- **Comparable.-** Sus valores sean comparables de manera interna y externa a lo largo del tiempo.
- **Verificable y Costo-Efectivo.-** No incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

### 2.3.8 Propósito de los Indicadores

Mediante el acróstico internacionalmente conocido, SMART, se puede entender mejor el propósito de los indicadores.

**Specific:** Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)

**Measurable:** Precisa y completa (Datos confiables y completos)

**Actionable:** Indica cómo actuar (Orientada a la acción)

**Relevance:** Resultados significativos, importantes

**Timely:** Oportunos (En el momento que los necesita)

### 2.3.9 Tipos de Indicadores

Dentro de los indicadores utilizados para el seguimiento de la Gestión podemos encontrar diferentes tipos de indicadores. A continuación se presentan algunos para el conocimiento del lector:

- **Indicadores cuantitativos.-** Este tipo de indicadores se refiere a medidas en números o cantidades y se los utiliza para medir la efectividad de de los Objetivos Estratégicos.
- **Indicadores cualitativos.-** Estos indicadores traducen características no medibles de manera cuantitativa directamente permitiendo analizar aspectos de las Iniciativas Estratégicas.
- **Indicadores Positivos.-** Indicadores donde el Aumento de su valor indica avance en el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Indicador Negativo.-** En este tipo de indicadores la disminución de su valor permite visualizar el avance hacia el cumplimiento de lo que se desea.
- **Indicador Centrado.-** Indicador del cual se espera que se mantenga centrado a un valor lo que indicará que se mantiene la situación deseada.

### 2.4 MEJORA Y OPTIMIZACION DE PROCESOS

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

- **La estabilización:** tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
- **La mejora:** tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del

proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Es importante tener en cuenta esta consideración: Si no se mejora la actividad de los procesos, tampoco se mejorará las actividades de la empresa, si no se gestiona eficazmente los procesos, tampoco se gestionará eficazmente la empresa.

La mejora de proceso puede venir por dos vías complementarias

- Por cambiar aspectos del proceso existente: es decir, por eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente
- Por crear o cambiar totalmente el proceso: es decir, por cuestionarse nuevamente y de raíz el diseño global de proceso de forma que consigamos alcanzar los nuevo objetivos o generar más valor.

#### **2.4.1 Objetivos de las mejora de Procesos**

La mejora de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, los objetivos que persigue la mejora de procesos son los siguientes:

- ✓ Conseguir que los proceso sean más eficaces , es decir, que produzcan los resultados deseados
- ✓ Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir, que minimicen el uso de los recursos.
- ✓ Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes o el mercado.

### **2.4.2 Diagrama de Ishikawa**

También llamado diagrama de causa-efecto, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

#### **Alcance**

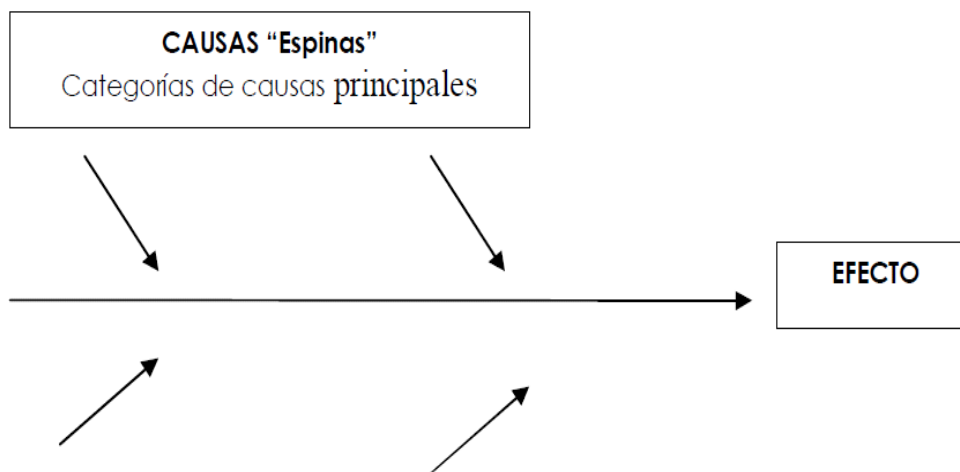
Su utilización será beneficiosa para el desarrollo de los proyectos abordados por los Equipos y Grupos de Mejora, y por todos aquellos individuos u organismos que estén implicados en la mejora de calidad.

Además se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades habituales de gestión.

#### **¿Cómo se hace?**

1. Hacer un diagrama en blanco.
2. Escribir de forma concisa el problema o efecto.
3. Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema
4. Realizar una lluvia de ideas de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.

**Figura 2.7 Forma Basica de Ishikawa**



Fuente: Ishikawa, 1960  
Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

### 2.4.3 Ciclo de Deming o Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950; se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como en la red de procesos, la probabilidad de éxito es mayor.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

- ✓ Planear: establecer los objetivos y los procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- ✓ Hacer: implementar los procesos.
- ✓ Verificar: realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos y servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto o servicio e informar los resultados.
- ✓ Actuar: tomar acciones para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos.

**Figura 2.8 Ciclo de Deming**



Fuente: Deming

Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce



## **CAPITULO 3**

### **3.1 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1.1 Misión**

“Ofrecer un servicio de primera calidad y alto nivel, en base a sistemas informáticos con tecnología de punta adaptados a las necesidades actuales del mercado marítimo, y también con estrategias operativas para poder satisfacer todas las exigencias de nuestros clientes, en eficacia y rapidez, y siempre contando con personal altamente capacitado y motivado”

#### **3.1.2 Visión**

“Mantenernos como una empresa de elite, capaz de soportar todos los cambios informáticos y operativos que se den a nivel nacional e internacional, fortaleciendo el comercio exterior del país para ser un miembro útil en la economía de todos los ecuatorianos, y ser el mejor socio estratégico para nuestra red de agentes a nivel mundial”

#### **3.1.3 Valores Institucionales**

- Lealtad y Compromiso
- Honestidad
- Transparencia
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Eficiencia y Eficacia
- Actitud de Servicio
- Calidez

### 3.1.4 Objetivos Estratégicos

Para la formulación de los objetivos estratégicos organizacionales de la empresa en estudio, se realizaron reuniones con la alta Gerencia en donde en conjunto con los jefes de cada departamento: Departamento de Ventas, Departamento Operativo, Departamento Financiero en la cual se pudo determinar los objetivos que regirán las cuatros Perspectivas: Financieras, Clientes, Interna de Aprendizaje y Crecimiento Profesional de cada persona con el fin de alcanzar su Misión y Visión.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de la empresa en estudio para cada perspectiva.

**Tabla 2.3 Objetivos Estrategicos CONSOLCARGO**

<b><i>PERSPECTIVA</i></b>	<b><i>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</i></b>
<b><i>FINANCIERA</i></b>	"Obtener adecuados niveles de Solidez financiera y rentabilidad, Que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad"  "Aumentar las Ventas en un 35%"
<b><i>CLIENTES - MERCADO</i></b>	"Establecerse como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan las necesidades y que superen expectativas de todos los clientes."  "Ampliar el mercado para captar un porcentaje mayor de clientes en diferentes ciudades del Ecuador "
<b><i>PROCESOS INTERNOS</i></b>	"Operar con altos niveles de Eficiencia Y Eficacia a través de procesos que permitan reducir Costos y Optimizar los tiempos en cada proceso con el Objetivo de mejorar el servicio "
<b><i>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO/PERSONAS</i></b>	"Incorporar y retener al mejor talento humano, Fomentar el trabajo en equipo para generar una buena cultura organizacional enfocando en la Excelencia de Servicio al Cliente, Capacitación constante y mejoramiento continuo a niveles de Departamentos."

Fuente: CONSOLCARGO  
Elaborado. Carlos Mora y Leonardo Ponce

### **3.1.5 Políticas Empresariales**

Dentro del levantamiento de información de la empresa en estudio pudimos encontrar que si cuentan con políticas empresariales, las mismas que se ponen a consideración de todos sus miembros dentro de la organización, las cuales se establecen en forma conjunta: Política Ventas, Política Operativa, Política Legal, Política de recursos Humanos y Política Financiera.

#### **3.1.5.1 Política de Venta**

Dentro de la política de ventas ya establecidas en reunión con la Gerencia General, una vez identificados los clientes potenciales dentro de reuniones previas cada 15 días.

La Gerente Comercial con sus ejecutivos de ventas utiliza el sistema de Venta personal y Ventas por correo.

El sistema de Venta personal es mediante el cual se trasmite la información de forma directa es decir cara a cara a cada cliente previa cita, al cliente se les ofrece el servicio mediante.

El sistema de venta por correo, al cliente se le hace llegar al mail la cotización y toda información que se solicite mediante vía correo electrónico.

#### **3.1.5.2 Política Operativa**

La Empresa CONSOLCARGO, brindará servicios a los usuarios en sus dos unidades de negocio:

1. Línea de Negocio Marítimo – Importación
2. Línea de Negocio Marítimo – Exportación

Los servicios que se brindan a los usuarios, están comprendidos en Servicios a la Carga

### **3.1.5.3 Política Legal**

La empresa no cuenta con un departamento legal interno, pero consta con asesores jurídicos externo, la gerencia se encarga directamente de contactar en cuanto se presente un inconveniente dentro de la organización.

### **3.1.5.4 Política de Recursos Humanos**

De igual manera la empresa recurre a un asesor externo para la parte de recursos humanos , es decir contratación del personal y todo lo que corresponda a beneficios de los colaboradores, la gerencia se contacta directamente con el asesor.

### **3.1.5.5 Política Financieras**

- Realizar las declaraciones al SRI 2 días antes a la fecha de vencimiento.
- Realizar los pagos de las planillas al IESS antes de la fecha de vencimiento.
- Realizar las transacciones que se realicen a diario en la empresa y Contabilizarlas.
- Realizar los depósitos en lo posible a diario de los ingresos recaudados.
- Pagar a los proveedores los días martes y viernes de 14:00 pm a 17: 00 pm

### 3.2 CADENA DE VALOR

A continuación se presenta la Cadena de Valor que se propone para la empresa en estudio

**Figura 3.1 Cadena de Valor de CONSOLCARGO**



Fuente: CONSOLCARGO

Elaborado: Carlos Mora Y Leonardo Ponce

### 3.2.1 MAPA DE PROCESOS

A continuación se muestra el diagrama del mapa de procesos en donde se observan los procesos identificados de la empresa en estudio. La figura refleja la situación actual de la empresa cualquier cambio dentro de la organización el mapa de procesos puede ser modificada.

**Figura 3.2 Mapa de Proceso de CONSOLCARGO**



Fuente: CONSOLCARGO

Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

### 3.2.1.1 Identificación de Procesos y Subprocesos

Se determinan los procesos claves y de apoyos juntos con sus subprocesos, Dentro del Levantamiento de información se identificaron los siguientes:

#### Procesos Claves:

**Tabla 3.1 Procesos Clave de CONSOLCARGO**

#### PROCESOS CLAVES

PROCESO	SUBPROCESO
<b>A. GESTION COMERCIAL</b>	<b>A1. Captar Clientes A.2 Gestión de ventas</b>
<b>B. COORDINACION DE EMBARQUES</b>	<b>B. 1 Contactos con agentes en el exterior B.2 Contactos con la Navieras</b>
<b>C. GESTION OPERATIVA</b>	<b>C. 1 Importación C.2 Exportación</b>
<b>D. COBRANZAS</b>	<b>D.1. Cobranzas</b>
<b>E. SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>E. 1 Servicio al Cliente</b>

**Tabla 3.2 Procesos de Apoyo CONSOLCARGO**

#### PROCESOS DE APOYO

PROCESO	SUBPROCESO
<b>F. GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>F1. Administrar Recursos</b>
<b>G. GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>G. 1 Reclutar Personal</b>
<b>H. GESTION FINANCIERA</b>	<b>H. 1 Gestión Presupuestaria H.2 Gestionar la Contabilidad  H.3 Administrar pagos</b>
<b>I. GESTION JURIDICA</b>	<b>I. 1 Brindar asesoría Legal</b>

### 3.2.1.2 Identificación de Procesos Críticos

Mediante el levantamiento de información realizada con la alta gerencia y con los respectivos jefes de cada área se realizó el análisis del nivel de aportación de cada proceso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales previamente propuestos.

La calificación utilizada en este análisis para priorizar los procesos se dieron en base a la siguiente escala:

**Tabla 3.3 Identificación de Procesos Críticos CONSOLCARGO**

<b>CALIFICACION</b>	<b>DESCRIPCION</b>
5	CONTRIBUYE EN MUY ALTO GRADO AL OBJETIVO ESTRATEGICO
4	CONTRIBUYE EN ALTO GRADO
3	CONTRIBUYE MEDIANAMENTE
2	CONTRIBUYE POCO
1	CONTRIBUYE MUY POCO
0	NO CONTRIBUYE

Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

La matriz nos muestra los 3 procesos críticos de la organización que se muestra a continuación:



**A:** "Obtener adecuados niveles de Solidez financiera y rentabilidad, que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad."

**B:** "Aumentar las Ventas en un 35%"

**C:** "Establecerse como una empresa confiable y con altos estándares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan las necesidades y que superen expectativas de todos los clientes."

**D:** "Ampliar el mercado para captar un porcentaje mayor de clientes en diferentes ciudades del Ecuador"

**E:** "Operar con altos niveles de Eficiencia Y Eficacia a través de procesos que permitan reducir Costos y Optimizar los tiempos en cada proceso con el Objetivo de mejorar el servicio"

**F:** "Incorporar y retener al mejor talento humano, Fomentar el trabajo en equipo para generar una buena cultura organizacional enfocando en la Excelencia de Servicio al Cliente, Capacitación constante y mejoramiento continuo a niveles de Departamentos."

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A. 1.</b>	2	5	4	5	2	2	<b>20</b>
<b>A. 2.</b>	2	1	2	4	3	3	<b>15</b>
<b>B. 1.</b>	2	1	2	3	2	2	<b>12</b>
<b>B. 2.</b>	1	1	3	1	2	2	<b>10</b>
<b>C. 1.</b>	3	2	2	3	5	3	<b>18</b>

C.2.	1	2	1	1	2	3	<b>10</b>
D.1.	3	4	2	3	1	2	<b>15</b>
D.2.	1	2	1	3	2	1	<b>10</b>
D.3.	2	3	4	3	2	2	<b>16</b>
D.4.	3	2	2	2	1	2	<b>12</b>
E.1.	2	3	4	4	3	3	<b>19</b>
F.1.	3	1	1	1	1	2	<b>9</b>
G.1.	2	1	2	2	3	5	<b>15</b>
H.1.	3	2	2	3	3	2	<b>15</b>
H.2.	2	1	2	2	2	3	<b>12</b>
H.3.	3	1	1	1	1	2	<b>9</b>
I.1.	1	1	1	1	1	2	<b>7</b>

Mediante el análisis realizado en la matriz hemos identificados los 3 procesos críticos de la organización.

Existen los siguientes procesos críticos que son:

**Tabla 3.4 Procesos Críticos CONSOLCARGO**

<b><i>PROCESOS CRITICOS</i></b>	
<b><i>PROCESOS</i></b>	<b><i>CALIFICACION</i></b>
<i>A.1.</i>	<i>20</i>
<i>E.1.</i>	<i>19</i>
<i>C.1.</i>	<i>18</i>

Los procesos críticos son:

- Captar Cliente Y Mantener (A.1.)
- Atención al Cliente (E.1.)
- Importaciones (C.1.)

Estos procesos críticos que hemos identificado son debidos a la naturaleza del negocio de la consolidación y desconsolidación de cargas, ya que sino son llevados de una manera optima no se podrá satisfacer las necesidades del cliente y a su vez tampoco el objetivo primordial de la empresa.

### **3.3 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METOLOGIA PDCA**

Una vez teniendo identificados los 3 procesos críticos de la empresa en estudio, se procederá a un análisis sobre la situación actual y de este análisis se procederá a mantener o mejorarse dicho procesos.

#### **3.3.1 Análisis de los Procesos**

Como resultado arrojado por el punto anterior, se procederá a la utilización de comparaciones en cuanto a:

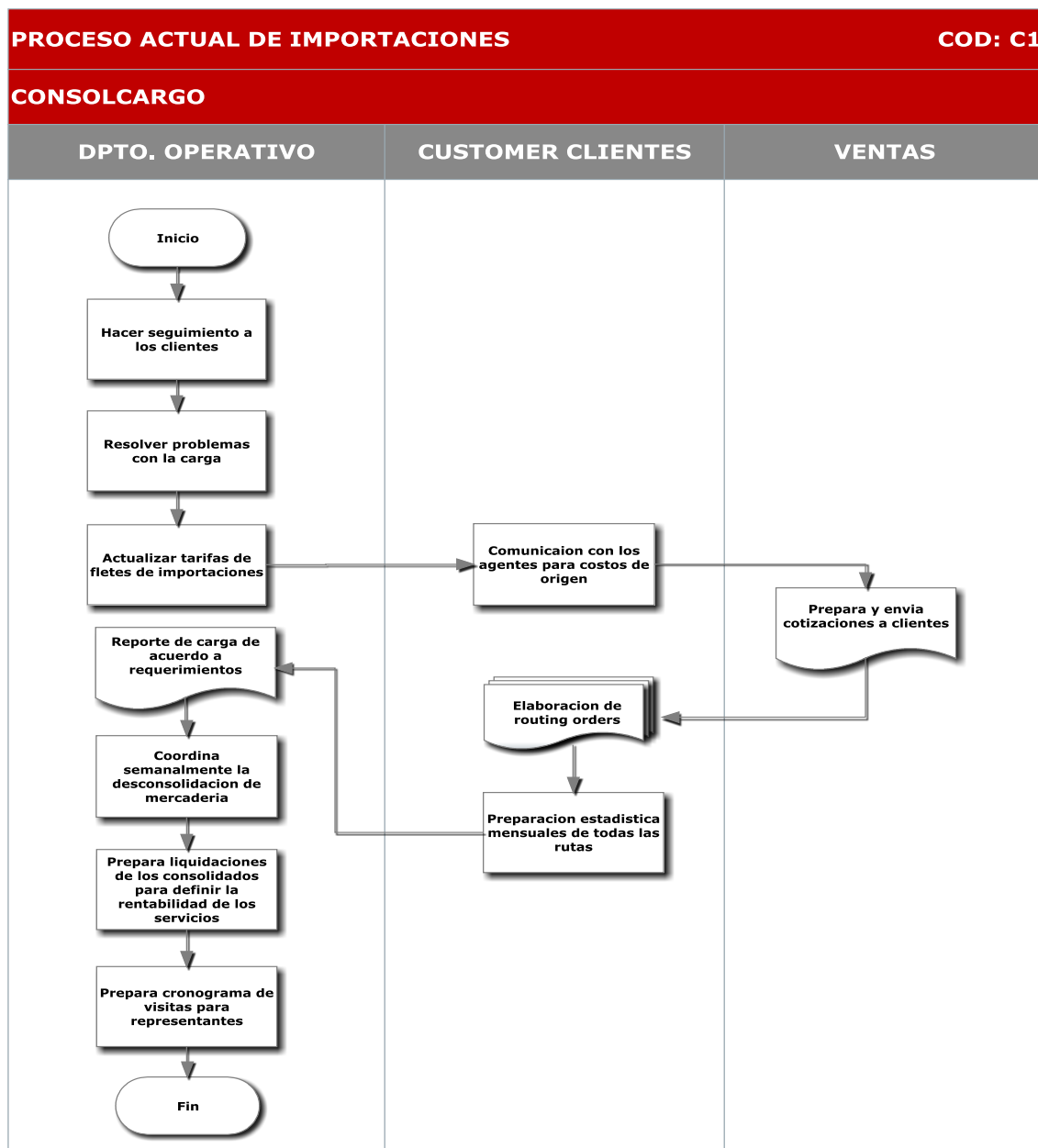
- Diagrama de Flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Propuesta de mejora en base a la metodología de 5W y 1H

Para los procesos que no fueron considerados críticos solo se desarrollará en su estructura lo siguiente:

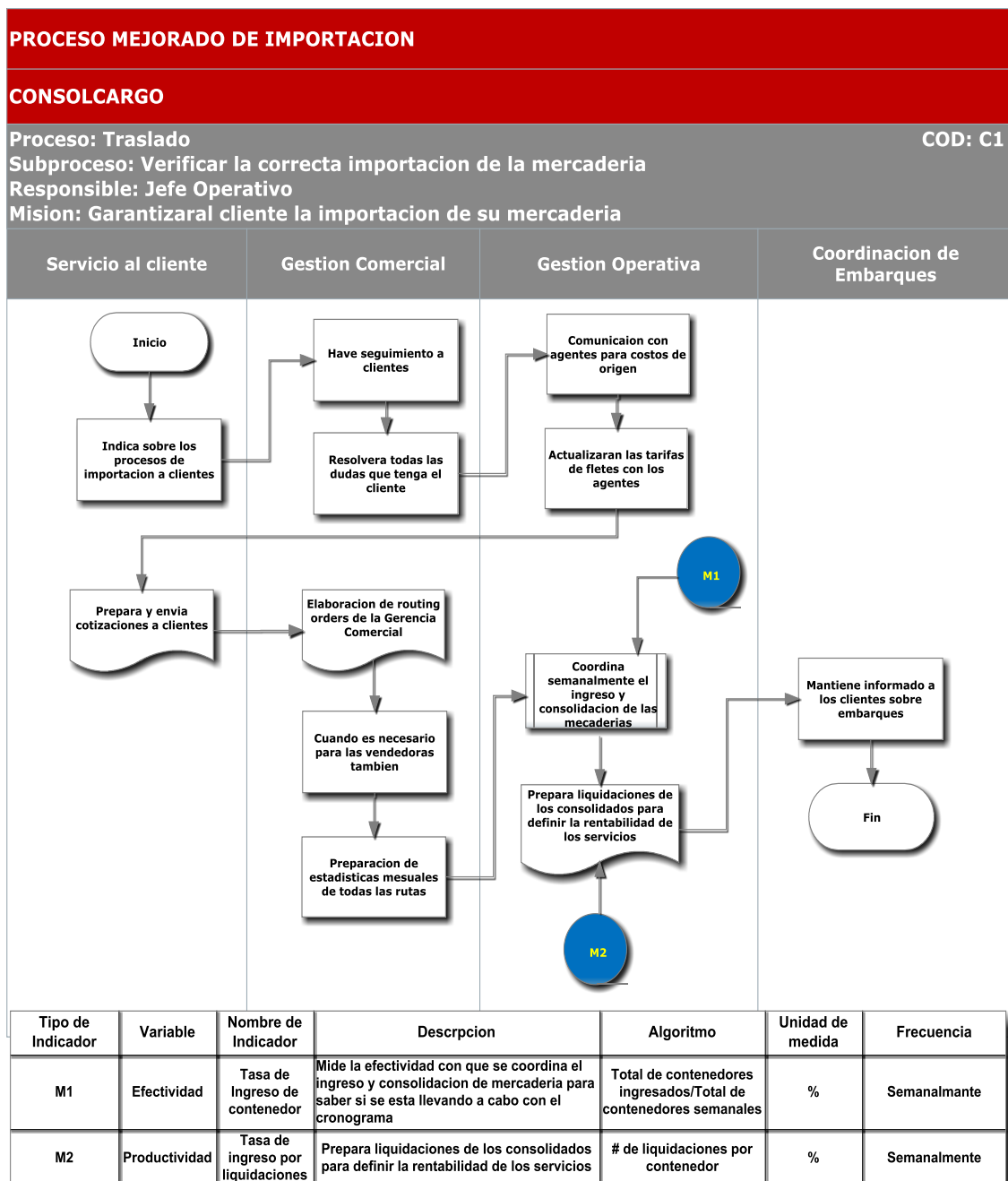
- Análisis del valor agregado de la situación Mejorada.

### 3.3.2 Análisis del Proceso de Importación

#### 3.3.2.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Importación



### 3.3.2.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Importación



### 3.3.2.3 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Importación

**Tabla 3.5 Análisis del Proceso Actual C1**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Operativa										
SUBPROCESO: Importacion										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1	x							Hacer Seguimineto a los Clientes	10.00	
2		x						Resolver Problemas e Inconvenientes con las Cargas	14.00	
3			x					Actualizar tarifas de Fletes de Importacion	20.00	
4		X						Comunicación con los Agentes para costos de Origen	6.00	
5	X							Prepara y envia cotizaciones a Clientes	15.00	
6			X					Elaboracion de Routin Orders	25.00	
7		X						Preparacion de Estadísticas mensuales de todas las rutas	13.50	
8		X						Reporte de carga de acuerdo a los requerimientos	8.00	
9			X					Coordina Semanalmente la Desconsolidacion de mercadería	45.00	
10		X						Prepara liquidaciones de los consolidados para definir rentabilidad de los servicios	5.00	
11		X						Prepara cronograma de Visitas para representantes	15.00	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>176.50</b>	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	25.00	14.16%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							6	61.50	34.84%
P	PREPARACION							3	90.00	50.99%
E	ESPERA							0	0.00	0.00%
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00%
I	INSPECCION							1	0.00	0.00%
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00%
TT	TOTAL								<b>176.50</b>	<b>100.00%</b>
VA	VALOR AGREGADO								49.01	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								50.99	

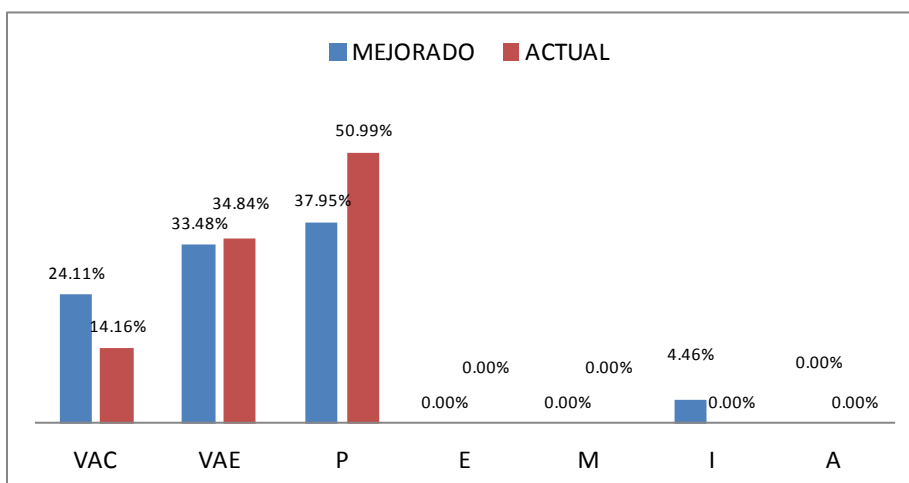
### 3.3.2.4 Análisis de Valor Agregado de la situación Mejorada del Proceso de Importación

**Tabla 3.6 Análisis del Proceso Mejorado Actual C1**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO											
PROCESO: Gestion Operativa											
SUBPROCESO: Importacion											
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos		
1	x							Indica sobre los procesos de importacion al Cliente	15.00		
2	x							Realizar seguiminetos a los Clientes	20.00		
3	x							Resolver las dudas de los Clientes	19.00		
4		X						Comunicación con los Agentes para costos de Origen	20.00		
5						x		Actualizar tarifas de Costos con los agentes	10.00		
6			x					Prepara y envia cotizaciones a Clientes	15.00		
7			X					Elaboracion de Routin Orders	25.00		
8			x					Preparacion de Estadisticas mensuales de todas las rutas	15.00		
9			X					Coordina Semanalmente la Desconsolidacion de mercadería	30.00		
10		X						Prepara liquidaciones de los consolidados para definir rentabilidad de los servicios	25.00		
11		X						Mantiene Informado a Cleintes de los embarques	30.00		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									224.00		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>MEJORADO</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								3	54.00	24.11%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								3	75.00	33.48%
P	PREPARACION								4	85.00	37.95%
E	ESPERA								0	0.00	0.00%
M	MOVIMINETO								0	0.00	0.00%
I	INSPECCION								1	10.00	4.46%
A	ARCHIVO								0	0.00	0.00%
TT	TOTAL									<b>224.00</b>	<b>100.00%</b>
VA	VALOR AGREGADO									57.59	
SVA	SIN VALOR AGREGADO									42.41	

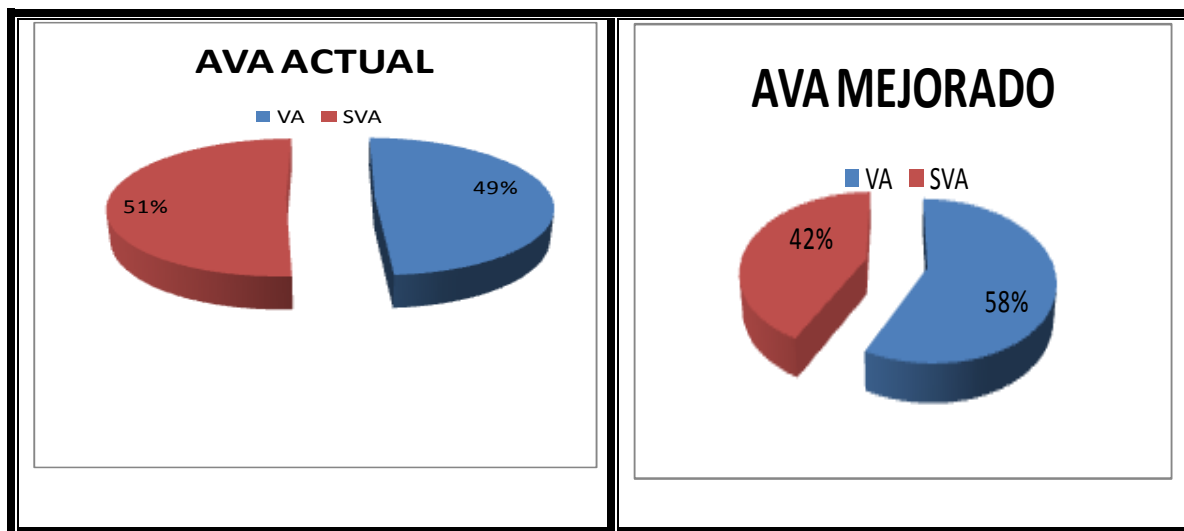
### 3.3.2.5 Cuadro Comparativo de Análisis de Valor agregado del Proceso de Importación

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE IMPORTACION



### 3.3.2.6 Valor Agregado del Proceso de Importación

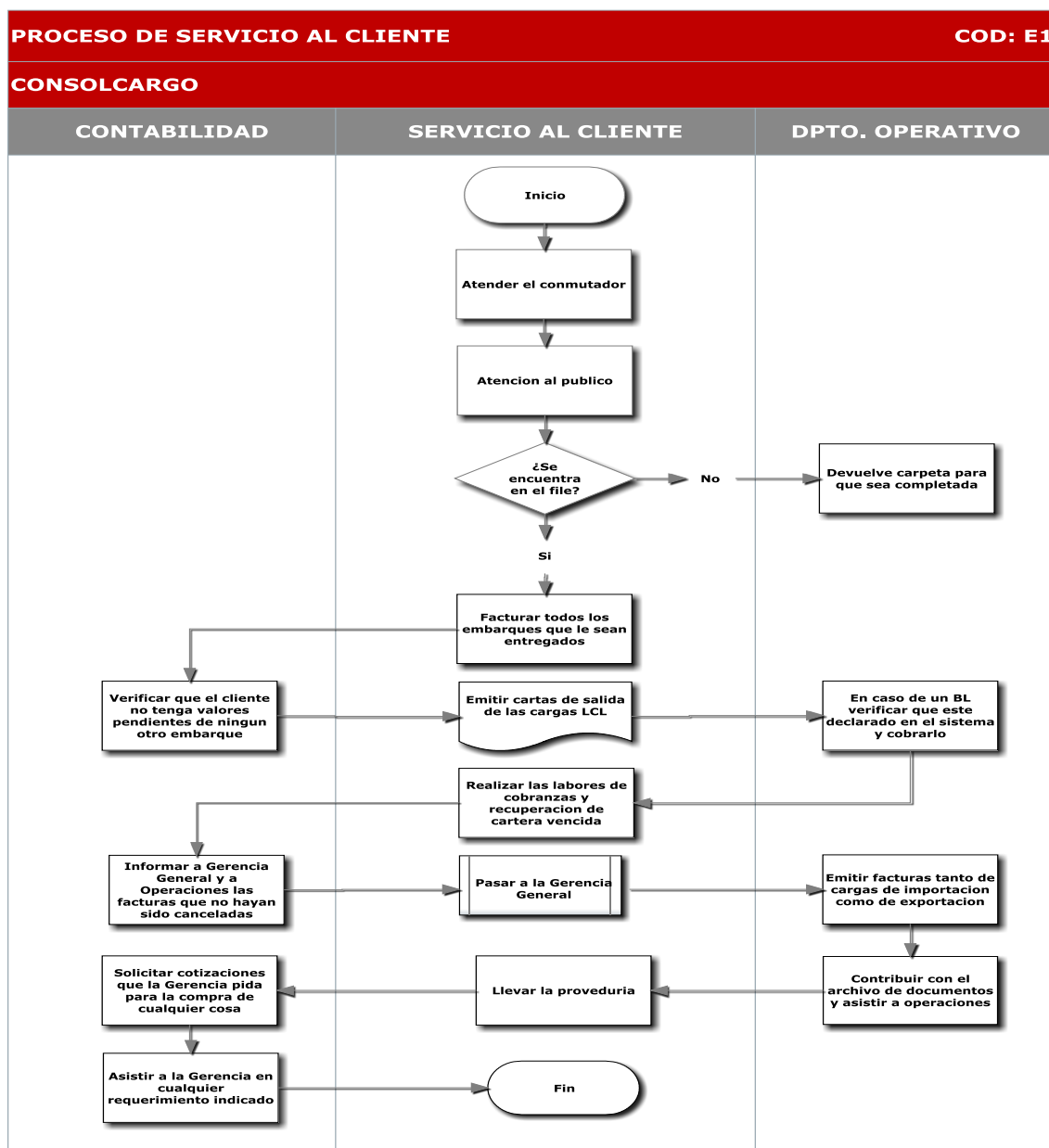
FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.



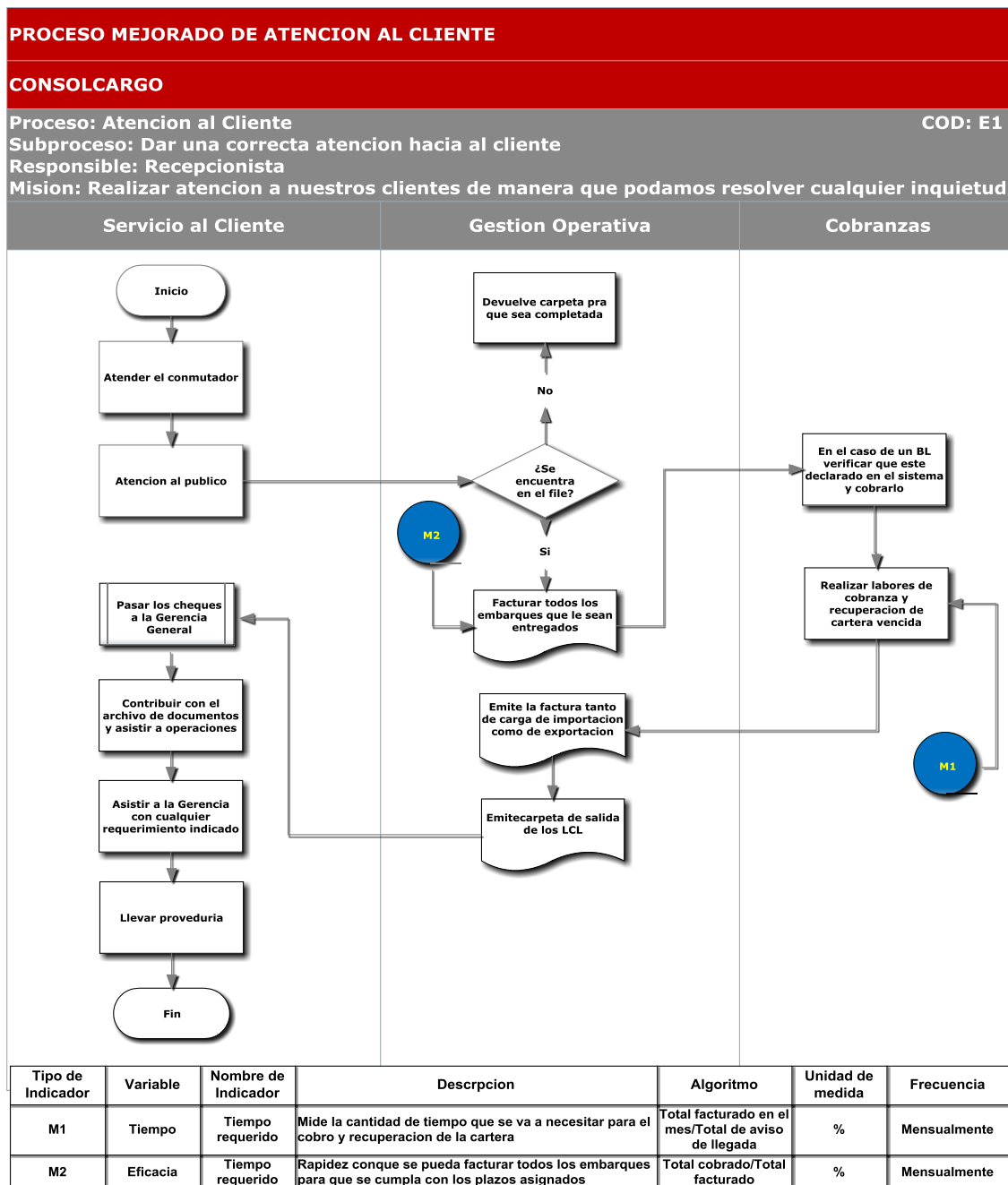


### 3.3.3 ANALISIS DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE

#### 3.3.3.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Atención al Cliente



### 3.3.3.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Atención al Cliente



### 3.3.3.3 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Atención al cliente

**Tabla 3.7 Análisis del Proceso Actual E1**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Servicio al Cliente										
SUBPROCESO: Atencion al Cliente										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1	x							Atender el Conmutador	8.00	
2		x						Atencion al Publico	14.00	
3			x					Se encuentra en el File	5.00	
4			x					Devuelve carpeta para que sea completada	6.00	
5		x						Facturar todos los embarques que sean entregados	30.00	
6						x		Verificar que cliente no tenga valores pendientes en otros embarques	5.00	
7			x					Emitir carta de Salida de LCL	5.00	
8						x		Verificar el BI que este declarado en el sistema	4.00	
9		x						Realizar Cobranza y recuperacion de cartera	25.00	
10			x					Informar a la Gerencia General y Operativa las Facturas que no hayan sido canceladas	7.00	
11			x					Entrega de Cobranza diaria a Gerencia	6.00	
12			x					Emission de Facturas de Importacion y Exportacion	25.00	
13							x	Guardar en el archivo todos los visto bueno	15.00	
14				x				Llevar la Proveeduría	16.00	
15				x				Realizar cotizaciones para compras en general	12.00	
16		x						Asistir a la Gerencia	15.00	
	1	4	6	2	0	2	1	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>198.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>				<b>Método Actual</b>					
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	8.00	4.04
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	84.00	42.42
P	PREPARACION							6	54.00	27.27
E	ESPERA							2	28.00	14.14
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							2	9.00	4.55
A	ARCHIVO							1	15.00	7.58
TT	TOTAL								<b>198.00</b>	<b>100.00</b>
VA	VALOR AGREGADO								46.46	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								53.54	

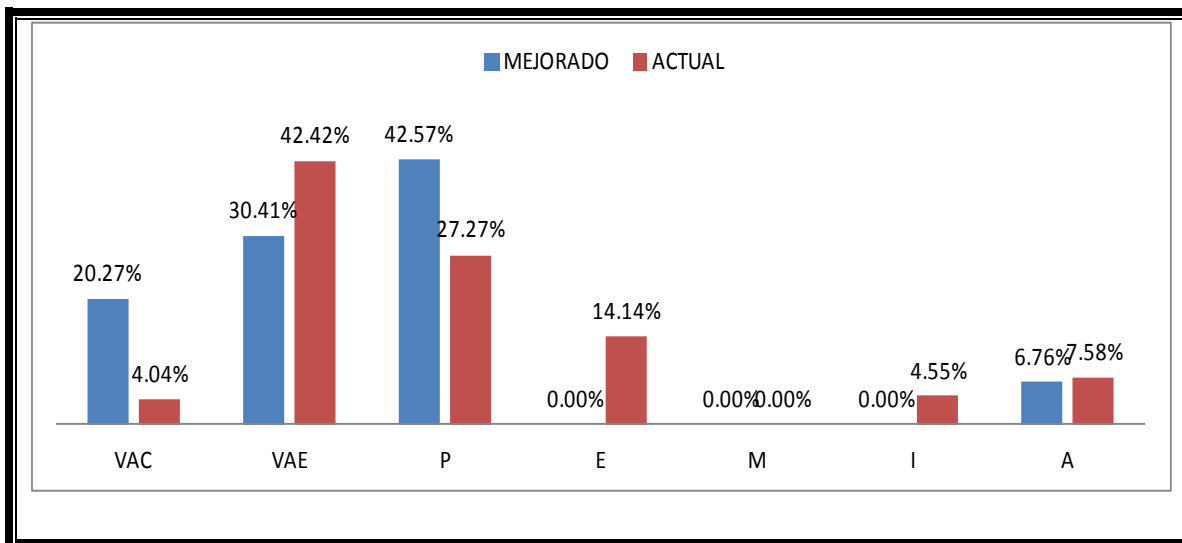
### 3.3.3.4 Análisis de Valor Agregado de la situación Mejorada del Proceso de Atención al Cliente.

**Tabla 3.8 Análisis de Proceso Mejorado E1**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Servicio Al Cliente										
SUBPROCESO: Atencion al Cliente										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1	x							Atender el Conmutador	10.00	
2	X							Atencion al Publico	20.00	
3			X					Se encuentra en el File	5.00	
4			X					Devuelve carpeta para que sea completada	4.00	
5			x					Facturar todos los embarques que sean entregados	10.00	
6			x					Verificar el BI que este declarado en el sistema	5.00	
7			X					Realizar Cobranza y recuperacion de cartera	15.00	
8		x						Emision de Facturas de Imporatacion y Exportacion	25.00	
9			x					Emitir carta de Salida de LCL	5.00	
10			x					Entrega de Cobranza diaria a Gerencia	9.00	
11							X	Guardar en el archivo todos los visto bueno	10.00	
12		X						Asistir a la Gerencia	20.00	
13			X					Llevar la Proveeduria	10.00	
	2	2	8	0	0	0	1	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	148.00	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>MEJORADO</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	30.00	20.27%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	45.00	30.41%
P	PREPARACION							8	63.00	42.57%
E	ESPERA							0	0.00	0.00%
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00%
I	INSPECCION							0	0.00	0.00%
A	ARCHIVO							1	10.00	6.76%
TT	TOTAL								<b>148.00</b>	<b>100.00%</b>
VA	VALOR AGREGADO								50.68	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								49.32	

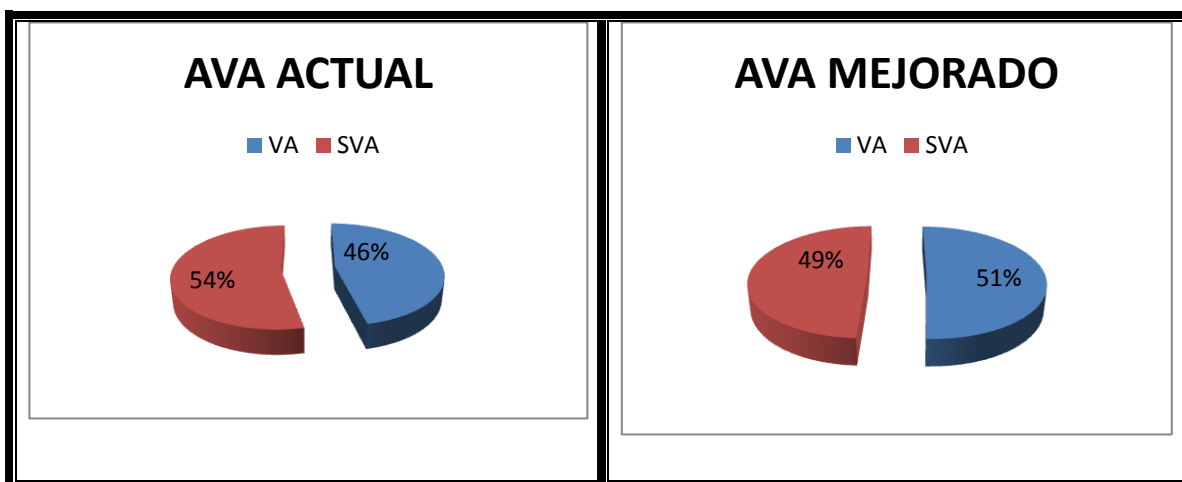
### 3.3.3.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Atención al Cliente

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE



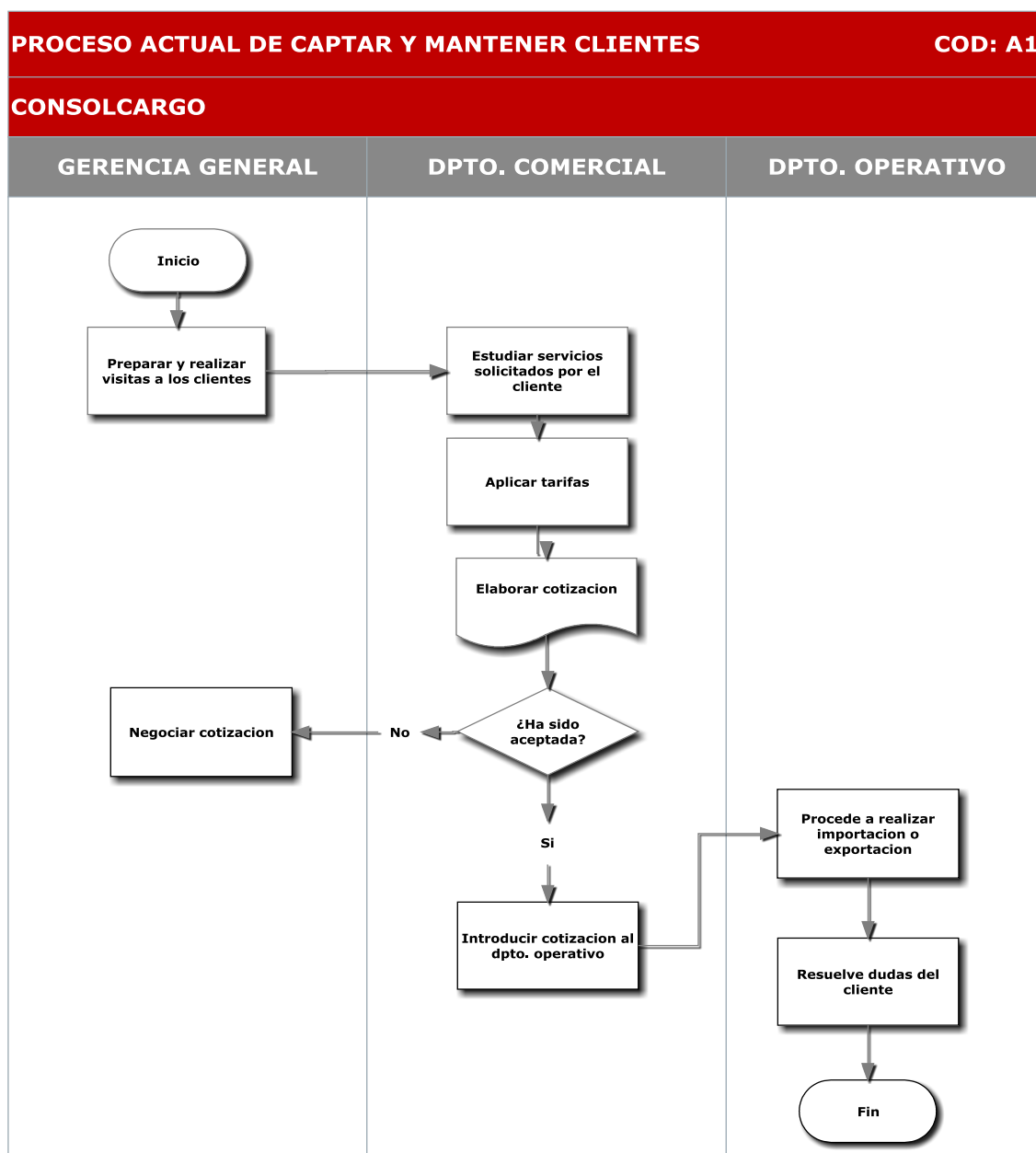
### 3.3.3.6 Valor Agregado del Proceso de Atención al Cliente

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA

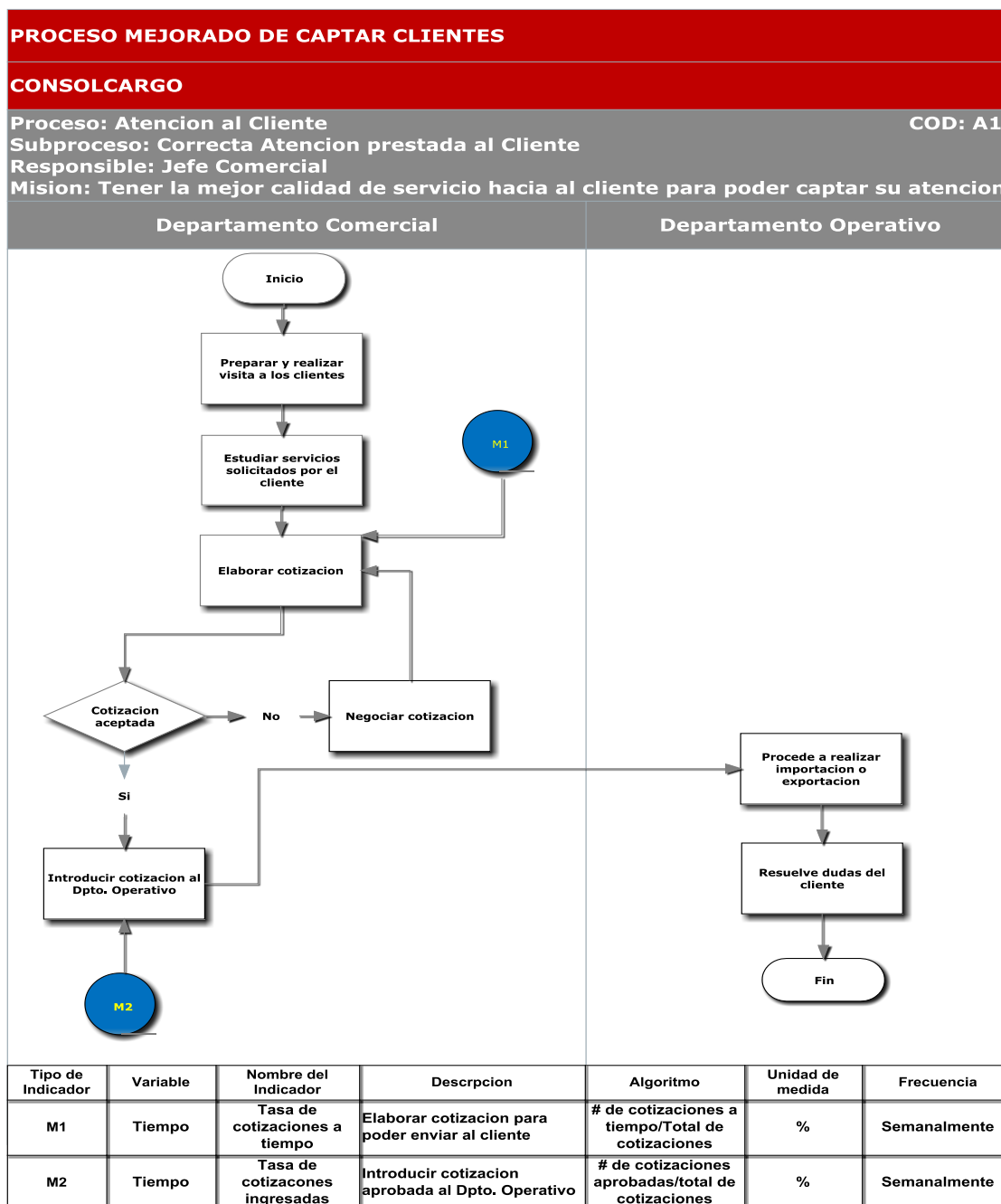


### 3.3.4 ANALISIS DEL PROCESO DE CAPTAR CLIENTES

#### 3.3.4.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Captar Clientes



### 3.3.4.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Captar Clientes



### 3.3.4.3 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Captar cliente

**Tabla 3.9 Análisis del Proceso Actual A1**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Comercial										
SUBPROCESO: Captar Clientes										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1	x							Preparar y realizar visitas a Clientes	50.00	
2	x							Estudiar servicios solicitados por el cliente	15.00	
3		x						Aplicar Tarifas	20.00	
4			x					Elaborar Cotizacion	8.00	
5			x					Cotizacion Aceptada	4.00	
6			x					Negociar Cotizacion	15.00	
7			x					Introducir Cotizacion al Dpto.Operativo	25.00	
8		x						Procede Realizar Importacion e Exportacion	10.00	
9	x							Resuelve Dudas del cliente	8.00	
	3	2	3	0	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	155.00	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>				<b>Método Actual</b>					
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							3	73.00	47.10
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	30.00	19.35
P	PREPARACION							3	52.00	33.55
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								155.00	100.00
VA	VALOR AGREGADO								66.45	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								33.55	



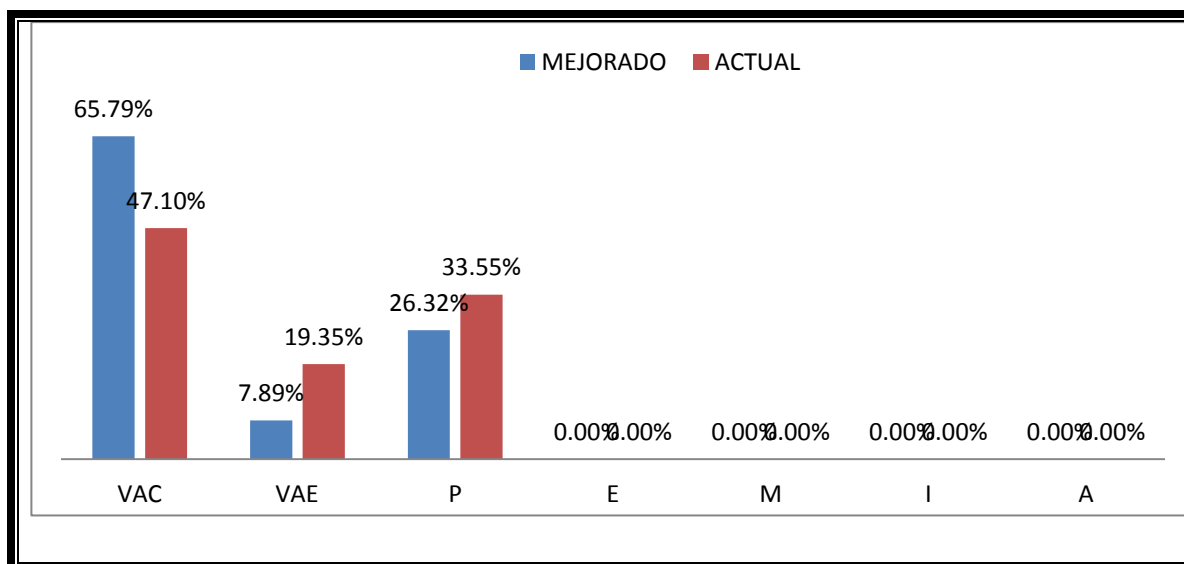
### 3.3.4.4 Análisis de Valor Agregado de la situación Mejorada del Proceso de Captar cliente

**Tabla 3.10 Análisis del Proceso Mejorado A1**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Comercial										
SUBPROCESO: Captar Clientes										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1	x							Preparar y realizar visitas a Clientes	40.00	
2	x							Estudiar servicios solicitados por el cliente	15.00	
3			x					Elaborar Cotizacion	8.00	
4			x					Cotizacion Aceptada	4.00	
5			x					Negociar Cotizacion	10.00	
6			x					Introducir Cotizacion al Dpto.Operativo	8.00	
7		x						Procede Realizar Importacion e Exportacion	9.00	
8	x							Resuelve Dudas del cliente	20.00	
	3	1	4	0	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	114.00	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>MEJORADO</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							3	75.00	65.79%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	9.00	7.89%
P	PREPARACION							4	30.00	26.32%
E	ESPERA							0	0.00	0.00%
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00%
I	INSPECCION							0	0.00	0.00%
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00%
TT	TOTAL								114.00	1.00
VA	VALOR AGREGADO								73.68	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								26.32	

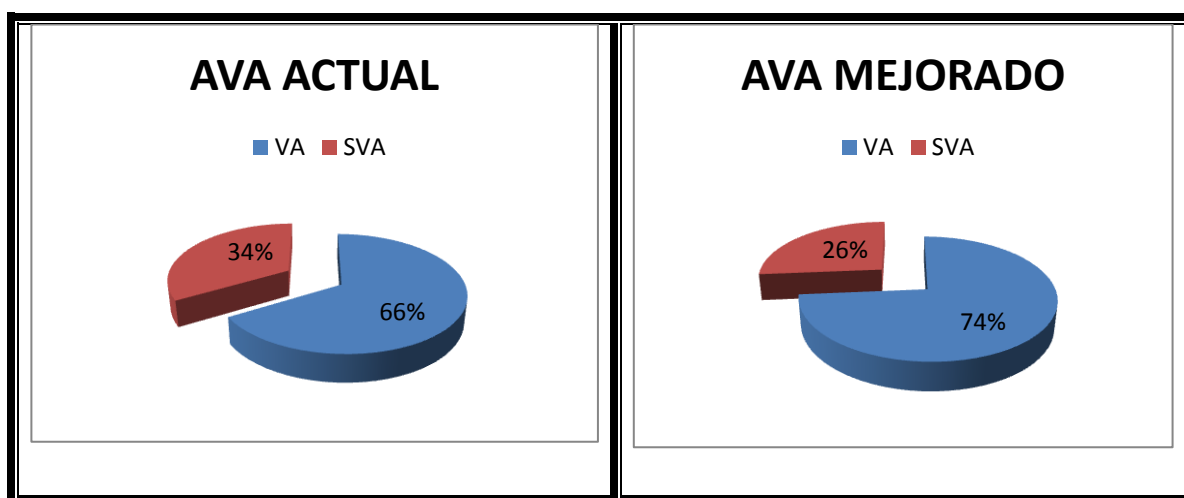
### 3.3.4.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Captar Clientes

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPTAR CLIENTES



### 3.3.4.6 Valor Agregado del Proceso de Captar Clientes

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.

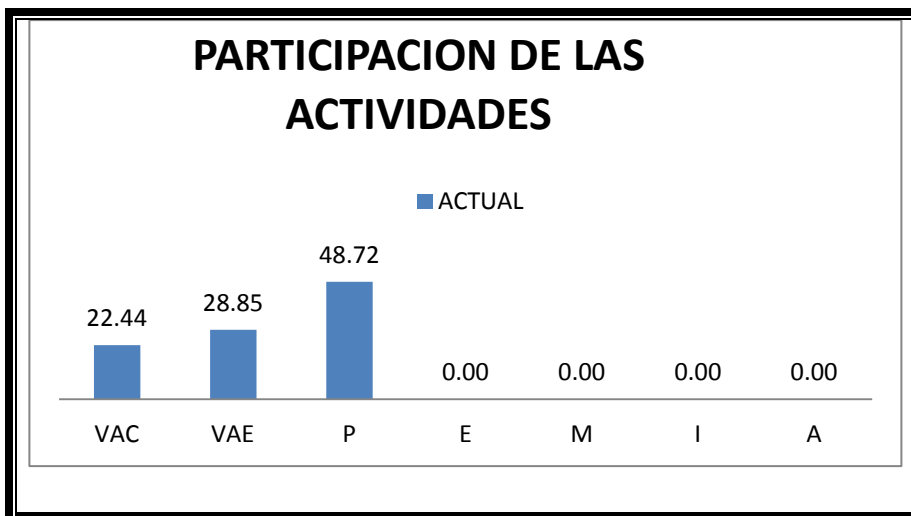


### 3.3.5 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Ventas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Comercial										
SUBPROCESO: Ventas										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1	x							Se coordina cita con el cliente	25	
2			x					Atención del Ejecutivo de Ventas	20	
3		x						Venta Personal - Se le entrega la cotizacion de tarifas	25	
4	x							Escuchar los requerimientos del cliente con previa cita	10	
5			X					Reunir datos del cliente ,y la cotizacion aceptada	11	
6			X					¿Desea contratar el servicio ahora?	8	
7			X					Invitarlo a regresar mejorando las Tarifas	8	
8			X					Venta realizada tanto de importacion y exportacion	5	
9		x						Venta por correo	20	
10			X					Se realiza la venta mediante, Enviando la cotizacion de tarifas dependiendo del pais desde donde importe o Exporte	24	
	2	2	6	0	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	156	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	35.00	22.44
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	45.00	28.85
P	PREPARACION							6	76.00	48.72
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								<b>156.00</b>	<b>100.00</b>
VA	VALOR AGREGADO								51.28	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								48.72	

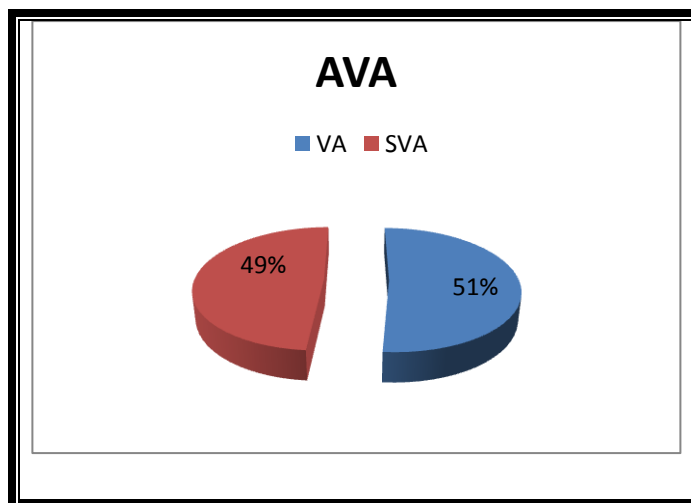
### 3.3.5.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Ventas

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS



### 3.3.5.2 Valor Agregado del Proceso de Ventas

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

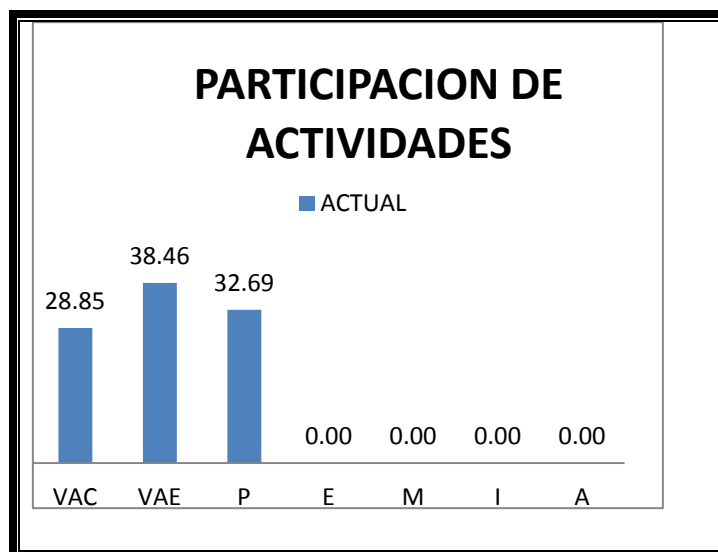


### 3.3.6 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Comunicación con los Agentes en el Exterior

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Coordinacion de Embarques										
SUBPROCESO: Comunicacion con los Agentes en el Exterior										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1			x					Seguimiento diario de los routing orders con cada uno de los agentes en el exterior hasta su salida de puerto de embarque.	17	
2		x						Verificar con los agentes y clientes que el release de los conocimientos de embarques estén en orden al zarpe de las mercaderías.	20	
3	x							Mantener informados a los clientes sobre el estatus de cada uno de los embarques ruteados por nuestra oficina.	15	
	1	1	1	0	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	52	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	15.00	28.85
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	20.00	38.46
P	PREPARACION							1	17.00	32.69
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								52.00	100.00
VA	VALOR AGREGADO								67.31	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								32.69	

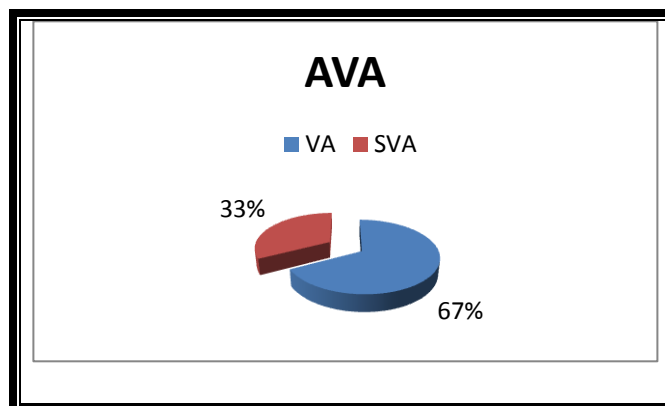
### 3.3.6.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Comunicación con los Agentes en el Exterior

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES



### 3.3.6.2 Valor Agregado del Proceso de Comunicación con Agentes en el Exterior

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

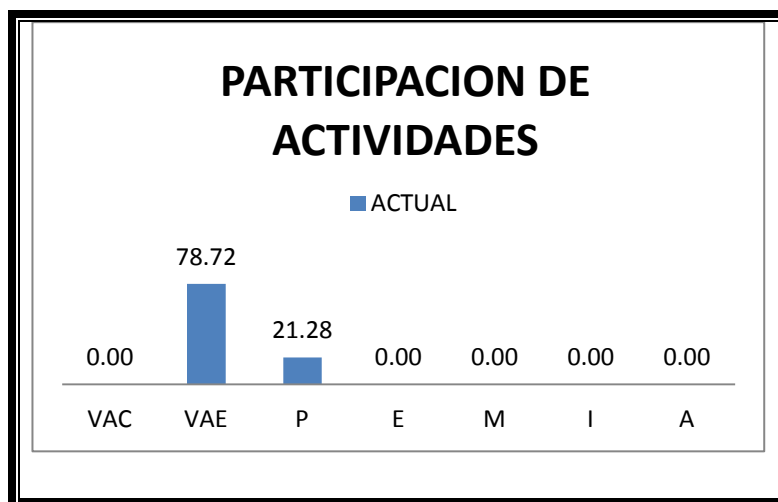


### 3.3.7 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Comunicación con las Navieras

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Coordinacion de Embarques										
SUBPROCESO: Comunicacion Con las Navieras										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1		X						Coordina el embarque con la naviera	15	
2			x					Contacto telefonicamente con la naviera	10	
3		X						Acuerdo de tarifas de Flete tanto para importaciones y exportaciones	12	
4		X						Definen tarifas de Gasto Locales	10	
	0	3	1	0	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>47</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual		
								No.	Tiempo	ACTUAL
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	37.00	78.72
P	PREPARACION							1	10.00	21.28
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								<b>47.00</b>	<b>100.00</b>
VA	VALOR AGREGADO								78.72	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								21.28	

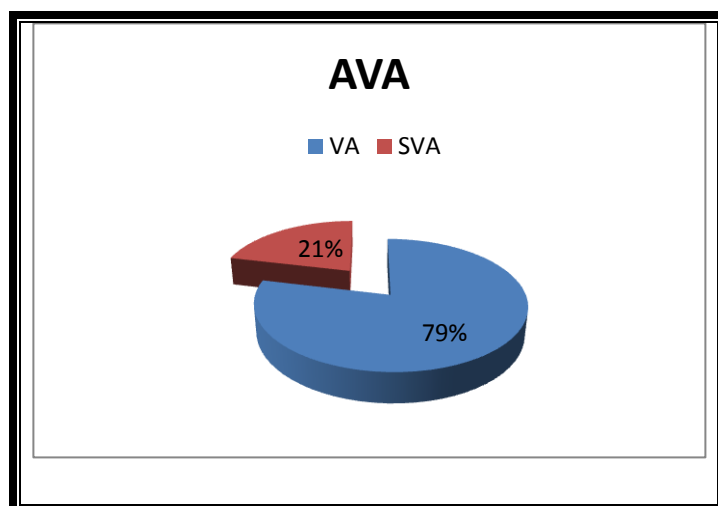
### 3.3.7.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Comunicación con las Navieras

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON LAS NAVIERAS



### 3.3.7.2 Valor Agregado del Proceso de Comunicación con las Navieras

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL



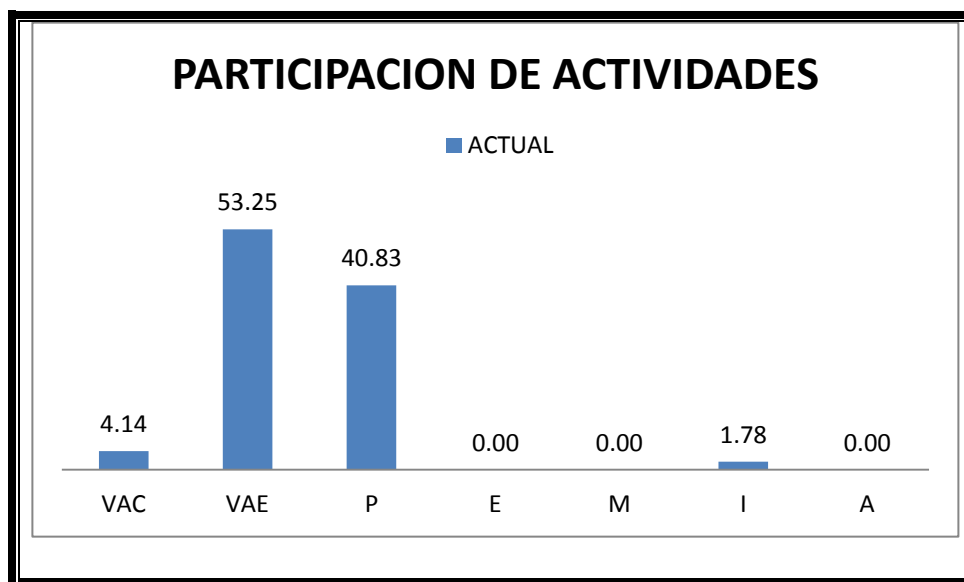


### 3.3.8 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Exportaciones

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Operativa										
SUBPROCESO: Exportaciones										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1		X						Revisar y elaborar todos los documentos de exportación	25	
2			x					Coordinar el ingreso de las cargas a bodega	15	
3			X					Coordinar los reembarques con los agentes de Aduana	14	
4			X					Coordinar la consolidación	30	
5		X						Ingresar la información	25	
6	X							Imprimir los Avisos de Salida y pasarlo a los clientes	7	
7		X						Ingresar la información al SICE y al sistema operativo	25	
8			X					Pre-alaratar a los agentes la exportación	10	
9						X		¿Han sido canceladas las cargas?	3	
10		X						Ponerlas en el Hold hasta que sean canceladas	5	
11		X						Controlar que las facturas de exportación sean pasados máximo a las 24 horas de zarpada la nave	10	
	1	5	4	0	0	1	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	169	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	7.00	4.14
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							5	90.00	53.25
P	PREPARACION							4	69.00	40.83
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							1	3.00	1.78
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								169.00	100.00
VA	VALOR AGREGADO								57.40	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								42.60	

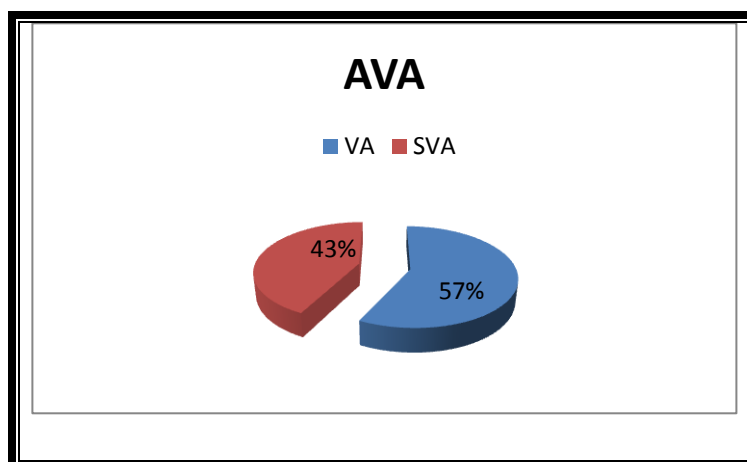
### 3.3.8.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Exportaciones

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE EXPORTACIONES



### 3.3.8.2 Valor Agregado del Proceso de Exportaciones

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

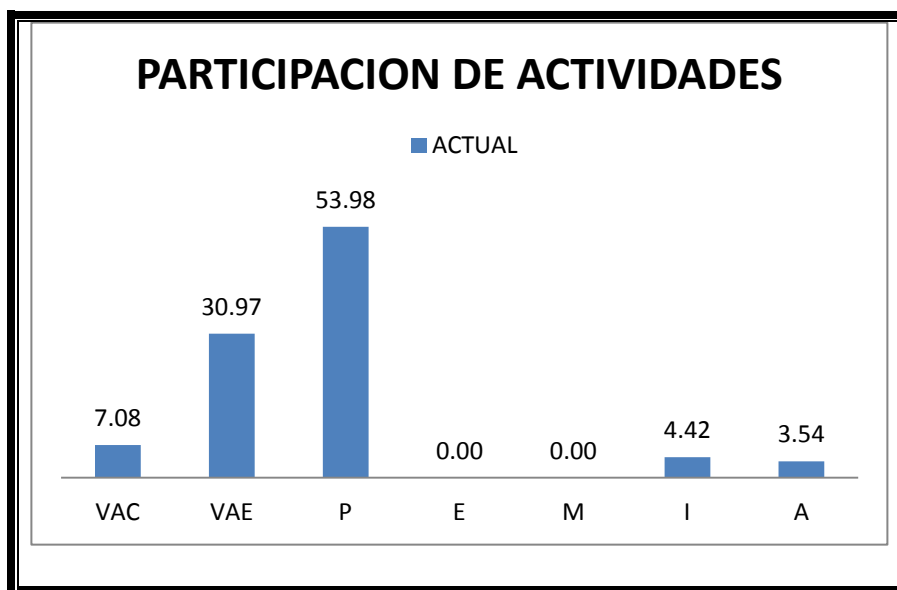


### 3.3.9 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Cobranzas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Cobranzas										
SUBPROCESO: Cobranzas										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1			x					Se realiza la factura de Importacion y Exportacion	10	
2	X							Factura se envia por correo al cliente	8	
3		X						Se analiza los clientes con credito	10	
4		X						Si el cliente no tiene credito se recepta el pago	12	
5			x					Se genera palnilla de cobranzas	10	
6		X						Si el cliente tiene credito se tiene un control de cartera	8	
7						X		Si el cliente esta al dia se verifica si el credito esta vigente o si no es por que cliente ya cancelo	5	
8			x					Si el cliente no esta al dia , se le envia estado de cuenta a los clientes dependiendo de los dias de credito	9	
9		X						Coordina la fecha de cancelacion	5	
10			x					Genera planilla de cobranza	10	
11			x					Contabilidad revisa la planilla de Cobranza	15	
12			x					Genera comprobantes de ingreso en el sistema contable	4	
13			x					Se imprime el ingreso	3	
14							x	Archivo	4	
	1	4	7	0	0	1	1	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>113</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	8.00	7.08
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	35.00	30.97
P	PREPARACION							7	61.00	53.98
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							1	5.00	4.42
A	ARCHIVO							1	4.00	3.54
TT	TOTAL								<b>113.00</b>	<b>100.00</b>
VA	VALOR AGREGADO								38.05	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								61.95	

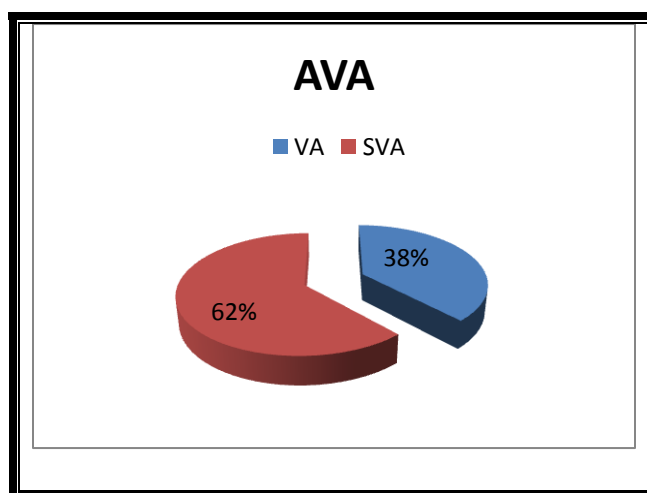
### 3.3.9.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Cobranzas

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COBRANZAS



### 3.3.9.2 Valor Agregado del Proceso de Cobranzas

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

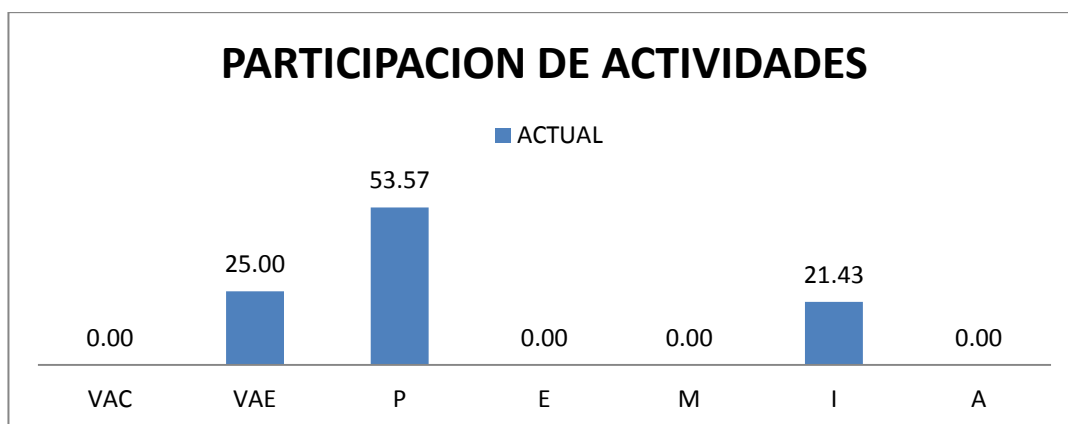


### 3.3.10 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Administrar Recursos

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Administrativa										
SUBPROCESO: Administrar Recursos										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1		x						Gerencia General Implementa y poner en marcha los recursos de la Empresa	35	
2			x					Monitorear los recursos Definidos por la Gerencia	20	
3						x		Funciona?	15	
4			x					Verificar integridad y confidencialidad de los recursos de la empresa	35	
5						x		Es confiable ?	15	
6			x					Ajustar Recursos para una mejor manejo	20	
	0	1	3	0	0	2	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	140	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual		
								No.	Tiempo	ACTUAL
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	35.00	25.00
P	PREPARACION							3	75.00	53.57
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							2	30.00	21.43
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								140.00	100.00
VA	VALOR AGREGADO								25.00	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								75.00	

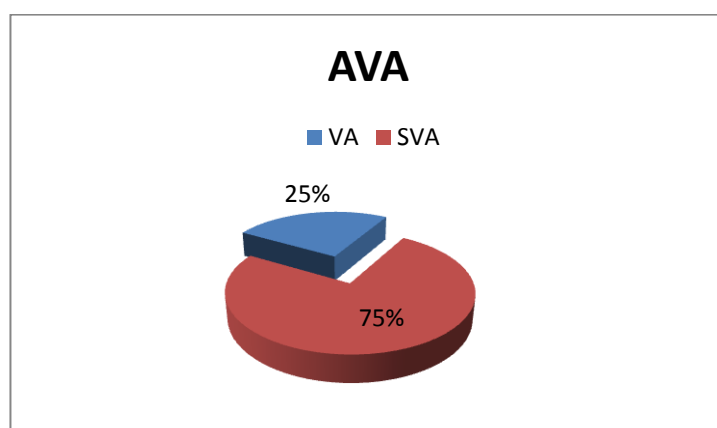
### 3.3.10.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Administrar Recurso

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADMINISTRAR RECURSOS



### 3.3.10.2 Valor Agregado del Proceso de Administrar Recursos

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

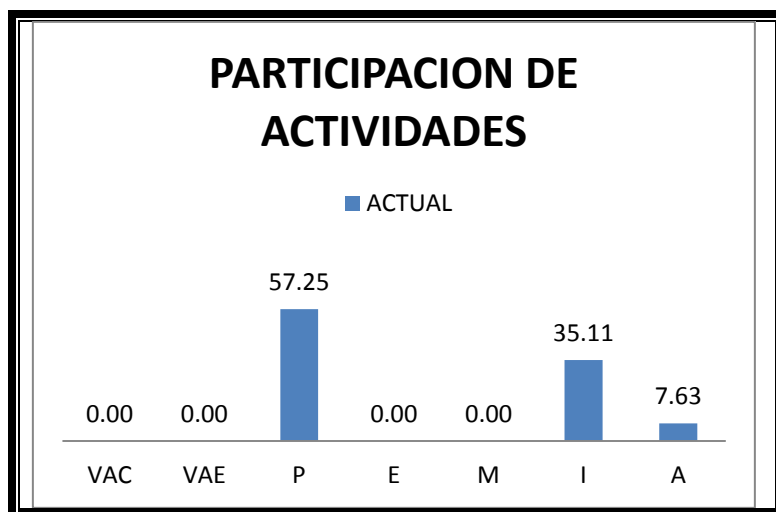


### 3.3.11 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Reclutar Personal

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Administrativa										
SUBPROCESO: Reclutar Personal										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1			x					El Departamento solicitante conversa con la gerencia , acerca de la vacante	9	
2							x	Gerencia General analiza la vacante solicitada	12	
3			x					Solicita a los Jefes de cada area la descripcion del puesto	10	
4							x	Analiza si hay alguien dentro de la empresa para dicho puesto	9	
5							x	Se lo cita para ofrecerle el puesto	4	
6			x					Se contacta con la asesora de recursos humanos	5	
7			x					Anuncios para solicitar vacante por internet	10	
8							x	La asesora lee los curriculum	15	
9			x					Se contacta con las personas que cumplieron con el perfil	6	
10			x					Se lo cita para realizarles las pruebas y Entrevista con el jefe de area	5	
11			x					Entrevista con la Gerencia General	10	
12			x					Contratado para la empresa	14	
13							x	Se lo cita para que traiga los documentos , Solicitados por la empresa	5	
14							x	Se verifica los documentos	6	
15							x	Se firma contrato	5	
16			x					Se le entrega el reglamento interno de la empresa	6	
	0	0	9	0	0	5	2	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	131	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>						<b>Método Actual</b>			
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE						0	0.00	0.00	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA						0	0.00	0.00	
P	PREPARACION						9	75.00	57.25	
E	ESPERA						0	0.00	0.00	
M	MOVIMINETO						0	0.00	0.00	
I	INSPECCION						5	46.00	35.11	
A	ARCHIVO						2	10.00	7.63	
TT	TOTAL							<b>131.00</b>	<b>100.00</b>	
VA	VALOR AGREGADO							0.00		
SVA	SIN VALOR AGREGADO							100.00		

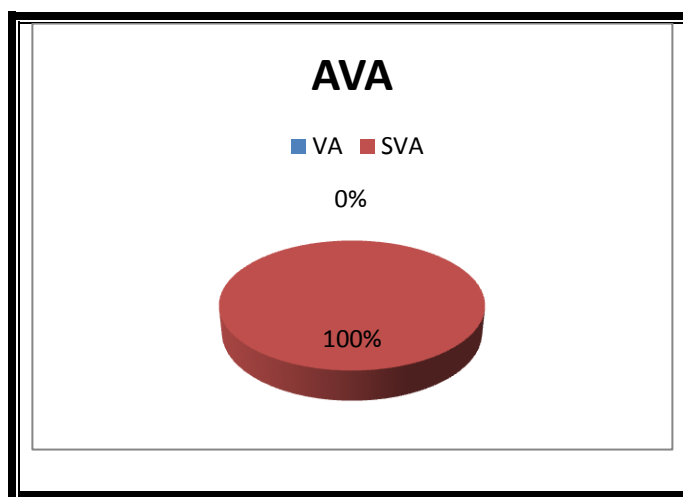
### 3.3.11.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Reclutar Personal

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECLUTAR PERSONAL



### 3.3.11.2 Valor Agregado del Proceso de Administrar Reclutar Personal

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL



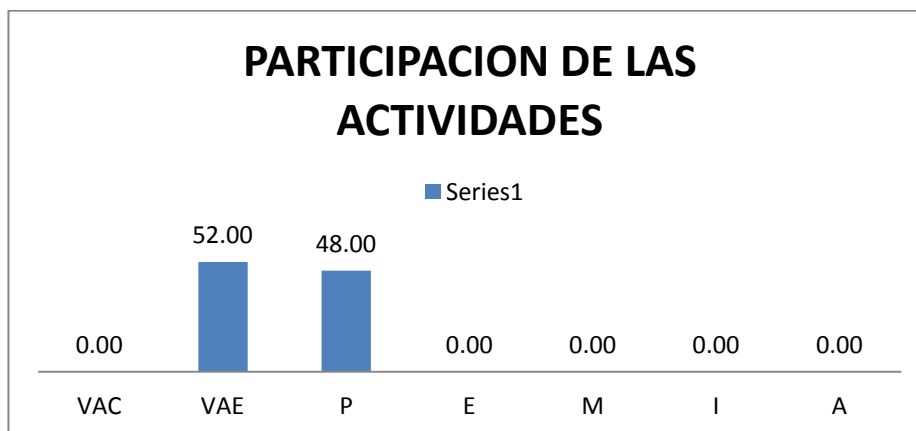


### 3.3.12 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Gestión Presupuestaria

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Financiera										
SUBPROCESO: Gestion Presupuestaria										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1		x						Reunion Gerencia General Y Contador para elaboracion del presupuesto annual	25	
2			x					Revisión de Estados Financieros del año anterior	20	
3		x						Estimación de Ingresos , Costos y Gastos	25	
4			x					Elaboración de Hojas Presupuestaria	15	
5			x					Se aprueba el presupuesto	10	
6		x						Distribución adecuada de recursos para cada departamento	15	
7			x					Revisión de estimación de Ingresos , Costos y Gastos	15	
	0	3	4	0	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	125	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>				<b>Método Actual</b>					
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	65.00	52.00
P	PREPARACION							5	60.00	48.00
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								125.00	100.00
VA	VALOR AGREGADO								52.00	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								48.00	

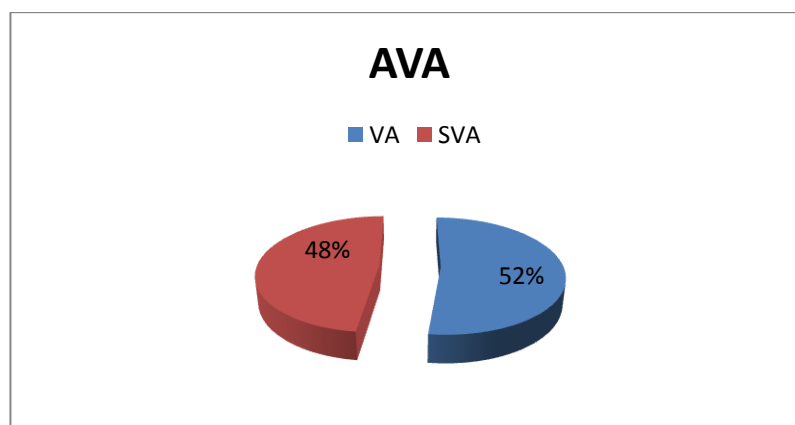
### 3.3.12.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Gestión Presupuestaria

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE GESTION PRESUPUESTARIA



### 3.3.12.2 Valor Agregado del Proceso de Gestión Presupuestaria

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

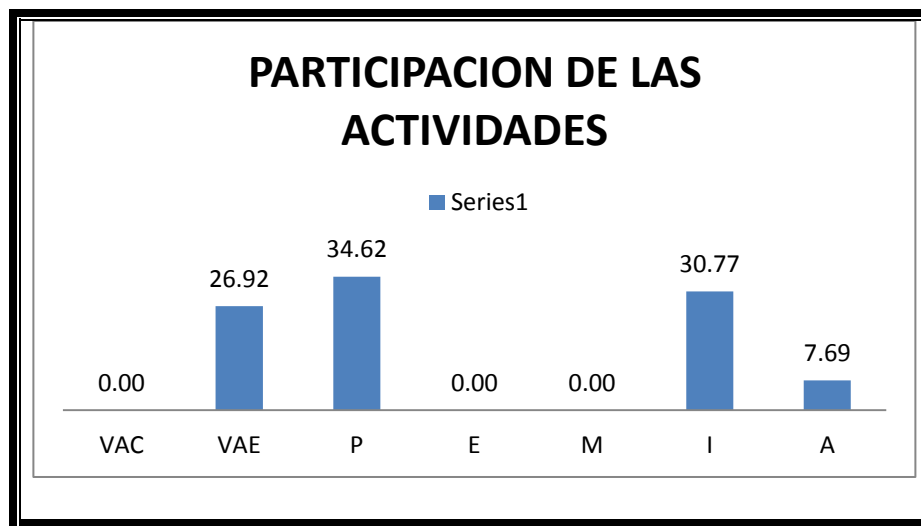


### 3.3.13 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Gestionar la Contabilidad

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Financiera										
SUBPROCESO: Contabilidad										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1						x		Auxiliar Contables analiza y Clasifica Informacion	10	
2			x					Generan Comprobantes de Contabilidad	8	
3						x		Contador revisa comprobantes	12	
4						x		Contador aprueba documentos de Contabilidad	8	
5						x		Auxiliares Revisan Mayores	10	
6			x					Cruzan el Mayor de Cada cuenta con sus Respective auxiliares	12	
7							x	Guardar Comprobantes	10	
8			x					Generan Libro mayor y Balances	15	
9			x					Ajustes contables	5	
10			x					Ajustes de Cierre Contabes	5	
11		X						Generan Estados Financieros	15	
12		X						Revision Estados Financieros con la Gerencia	20	
	0	2	5	0	0	4	1	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	130	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	35.00	26.92
P	PREPARACION							5	45.00	34.62
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							4	40.00	30.77
A	ARCHIVO							1	10.00	7.69
TT	TOTAL								130.00	100.00
VA	VALOR AGREGADO								26.92	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								73.08	

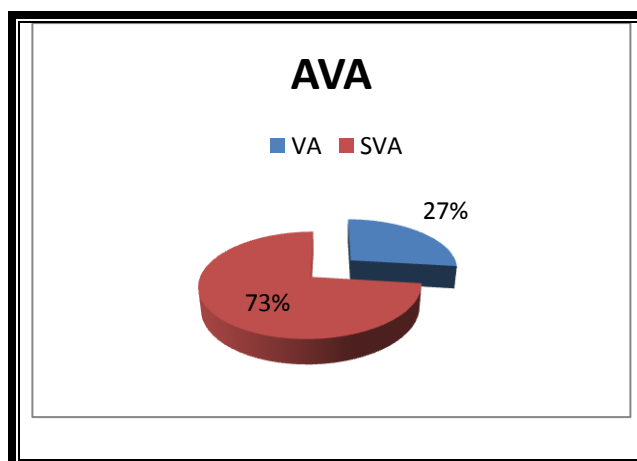
### 3.3.13.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Gestionar la Contabilidad

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE GESTIONAR LA CONTABILIDAD



### 3.3.13.2 Valor Agregado del Proceso de Gestionar la Contabilidad

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

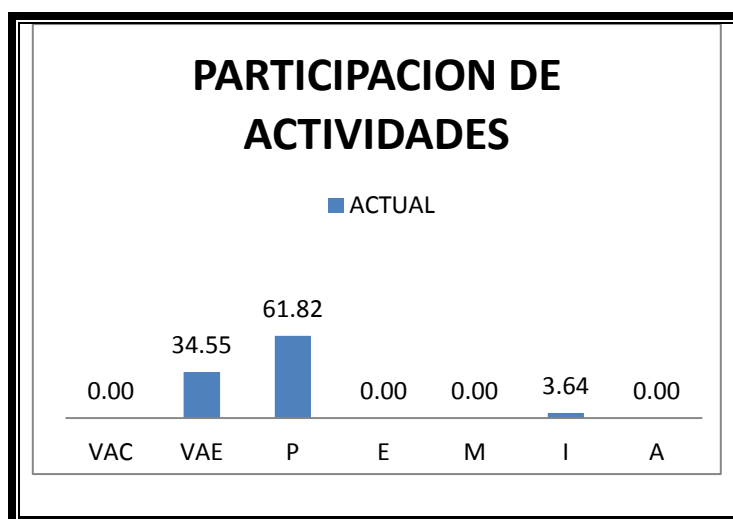


### 3.2.14 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Administrar Pagos

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Financiera										
SUBPROCESO: Administrar Pagos										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1			X					Departamento de Operaciones emite Solicitud de Cheque de pago a Navieras	5	
2			x					Se receipta facturas de proveedores	7	
3			X					Contabilidad Recibe la solicitud de Cheque de Navieras	3	
4			x					Ingresa en el sistema de Contabilidad la factura	10	
5			x					Emita Retenciones	2	
6			x					Contador pone Visto bueno al pago	2	
7			x					Emita el Cheque	5	
8							x	Contador revisa el Egreso	2	
9		X						Gerencia General Firma el Cheque	10	
10		x						Cheque Naviera entregado al Dpto. Operativo	4	
11		X						Cheque Proveedores entregado	5	
	0	3	7	0	0	1	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>55</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	19.00	34.55
P	PREPARACION							7	34.00	61.82
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							1	2.00	3.64
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								<b>55.00</b>	<b>100.00</b>
VA	VALOR AGREGADO								34.55	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								65.45	

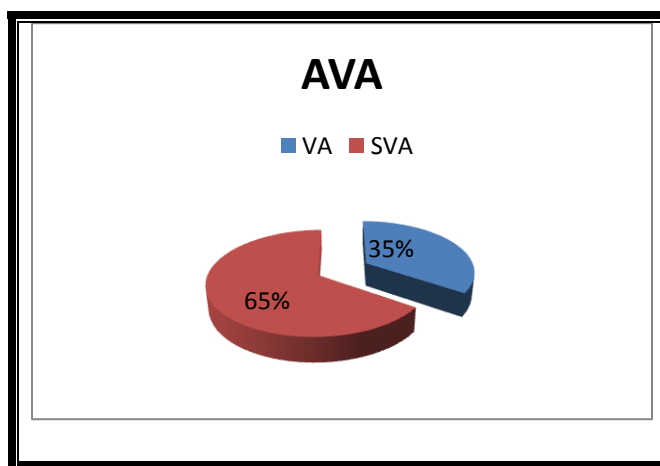
### 3.3.14.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Administrar Pagos

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADMINISTRAR PAGOS



### 3.3.14.2 Valor Agregado del Proceso de Administrar Pagos

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL

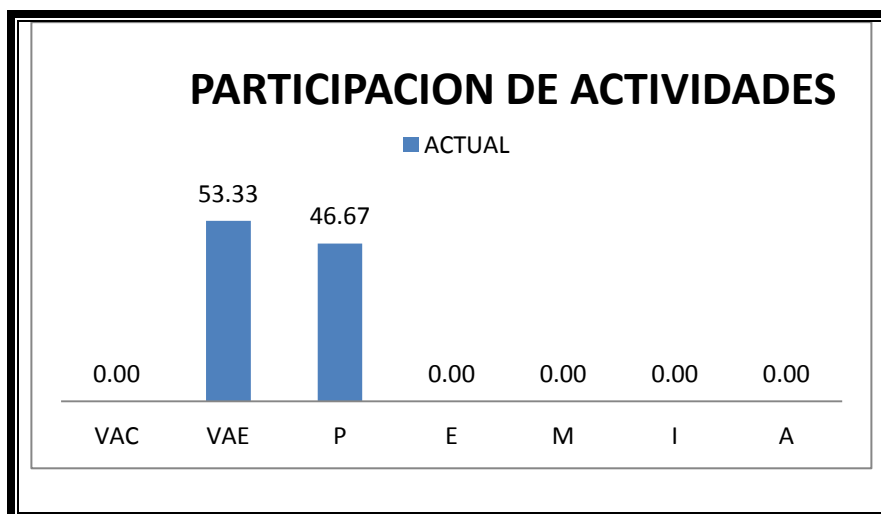


### 3.3.15 Análisis de Valor Agregado de la situación Actual del Proceso de Asesoría Legal

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Gestion Juridica										
SUBPROCESO: Brindar Asesoría Legal										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1			x					Gerencia General Contacta al Asesor Juridico	10.00	
2		X						Conversan del Inconveniente Legal	20.00	
3			x					Preparan Informes	25.00	
4		X						Toman decisiones	20.00	
	0	2	2	0	0	0	0	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>75.00</b>	
	<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>ACTUAL</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0.00	0.00
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	40.00	53.33
P	PREPARACION							2	35.00	46.67
E	ESPERA							0	0.00	0.00
M	MOVIMINETO							0	0.00	0.00
I	INSPECCION							0	0.00	0.00
A	ARCHIVO							0	0.00	0.00
TT	TOTAL								<b>75.00</b>	<b>100.00</b>
VA	VALOR AGREGADO								53.33	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								46.67	

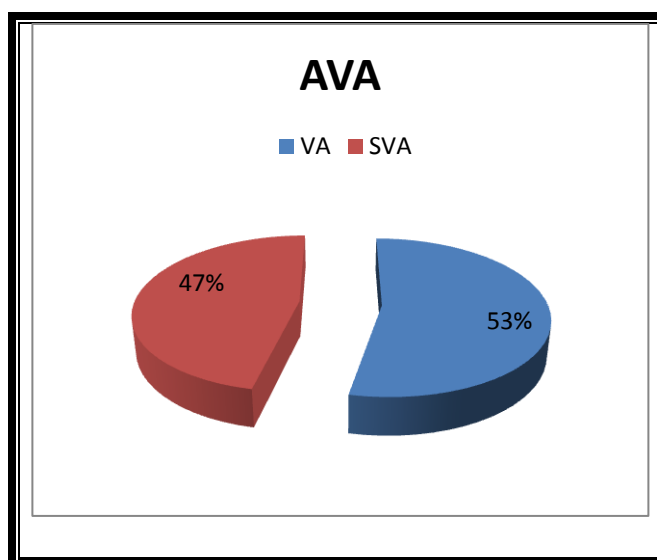
### 3.3.15.1 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Brindar Asesoría Legal

FIGURA # CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ASESORIA LEGAL



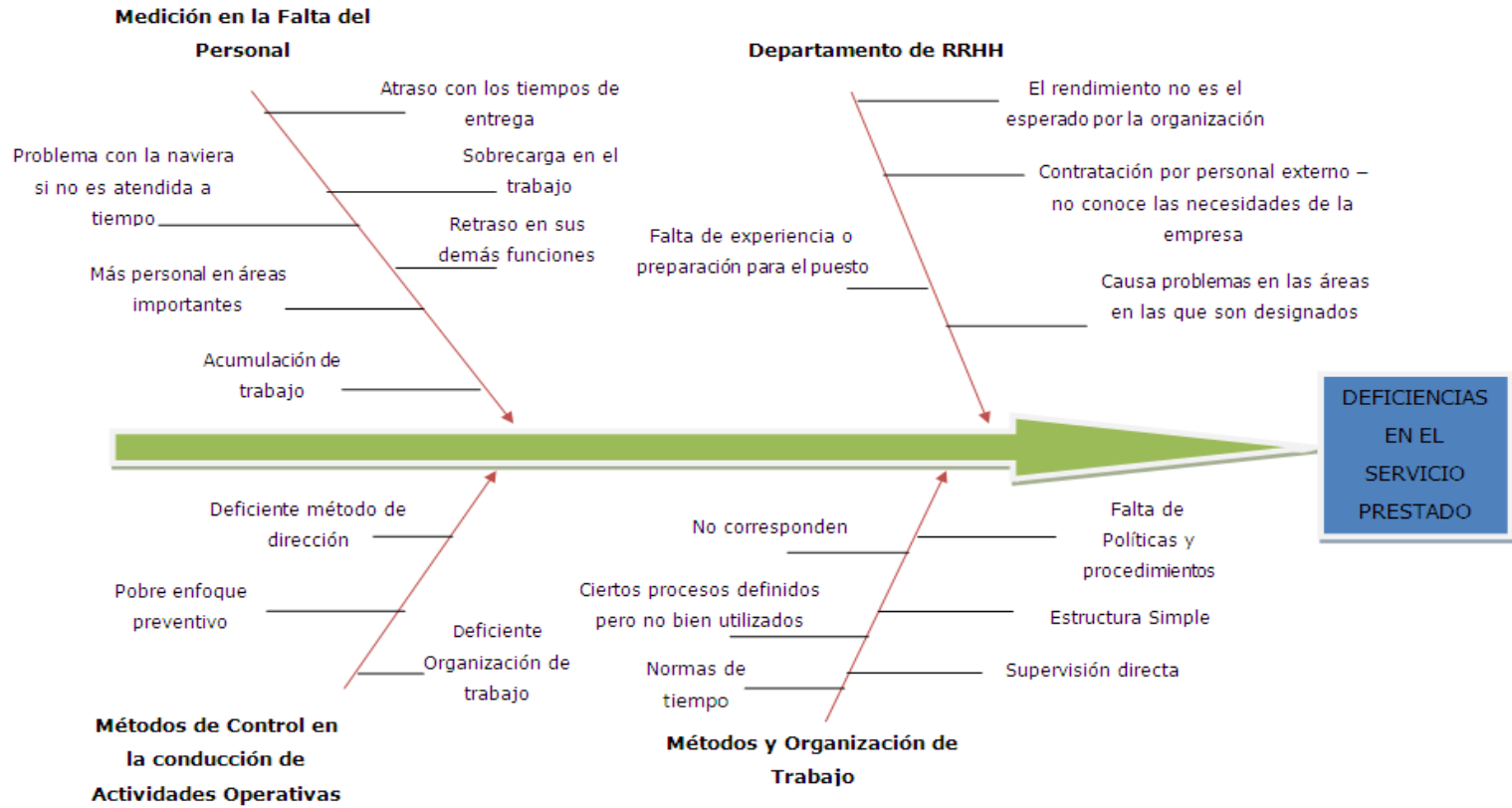
### 3.3.15.2 Valor Agregado del Proceso de Asesoría Legal

FIGURA # ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL





### ANALISIS DE ISHIKAWA



### 3.3.16 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRITICOS EN BASE A LA METODOLOGIA PDCA

El levantamiento y análisis de los procesos de CONSOLCARGO, Se ha realizado los análisis de valor agregado por cada proceso crítico, El análisis de Ishikawa que nos sirvió para encontrar las 3 causas más importantes para proceder a utilizar la metodología PDCA.

A continuación se muestra la propuesta de mejoramiento para las 3 principales causas encontradas, En base a la metodología PDCA 5W 1H.

CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS	
CAUSAS ENCONRADAS	DESCRIPCION
Sobrecarga en el trabajo	El personal de Consolcarga , el area de Servicio al cliente esta muy sobrecargada de trabajo por lo que es necesario analizar y asesorar la contratacion en dicha area un personal debidamente capacitado y idoneo para la vacante
Contratación por personal externo – no conoce las necesidades de la empresa	La politica de Consolcarga con respecto a la contratacion del personal lo realiza , Una persona externa . La cual afecta ya que no se contrata al personal idoneo , El hecho de que se encuentre afuera en si no conoce la debida necesidades de la empresa, Por lo que es necesario analizar y asesorar a Gerencia General la Incorporacion del Departamento de Recursos Humanos interno .
Inexistencia de Politicas y Procedimientos	No existen politicas ni procedimientos que sirvan de guia para el personal de Consolcarga para llevar a cabo la implementacion del Sistema

Fuente: CONSOLCARGO

Elaborado por : Carlos Mora y Leonardo Ponce

### 3.3.16.1 Causas de Mayor Consideración

#### 3.3.16.1.1 Causa numero 1: Sobre Carga en el Trabajo

Tabla 3.12 Causa de Mayor Consideración

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CONQUE?	
#CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MIS1				MIS2				MIS3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Sobrecarga en el trabajo	Reunion con Gerencia General-Gerencia Operativa-Gerencia Financiera para realizar una distribucion de las actividades	Gerencia General	Atencion al Cliente													Reunion	\$
		Impresion de Documentos detallando nuevas actividades	Gerencia General	Atencion al Cliente													Impresion de Documentacion	\$
		Informar a las personas de atencion al cliente sus nuevas actividades	Gerencia General	Atencion al Cliente													Comunicacion	\$
		Seguimiento del Cumplimiento de las nuevas actividades asignadas a las personas de atencion al cliente	Gerente Financiero	Atencion al Cliente													Seguimiento	\$

Fuente: CONSOLCARGO

Elaborador por: Carlos Mora y Leonardo Ponce

### 3.3.16.1.2 Causa numero 2: Contratación por personal externo – No conoce las necesidades de la empresa

**Tabla 3.13 Contratación por Personal Externo**

QUE ?			QUIEN ?	DONDE ?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?
#CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
2	Contratación por personal externo – no conoce las necesidades de la empresa	persona externa de recursos humanos esta haciendo una buena seleccion en la contratacion del personal de	Gerente General	Recursos Humanos externo													Evaluacion	\$
		2.Analizar el motivo de la mala contratacion del personal por que no duran mas haya	Gerente General	Recursos Humanos externo													Evaluacion	\$
		3.Revisir Curridlum para contratar a un personal que no sea externo es decir crear el area	Gerente General	Gerente General													Analizar Curricumlum	\$
		4.Empieza proceso de Seleccion	Gerente General	Gerente General													Evaluaciones	\$
		5.Evaluaciones Y ent	Gerente General	Gerente General													Evaluaciones	\$
		6.Contratacion del nuevo personal de recursos humanos para que este al dia de las necesidades de le empresa	Gerente General	Gerente General													Documentos - Contratos Firmados	\$
		7.Comunicar a todo el personal de las nuevos integrantes que estaran a cargo del Dpto. Recursos Humanos	Gerente General	Todas													Comunicacion	\$

Fuente: CONSOLCARGO

Elaborado por: Carlos Mora y Leonardo Ponce

### 3.3.16.1.3 Causa numero 3: Inexistencia de Políticas Y Procedimientos

**Tabla 3.14 Inexistencia de Políticas y Procedimientos**

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CONQUE?	
#CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLES	AREA	MES1				MES2				MES3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
3	Inexistencia de Políticas y Procedimientos	1. Recopilación de Información necesaria	Gerente General - jefes de Areas	Todas													Documentos	\$
		2. Elaboración de Políticas y Procedimiento	Gerente General - jefes de Areas	Todas													Documentación de las políticas y procedimientos	\$
		3. Revisar y Impresión de Documento	Gerente General	Gerencia General													Impresión del material	\$
		4. Reunión para explicar las políticas y procedimiento	Gerente General - jefes de Areas	Todas													Reunión	\$
		5. Imprimir archivo para entregar una copia a cada departamento	Gerente General - jefes de Areas	Todas													Impresión del material	\$
		6. Revisión del cumplimiento de la políticas y procedimiento	Gerente General - jefes de Areas	Todas													Revisión	\$

Fuente: CONSOLCARGO

Elaborado: Carlos Mora y Leonardo Ponce

### **3.3.17 Diseño y Planteamiento de Indicadores de Gestión para los Procesos Críticos.**

Dentro de CONSOLCARGO se busca una gestión eficaz y eficiente en cada una de sus áreas, por este motivo CONSOLCARGO se ve en la obligación de Implementar un Sistema de Gestión por Procesos, con el objetivo de medir su eficiencia se presenta un minio de indicadores posibles, para asegurar una información concisa y oportuna al toma de decisiones.

Estos indicadores trabajaran sobre los puntos críticos antes seleccionados en la matriz de priorización de procesos.

Al momento de diseñar los indicadores se le solicito a Gerencia General su ayuda debido a su experiencia en la rama de consolidadores de carga.

Se han definido los siguientes indicadores para llevar a cabo el control y la gestión de **CONSOLCARGO**:

**Tabla 3.15 Procesos claves y de apoyo**

Proceso Clave	Sigla	Nombre del Indicador	Descripcion	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
Ventas	VPV	Ventas promedio por vendedor	Mide el control sobre las ventas que realiza el Vendedor	$(\Sigma \text{ de Ventas en } \$ \text{ por vendedor} / \text{Numero de Ventas Realizadas})$	\$	Mensualmente
Exportacion	TEEX	Tasa Efectiva de exportaciones entregadas a tiempo	Mide la Satisfaccion del Cliente con sus exportaciones	$(\text{Numero de Cleintes Sastifechos con la exportaciones entregadas a tiempo} / \text{Total de Entrevistados}) * 100$	%	Trimestral
Importacion	TOISE	Tasa de Ordenes de Importacion sin errores	Mide la cantidad de Ordenes de Importaciones bien elaboradas	$(\# \text{ de ordenes de importacion} / \# \text{ de Ordenes de importacion totales})$	%	Mensualmente
Gestionar la Contabilidad	TDC	Tasa de Documentos Contabilizados	Mide la Cantidad de Documentos Contabilizados a Tiempo	$(\text{Documentos Ingresados a Tiempo} / \text{Total Docu})$	%	Mensualmente
Cobranzas	TDCR	Tasa de Cobros Realizados	Mide la Cantidad de Cobros que se realiza	$(\text{Cobros realizados} / \text{Cartera Vencida})$	%	Mensualmente
Ventas - Importacion	NRO	Numeros de Routing	Mide la Cantidad de Routing realizados por la venta al cliente	$(\# \text{ Routing Orders})$	U	Mensualmente
Ventas - Exportacion	NBO	Numeros de Bouking	Mide la Cantidad de Routing realizados por la venta al cliente	$(\# \text{ Bouking Orders})$	U	Mensualmente
Administrar Pagos	TSCH	Tasa de Solicitudes de cheques cumplidas a tiempo	Mide la cantidad de Solicitudes cumplidas a tiempo	$(\# \text{ de Solicitudes de cheque cumplidas a tiempo} / \text{Solicitudes de cheque cumplidas})$	%	Mensualmente
Administrar Pagos	TPE	Tasa de pagos efectivos	Mide la cantidad de pagos realizados	$(\text{Pagos realizados} / \text{Total cartera por pag})$	%	Mensualmente
Recursos Humanos	TPC	Tasa de personas contratadas	Mide el numero de personas contratadas	$(\# \text{ de personas contratadas} / \text{Requeridas})$	%	Semestralmente
Recursos Humanos	TRROK	Tasa de RRHH	Mide la cantidad de RRHH que cumplen con requisitos del puesto	$(\# \text{ RRHH} / \text{Personal reclutado})$	%	Semestralmente
Ventas	TII	Tasa de Incremento en los	Mide el incremento en los ingresos de la empresa	$(\text{Ingreso mes actual} / \text{Ingreso Mes Anterior})$	%	Mensualmente
Ventas	FLC	Fomentar lealtad en los clientes	Conseguir la fidelidad del cliente	$(\text{Numero de Clientes Fieles} / \text{Total del clientes entrevistados}) * 100$	%	Mensualmente
Captar Clientes	TCT	Tasa de Cotizaciones a Tiempo	Elaborar cotizacion para poder enviar al cliente	$(\# \text{ Cotizacion a tiempo} / \text{Total de Cotizaciones})$	%	Mensualmente
Captar Clientes	TCI	Tasa de Cotizacion Ingresadas	Introducir cotizacion aprobada al Departamento Operativo	$(\text{Cotizacion aprobadas} / \text{Total de Cotizaciones})$	%	Mensualmente
Importacion	TIC	Tasa de Ingreso de contenedor	Mide la efectividad que se coordina el ingreso y consolidacion de mercaderia para saber si se esta llevando a cabo con el cronograma	$(\# \text{ de Contenedores Ingresados} / \text{Total de Contenedores Semanales})$	%	Semanalmente
Importacion	TLE	Tasa ingreso por liquidaciones de embarque	Prepara liquidaciones de los consolidados para definir la rentabilidad de los servicios	$(\# \text{ Liquidaciones por contenedor})$	U	Semanalmente

Fuente: CONSOLCARGO

Elaborado por: Carlos Mora y Leonardo Ponce

## Capítulo 4

### 4.1 Conclusiones

Las recomendaciones que se han llegado una vez finalizado el proyecto son:

- Durante sus 4 años de funcionamiento la empresa ha carecido de una adecuada gestión que este acorde a las exigencias de un mercado que cada vez es más competitivo.
- El apoyo brindado por todas las personas de la empresa y por la Alta Dirección fueron factores muy importantes, ya que han hecho posible este proyecto aportando con información valiosa para el levantamiento e identificación de sus procesos en busca de cambios para su mejoría.
- Los elementos que se han definido en el direccionamiento estratégico son parámetros que han sido definidos para ejecutarse dentro de la organización con el único propósito de que contribuyan a los objetivos organizacionales.
- Se determino la Cadena de Valor de la organización que permita establecer las actividades que se desarrollan en la misma y la cual es la base para proceder al planteamiento de los procesos de CONSOLCARGO.
- Se ha elaborado el Manual de Procesos para CONSOLCARGO que servirá como herramienta para que las actividades dentro de la organización puedan desarrollarse de una manera optima.



- En base al análisis de los procesos de la organización se determino que los procesos críticos son: Captar Clientes (A1), Importación (C1) y Servicio al Cliente (E1), estos procesos deben ser mejorados en cuanto a su estructura y metodología para que de esta forma contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Con la implementación de la metodológica de procesos en CONSOLCARGO se mejorara la relación con los clientes, ya que se busca de manera constante la satisfacción de las necesidades de estos.
- Finalmente al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos de CONSOLCARGO se podrá lograr un mejor desempeño de las actividades y consecuentemente se lograra mejores resultados en todas las aéreas de la organización.

## **4.2 Recomendaciones**

Con la finalidad de optimizar la gestión de CONSOLCARGO una vez consolidado en toda la empresa el proyecto de Diseño de un sistema de Gestión por procesos se establece las siguientes recomendaciones:

- La Gerencia General debe utilizar el Manual de Proceso como una herramienta para establecer los procedimientos y una estructura más formal de manera que se logre en repuesta inmediata.

- El sistema de Gestión por procesos establece cambios en los 3 procesos más críticos dentro de CONSOLCARGO, el cual la Gerencia General tiene el compromiso de implantar cambios con el fin de mejorar cada procesos.
- Es primordial establecer políticas para que se lleve a cabo los procesos de tal forma que den colaborar los Departamentos Comercial, Operativo y Financiero con el fin de obtener resultados esperados establecidos en los objetivos estratégicos.
- Es muy conveniente implementar oportunamente el sistema de Gestión por procesos para alcanzar los resultados esperados como es la disminución de actividades que no generen valor agregado.
- Una vez implementado el sistema de gestión por procesos se debe formar un equipo de personas que trabajen constantemente en los procesos de la empresa y que sea el encargado de implementar, controlar y evaluar y mejorar los procesos.
- El manual de procesos entregado a Gerencia debe ser actualizado periódicamente con el fin de tener un documento que refleje la realidad de los procesos de CONSOLCARGO.
- La gerencia debe revisar en un lapso los objetivos, las estrategias y el desempeño actual de la empresa con el fin de que el direccionamiento estratégico de la empresa tenga objetivos claros.
- Una vez hecho la implementación del Sistema de gestión por procesos se recomienda a la gerencia socializar el modelo planteado a todos sus

colaboradores mediante talleres participativos, con el fin de eliminar la inseguridad y desconocimiento de la empresa.

- El Sistema de Gestión por Procesos requiere un total esfuerzo, tanto de la gerencia como de todo el personal dicho esfuerzo y colaboración demanda también de una repuesta a manera de recompensa o estímulo para la mejora del desempeño del personal, se recomienda un programa de capacitación en la empresa es una buena forma de contribuir con un mejor ambiente laboral.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. Libro de Gestión por Procesos Juan Vicente Herrera Campo
2. Libro de Gestión por Procesos Pérez Fernández de Velasco, José
3. Covey, Stephen, "Los Siete Hábitos de la Gerente Altamente Ejecutiva" 1989
4. TRUJILLO, Freddy, Direccionamiento Estratégico CMAPS, Colombia 2006
5. PORTER, Michael, "La Ventaja Competitiva", 2001
6. ISHIKAWA, El Próximo Proceso es su Cliente, 1960
7. HARRINGTON H.J, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa
8. ROURE J.B, MOÑINO M, RODRIGUEZ-Badal, La gestión por Procesos, Capitulo 1, La Gestión Estratégica de los Procesos, 2002
9. BELTRAN, Jesús, Indicadores de Gestión: Guía Práctica para estructurar acertadamente esta herramienta

## **DIRECCIONES EN INTERNET**

1. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/producci%F3n.htm>
2. [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo\\_de\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming)

# **ANEXOS**

## ANEXO #1 UBICACIÓN DE CONSOLCARGO



## ANEXO#2 SERVICIO DE CONSOLCARGO

- Servicio de Carga Aérea
- Servicio de Carga Marítima
- Servicio de Carga Terrestre



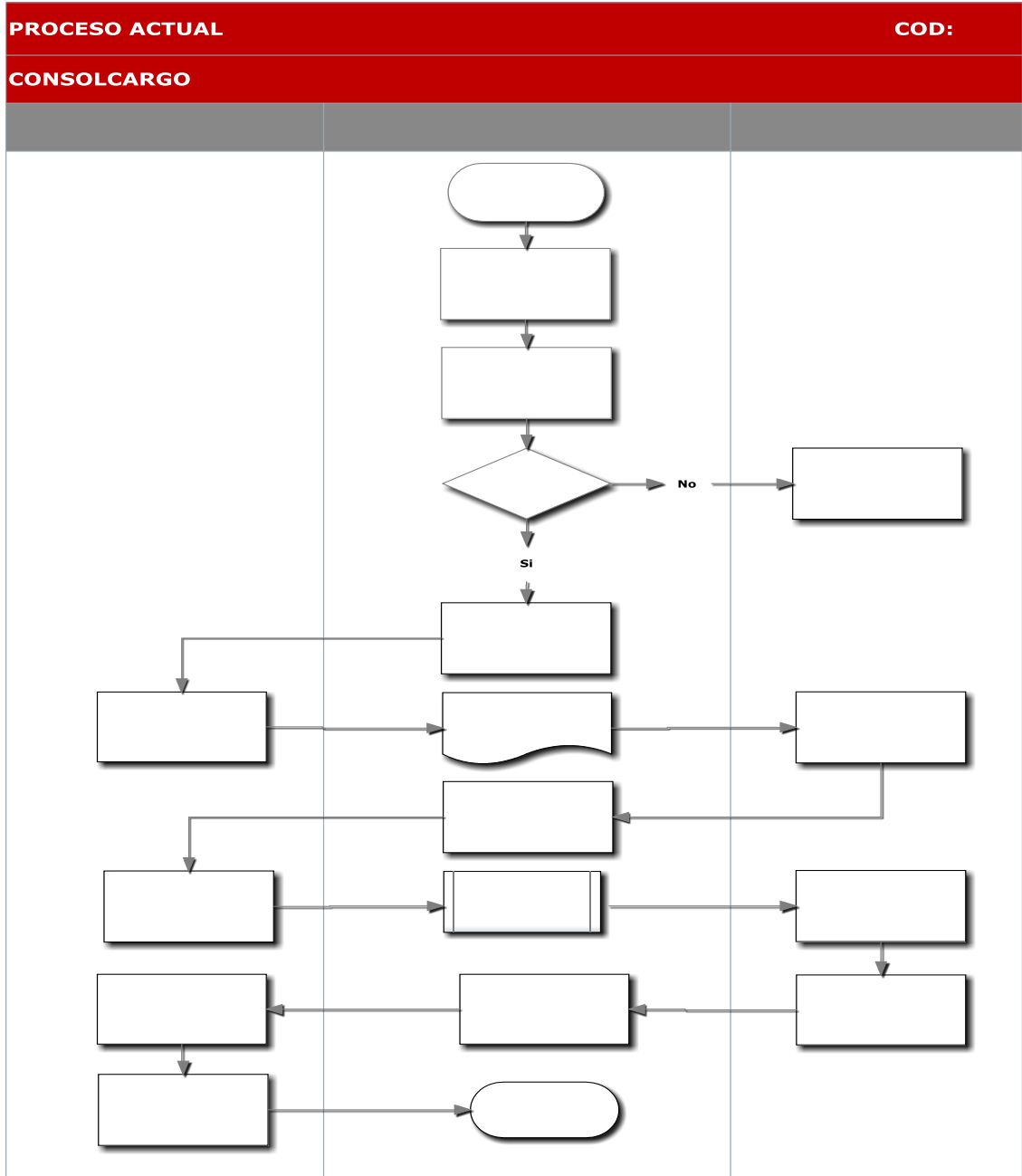




## ANEXO # 4: FORMATOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS RESPECTIVOS ANALISIS DE VALOR AGREGADO

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO:										
SUBPROCESO:										
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivos	
1										
2										
3										
4										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									0.00	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
<b>VAC</b>	<b>VALOR AGREGADO CLIENTE</b>									
<b>VAE</b>	<b>VALOR AGREGADO EMPRESA</b>									
<b>P</b>	<b>PREPARACION</b>									
<b>E</b>	<b>ESPERA</b>									
<b>M</b>	<b>MOVIMINETO</b>									
<b>I</b>	<b>INSPECCION</b>									
<b>A</b>	<b>ARCHIVO</b>									
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>									
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>									
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>									

**ANEXO # 5: FORMATOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS RESPECTIVOS DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL**



**ANEXO # 6: FORMATOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS RESPECTIVOS DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO**

PROCESO MEJORADO						
CONSOLCARGO						
Proceso:					COD:	
Subproceso:						
Responsable:						
Mision:						
Tipo de Indicador	Variable	Nombre de Indicador	Descrpcion	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia

**ANEXO # 7: CARECTERIZACION DEL PROCESO**

<b>Caracterización del Proceso</b>
------------------------------------

<b>CONSOLCARGO</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce
	Página :1 de 1	

**PROCESO:**

**CODIGO**

**SUBPROCESO:**

**CODIGO**

**RESPONSABLE:**

**MISION:**



Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo



**ANEXO # 8: DESCRIPCION DEL PROCESO**

**CONSOLCARGO**

**DESCRIPCION DEL PROCESO**


<b>Nombre del Proceso:</b>	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N°
<b>Dueño del Proceso :</b>	<b>Requisito de la norma</b> NA	1 <b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b>		

 RECURSOS 	
<b>Fisico :</b>	<b>Economicos:</b>
<b>Tecnico:</b>	<b>Personal Capacitado:</b>

Proveedores  [Empty Box]	Proceso [Empty Box with blue arrow pointing right and two red arrows pointing up]	Cliente [Empty Box]
Entradas  [Empty Box]		Salida [Empty Box]
Indicadores [Empty Box]	Objetivo [Empty Box]	Anexos [Empty Box]
	Controles [Empty Box]	
<b>Elaborado :Leonardo Ponce / Carlos Mora</b>	<b>Revisado por :</b>	<b>Aprobado por:</b>

## ANEXO # 9: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS

	"Obtener adecuados niveles de Solidez financiera y rentabilidad, Que permitan incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la confianza y el respaldo de los accionistas y de la comunidad".	"Aumentar las Ventas en un 35%"	"Establecerse como una empresa confiable y con altos estandares de servicio mediante la propuesta de valor que satisfagan las necesidades y que superen expectativas de todos los clientes. "	"Ampliar el mercado para captar un porcentaje mayor de clientes en diferentes ciudades del Ecuador "	"Operar con altos niveles de Eficiencia Y Eficacia a través de procesos que permitan reducir Costos y Optimizar los tiempos en cada proceso con el Objetivo de mejorar el servicio "	"Incorporar y retener al mejor talento humano ,Fomentar el trabajo en equipo para generar una buena cultura organizacional enfocando en la Excelencia de Servicio al Cliente , Capacitacio constante y mejoramiento continuo a niveles de Departamentos ."	TOTAL
A.1.	2	5	4	5	2	2	20
A.2.	2	4	3	3	2	3	17
B.1.	2	1	2	3	2	2	12
B.2.	1	1	3	1	2	2	10
C.1.	2	3	2	3	4	4	18
C.2.	2	2	3	2	2	2	13
D.1.	3	3	2	3	1	2	14
E.1.	2	3	4	4	3	3	19
F.1.	3	1	1	1	1	2	9
G.1.	1	1	1	2	3	5	13
H.1.	2	2	1	2	2	2	11
H.2.	2	1	2	2	3	2	12
H.3.	3	1	1	1	1	2	9
I.1.	1	1	1	1	1	2	7

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------


## MANUAL DE PROCESO DE LA EMPRESA

### CONSOLCARGO

AÑO

2012

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

**CONTENIDO****OBJETIVO****ALCANCE****GLOSARIO**

## MAPA DE PROCESOS DE CONSOLCARGO

**1. PROCESOS CLAVES DE CONSOLCARGO**

## 1.1. Proceso de Gestión Comercial – Captar Clientes

## 1.1.1. Entradas del Proceso de Gestión Comercial-Captar Cliente

## 1.1.1.1. Elaboración de Cotización

## 1.1.2. Salida del Proceso de Gestión Comercial –Captar Clientes

## 1.1.2.1. Cotización Aceptada

## 1.1.3. Recurso del Proceso de Gestión Comercial –Captar Clientes

## 1.1.3.1. Infraestructura Física

## 1.1.3.2. Personal Capacitado

## 1.1.4. Controles del Proceso de Gestión Comercial –Captar Clientes

## 1.1.4.1. Política de Captar Clientes

1.1.5. Descripción de las actividades del Proceso de Gestión-Comercial  
Captar1.1.6. Diagrama de las actividades del Proceso de Gestión-Comercial Captar  
Clientes

## 1.1.7 Caracterización del Proceso de Captar Clientes

## 1.1.8 Descripción del Proceso

**1.2. Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas**

## 1.2.1. Entradas del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas

## 1.2.1.1. Documento Generado por el sistema consolida - Cotización


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

- 1.2.1.2. Representante de Servicio al Cliente – Customer Services
- 1.2.2. Salidas del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas
  - 1.2.2.1. Routin Orders
- 1.2.3. Recurso del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas
  - 1.2.3.1. Infraestructura Física
  - 1.2.3.2. Personal Capacitado
- 1.2.4. Controles del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas
  - 1.2.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención
  - 1.2.4.2. Política de la Empresa
- 1.2.5. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión-Comercial Gestión de Ventas
- 1.2.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos
- 1.2.7 Caracterización de Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos
- 1.2.8 Descripción del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos
- 1.3. Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con las Navieras**
  - 1.3.1. Entradas del Proceso de de Embarques – Contacto con las Navieras
    - 1.3.1.1. Correo en donde se coordina con la naviera
  - 1.3.2. Salida del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con las Navieras
    - 1.3.2.1. Informe General de Consolidación y Desconsolidación
  - 1.3.3. Recurso del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con las Navieras
    - 1.3.3.1. Infraestructura Física
    - 1.3.3.2. Personal Capacitado

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

#### 1.3.4. Controles del Proceso de Despacho e Instalación

##### 1.3.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención

##### 1.3.4.2. Política de la Empresa

#### 1.3.5. Descripción del Proceso de Actividades de Embarques-Contactos con la Naviera

#### 1.3.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Coordinación de Embarques y Comunicación con las Navieras.

#### 1.3.7 Caracterización del Proceso de Comunicación con la Naviera

#### 1.3.8 Descripción del Proceso de Comunicación con la Naviera

### **1.4. Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con los Agentes del Exterior**

#### 1.4.1. Entradas del Proceso de Embarques – Contacto con los Agentes del Exterior

##### 1.4.1.1. Correo en donde se coordina con el agente

#### 1.4.2. Salida del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con los Agentes del Exterior

##### 1.4.2.1. Documentos aduaneros de Consolidación y Desconsolidación

#### 1.4.3. Recurso del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con los Agentes Exterior

##### 1.4.3.1. Infraestructura Física

##### 1.4.3.2. Personal Capacitado


#### 1.4.4. Controles del Proceso de Despacho e Instalación

##### 1.4.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención

##### 1.4.4.2. Política de la Empresa

#### 1.4.5. Descripción de las actividades del Proceso de Coordinación de

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

Embarques-Contactos con los Agentes del Exterior

1.4.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Coordinación de Embarques y Comunicación con los agentes en el Exterior.

1.4.7 Caracterización del Proceso de Contacto con los Agentes del Exterior

1.4.8 Descripción del Proceso de Contacto con los Agentes del Exterior

### **1.5. Proceso de Gestión Operativa – Importación**

1.5.1. Entradas del Proceso de Gestión Operativa – Importación 1.5.1.1. Bl's de los clientes

1.5.2. Salida del Proceso de Gestión Operativa – Importación

1.5.2.1. Carpeta por Embarque

1.5.3. Recurso del Proceso de Gestión Operativa – Importación

1.5.3.1. Infraestructura Física

1.5.3.2. Personal Capacitado

1.5.4. Controles del Proceso de Gestión Operativa – Importación

1.5.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención

1.5.4.2. Política de la Empresa

1.5.5. Descripción de Actividades del Proceso de Gestión Operativa- Importación

1.5.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Operativa – Importación

1.5.7 Caracterización del Proceso de Importación

1.5.8 Descripción del Proceso de Importación

### **1.6. Proceso de Gestión Operativa – Exportación**

1.6.1. Entradas del Proceso de Gestión Operativa – Exportación

1.6.1.1. Bl's de los clientes

1.6.2. Salida del Proceso de Gestión Operativa – Exportación

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

1.6.2.1. Carpeta por Embarque

1.6.3. Recurso del Proceso de Gestión Operativa – Exportación

1.6.3.1. Infraestructura Física

1.6.3.2. Personal Capacitado

1.6.4. Controles del Proceso de Gestión Operativa – Exportación

1.6.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención – Ley de aduanas

1.6.4.2. Política de la Empresa

1.6.5. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión Operativa-Exportación

1.6.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Operativa – Exportación

1.6.7 Caracterización del Proceso de Exportación

1.6.8 Descripción del Proceso de Exportación

## **1.7. Proceso de Cobranzas**

1.7.1. Entradas del Proceso de Cobranzas

1.7.1.1. Cartera Vencida

1.7.2. Salidas del Proceso de Cobranzas

1.7.2.1. Pagos Concebidos

1.7.3. Recurso del Proceso de Cobranzas

1.7.3.1. Infraestructura Física

1.7.3.2. Personal Capacitado

1.7.4. Controles del Proceso de Cobranzas

1.7.4.1. Ley Tributaria

1.7.4.2. Política de la Empresa

1.7.5. Descripción de las Actividades del Proceso de Cobranzas

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

1.7.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas

1.7.7 Caracterización del Proceso de Cobranzas

1.7.8 Descripción del Proceso de Cobranzas

## **1.8. Proceso de Servicio al Cliente**

1.8.1. Entradas del Proceso de Servicio al Cliente

1.8.1.1. Papeletas de Depósito y Transferencias

1.8.2. Salidas del Proceso de Post Venta y Seguimiento

1.8.2.1. Entrega de Visto Bueno

1.8.3. Recurso del Proceso de Servicio al Cliente

1.8.3.1. Infraestructura Física

1.8.3.2. Personal Capacitado

1.8.4. Controles del Proceso de Servicio al Cliente

1.6.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención

1.8.4.2. Política de la Empresa

1.8.5 Descripción de las Actividades del Proceso de Servicio al Cliente

1.8.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Atención al Cliente

1.8.7 Caracterización del Proceso de Atención al Cliente

1.8.8 Descripción del Proceso de Atención al Cliente

## **2. Procesos de Apoyo de CONSOLCARGO**

2.1. Proceso de Gestión Administrativa – Administrar Recursos

2.1.1. Entradas del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos


2.1.1.1. Autorización de Pago por porte de la Gerencia General

2.1.2. Salidas del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos

2.1.2.1. Entrega de Cheque

2.1.2.2 Se realiza transferencia Bancaria

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

2.1.3. Recurso del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos

2.1.3.1. Infraestructura Física

2.1.3.2. Personal Capacitado

2.1.4. Controles del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos

2.1.4.1. Ley Tributaria

2.1.4.2. Política Bancaria

2.1.4.3. Política de la Empresa

2.1.5 Descripción de las Actividades del Proceso Administrativo-Administrar Recursos

2.1.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Administrativa - Administrar Recursos

2.1.7 Caracterización del Proceso de Administrar Recursos

2.1.8 Descripción del Proceso de Administrar Recursos

## **2.2. Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal**

2.2.1. Entradas del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal

2.2.1.1. Solicitud de Vacante a la Gerencia General

2.2.2. Salidas del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal


2.2.2.1. Seleccionado el mejor perfil de los postulantes

2.2.3. Recurso del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal

2.2.3.1. Infraestructura Física

2.2.3.2. Personal Capacitado

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

2.2.4. Controles del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal

2.2.4.1. Código de Trabajo

2.2.4.2. Política de la Empresa

2.2.5. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión de Recursos Humanos- Reclutar Personal

2.2.6 Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Recursos Humanos- Reclutar Personal

2.2.7 Caracterización del Proceso de Reclutar Personal

2.2.8 Descripción del Proceso de Reclutar Personal

### **2.3 PROCESO DE GESTION FINANCIERA – GESTION PRESUPUESTARIA**

2.3.1. Entrada del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria

2.3.1.1 Estados Financieros

2.3.2. Salidas del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria

2.3.2.1 Hojas Presupuestarias

2.3.3. Recursos del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria

2.3.3.1. Infraestructura Fisica


2.3.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria

2.3.5. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria

2.3.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria

2.3.7 Caracterización del Proceso de Gestión Presupuestaria

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

2.3.8 Descripción del Proceso de Gestión Presupuestaria

## **2.4 Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad**

2.4.1. Entradas en el Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad

2.4.2. Salidas del Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad

2.4.3.1 Recurso del Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad

2.4.3.1. Infraestructura Física

2.4.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera- Gestionar de Contabilidad

2.4.5. Descripción de las Actividades de Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad

2.4.6. Diagrama de Flujo de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad

2.4.7 Caracterización del Proceso de Gestionar Contabilidad

2.4.8 Descripción del Proceso de Gestionar Contabilidad

## **2.5. Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos**

2.5.1. Entradas del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos

2.5.1.1. Solicitud de Cheque

2.5.2. Salidas del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos

2.5.2.1. Emisión de Cheque

2.5.3. Recurso del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos

2.5.3.1. Infraestructura Física

2.5.3.2. Personal Capacitado

2.5.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos

2.5.4.1. Política de la Empresa

2.5.5. Descripción de las Actividades de Procesos Gestión Financiera- Administrar Pagos

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

2.5.6. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos

2.5.7 Caracterización del Proceso de Administrar Pagos

2.5.8 Descripción del Proceso de Administrar Pagos

## **2.6. Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal**

2.6.1. Entradas del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal

2.6.1.1. Problemas legales o Asesoramiento en trámites

2.6.2. Salidas del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal

2.6.2.1. Denuncia

2.6.3. Recurso del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal

2.6.3.1. Infraestructura Física

2.6.3.2. Personal Capacitado

2.6.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos

2.6.4.1. Política de la Empresa


2.6.5. Descripción de las Actividades de Procesos Gestión Jurídica – Asesoría Legal

2.6.6. Diagrama de Flujo del Procesos Gestión Jurídica – Asesoría Legal

2.6.7 Caracterización del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal

2.6.8 Descripción del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------


## Objetivos

El presente Manual de Procesos tiene como objetivo principal fortalecer la cultura de autocontrol y que queden documentados los procesos de CONSOLCARGO con el fin de que exista un buen control interno.

Los objetivos se dan a conocer a continuación:

- Se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta permanente.
- En este sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a CONSOLCARGO y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Ser una herramienta necesaria que servirá de guía para poder brindar un excelente servicio en sus operaciones.
- Existe un adecuado control en cada proceso.
- Este documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones.
- Ayudar al personal nuevo a acoplarse a las actividades que desarrolla la empresa.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

- Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivos, este Manual requiere de revisiones periódicas para su actualización, ya que el propósito a corto plazo.
- Sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal de CONSOLCARGO.

### **Alcance**

En el presente Manual de Procesos tiene el mapa de procesos de CONSOLCARGO, sus procesos claves y de apoyo, reconocimiento de sus procesos críticos, representación grafica de estos procesos en diagramas de flujo con su respectivo análisis de valor agregado, actividades, indicadores, entradas y salidas, controles.

### **Glosario**

**Proceso.-** Es una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs (entradas) en outputs (salidas).

**Mapa de Procesos.-** son estructuras o clasificaciones de procesos en grandes grupos.

**Entradas.-** Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.

**Salidas.-** El producto o servicio creado en el desarrollo del proceso; el cual se entrega al cliente.

**Recursos.-** Recursos son todos aquellos medios que contribuyen a la producción y distribución de los bienes y servicios de que llevan a cabo una empresa.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

**Controles.-** Medidas que se toman a consideración para verificar el funcionamiento de estos.

**Indicadores.-** Es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

**Actividad.-** Es el detalle de como alguien trabaja físicamente para en efecto, realizar la tarea, es en este trabajo donde se suelen encontrar los puntos de control y las acciones correctivas.

**Causa.-** Es un motor que impulsa una acción.

**Cliente.-** Es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones.

**Cliente Interno.-** Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

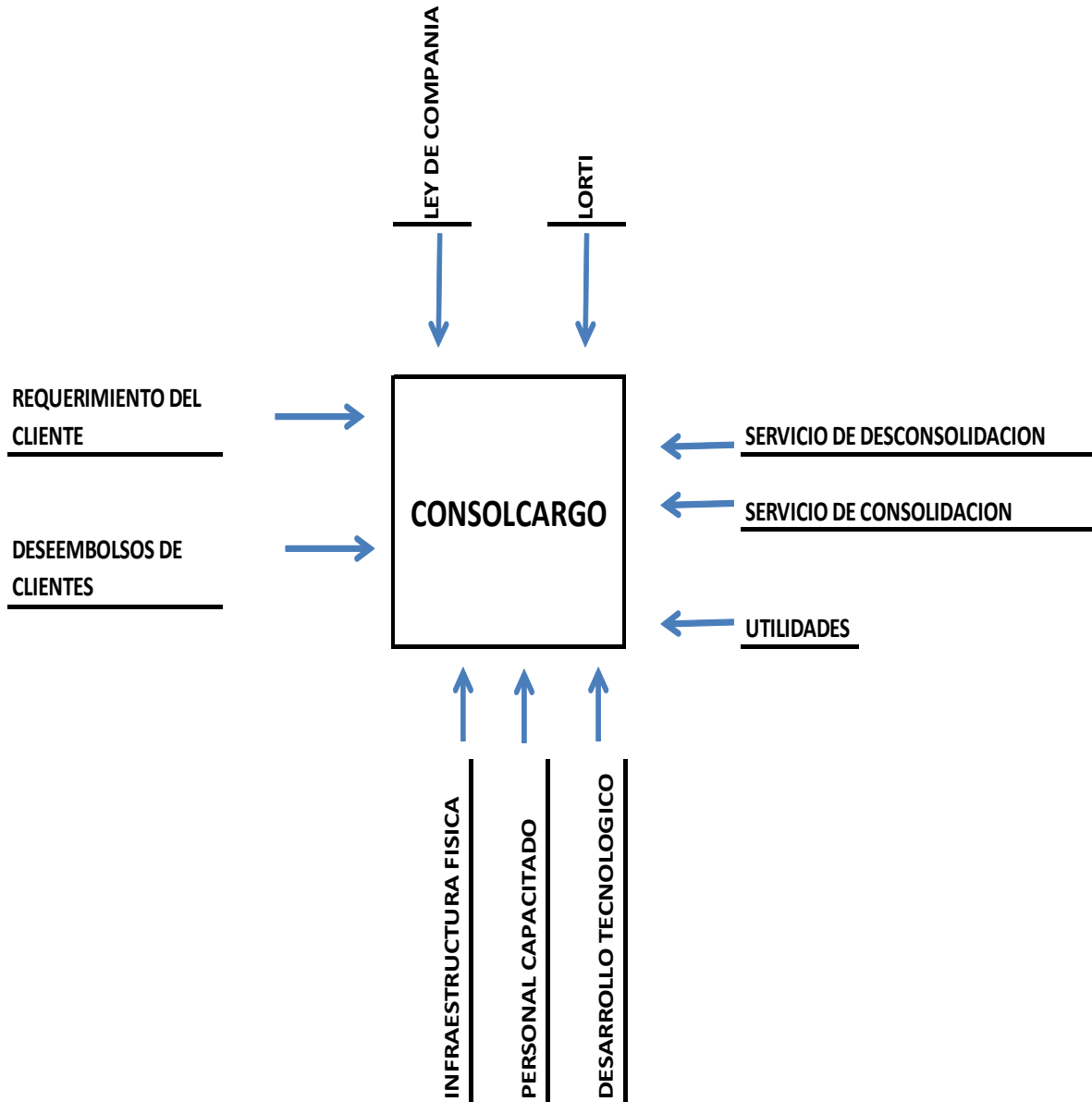
**Cliente Externo.-** Es toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta.

**Diagrama de Flujo.-** Es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarificaran la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

**Mapa de Proceso de CONSOLCARGO**



<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **1. Procesos Claves de CONSOLCARGO**

### **1.1. Proceso de Gestión Comercial – Captar Clientes**

El proceso de captar clientes empieza a partir de que la Gerencia General junto con la Gerencia Comercial preparan y visitan a los clientes para ofrecerle el servicio el proceso termina cuando el cliente acepta los servicios.

#### **1.1.1. Entradas del Proceso de Gestión Comercial-Captar Cliente**

##### **1.1.1.1. Elaboración de Cotización**

La cotización se la envía al cliente por correo electrónico en caso de que ya se haya cerrado la negociación, pero si se realiza la visita al cliente la cotización se la lleva impresa.

#### **1.1.2. Salida del Proceso de Gestión Comercial –Captar Clientes**

##### **1.1.2.1. Cotización Aceptada**

Documento formal donde se detalla los valores cotizados y aprobados por la Gerencia Comercial.

#### **1.1.3. Recurso del Proceso de Gestión Comercial –Captar Clientes**

##### **1.1.3.1. Infraestructura Física**

Es el área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es de 126 m<sup>2</sup>

##### **1.1.3.2. Personal Capacitado**

Gerente General, Gerente Comercial, Ventas.

#### **1.1.4. Controles del Proceso de Gestión Comercial –Captar Clientes**

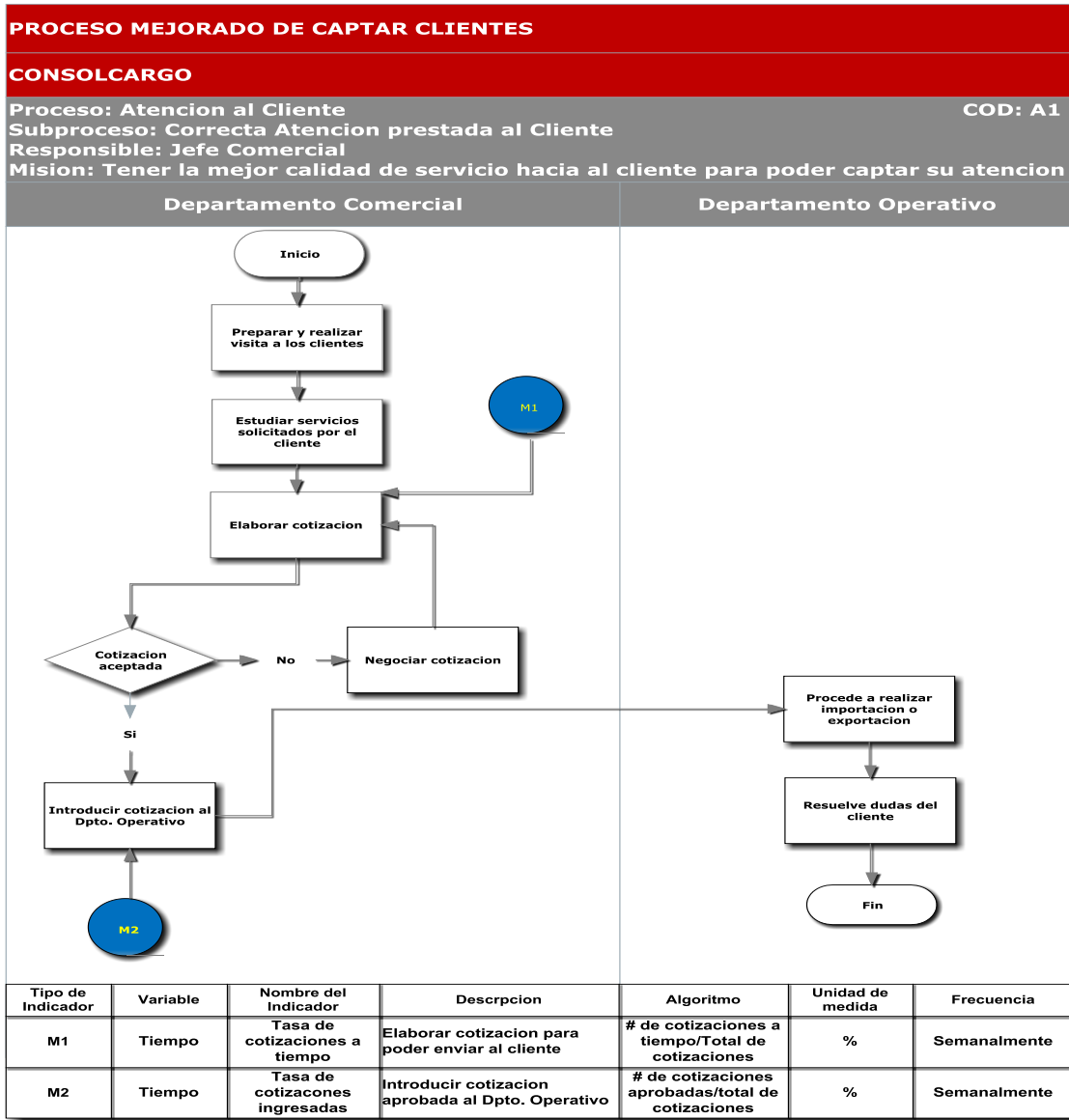
##### **1.1.4.1. Política de Captar Clientes**

Gerencia General y Gerencia Comercial evalúan el direccionamiento interno establecidas para el proceso de captar clientes.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.1.5. Diagrama de las actividades del Proceso de Gestión-Comercial Captar Clientes



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.1.6. Descripción de las actividades del Proceso de Gestión-Comercial

#### Captar Clientes

<b>PROCESO:Gestion Comercial</b> <b>SUBPROCESO:Captar Clientes</b> <b>RESPONSIBLE: Gerente General</b> <b>MISION: Captar a nuevos clientes</b>					<b>CODIGO A</b> <b>CODIGO A.1</b>
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	RESPONSABLE
1	Preparar y realizar visitas a Clientes	Gerente Comercial	Se reúne con las vendedoras para coordinar dentro la semana los días a visitar los clientes	En la base de datos de cada vendedora proceden a preparar la documentación a entregar a cada cliente	Gerente General
2	Estudiar servicios solicitados por el cliente	Vendedoras	Gerente General revisa el servicio que el cliente necesita puede ser una desconsolidación o consolidación	Revisa si en el sistema consolida el cliente ha contratado un servicio	Gerente General
3	Aplicar Tarifas	Vendedoras	Una vez que el Cliente ha decidido realizar el servicio se aplica las tarifas dependiendo del lugar .	Gerente comercial genera el aprobado a las tarifas para que pase a una cotización	Gerente General
4	Elaborar Cotización	Vendedoras	Al cliente se le cotiza en base a los metros cubicos de la carga	Gerente General tiene valores fijados tanto para una importación como una exportación los valores a variar es el valor del flete	Gerente General
5	Introducir Cotización al Dpto.Operativo	Vendedoras	Cada vendedora que haya generado una cotización debidamente aprobada se la envía al departamento operativo para su debido ingreso al sistema	El documento se genera del sistema consolida en el modulo de Routing	Gerente General
6	Procede Realizar Importación e Exportación	Vendedoras	La vendedora le hace seguimineto al contenedor en donde viene la carga de los clientes	Se coordina con el area operativa para establecer funcionamiento al momento de manejar tanto una importación como una exportación	Gerente General
7	Resuelve Dudas del cliente	Atención al Cliente	El departamento de customer services se encarga de resolver la dudas a los clientes del status de la carga	Se confirma la fecha de arribo de la nave	Gerente General

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

**1.1.7 Caracterización del Proceso de Captar Clientes**

Caracterización del Proceso de Captar Clientes						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
Proceso: Gestion Comercial			Código:A			
Subproceso: Captar Clientes						
Responsable: Gerente General						
Misión: Captar nuevos clientes						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Ciente	Captar nuevos clientes	El proceso inicia mediante coordinacion de citas que se realiza con previa autorizacion del cliente ,Se analiza los servicios que cliente solicita con el fin de realizar la importacion o exportacion	Cotizacion	Ventas	

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

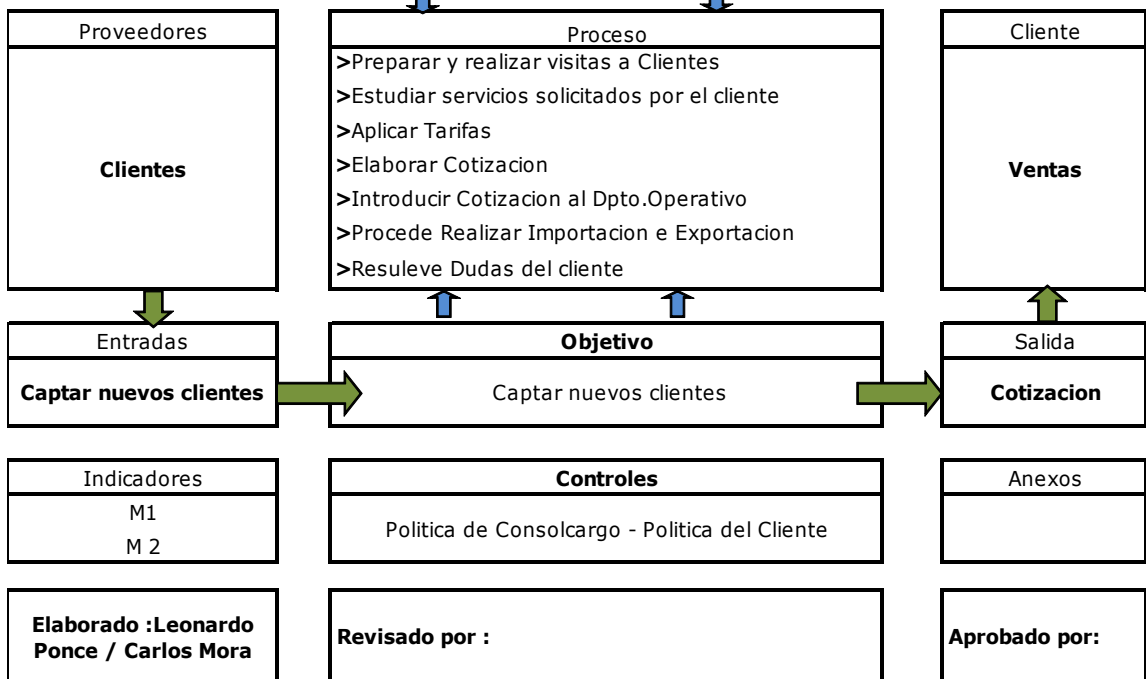
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

**1.1.8 Descripción del Proceso de Captar Clientes**


**CONSOLCARGO                      DESCRIPCION DEL PROCESO**

<b>Nombre del Proceso:</b> Captar Clientes	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N° 1
<b>Dueño del Proceso :</b> Gerente General	<b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso se inicia cuando Gerencia General visita a los clientes y termina cuando el cliente acepta nuestro servicio		

<b>RECURSOS</b>	
<b>Fisico :</b> Computador , Telefono , Propuesta para el cliente , Escritorio,Oficina	<b>Economicos:</b> Presupuesto
<b>Tecnico:</b> Internet	<b>Personal Capacitado:</b> Gerente General - Gerente Comercial



<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **1.2. Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas**

El Proceso de Gestión de Ventas empieza cuando el cliente desea saber información sobre el servicio de Consolidación y Desconsolidación de mercadería y termina cuando se procede con los clientes que acepta la Cotización.

### **1.2.1. Entradas del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas**

#### **1.2.1.1. Documento Generado por el sistema consolida - Cotización**

Son papeles de trabajo que se envía al Departamento Operativo para ingresar los valores pactados en la cotización en donde se refleja el servicio que se va a realizar y sus respectivos precios.

#### **1.2.1.2. Representante de Servicio al Cliente – Customer Services**

Es aquella persona que brinda el conocimiento con respecto al status de la carga mediante correo electrónico o vía telefónica.

### **1.2.2. Salidas del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas**

#### **1.2.2.1. Routin Orders**

Documento en donde se formaliza la venta y se garantiza el servicio de Consolidación y Desconsolidación al cliente.

### **1.2.3. Recurso del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas**

#### **1.2.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO 126 m2

#### **1.2.3.2. Personal Capacitado**

Gerente Comercial – Vendedoras

### **1.2.4. Controles del Proceso de Gestión Comercial-Gestión de Ventas**

#### **1.2.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención**

Dentro de los routing orders se encuentran los valores que se van a facturar y se van generar un recibo de caja y cuáles son los rubros que generan IVA.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

A continuación para conocimiento de las personas encargadas de generar los routing orders deben conocer que son los comprobantes de venta.

Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos y;
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento

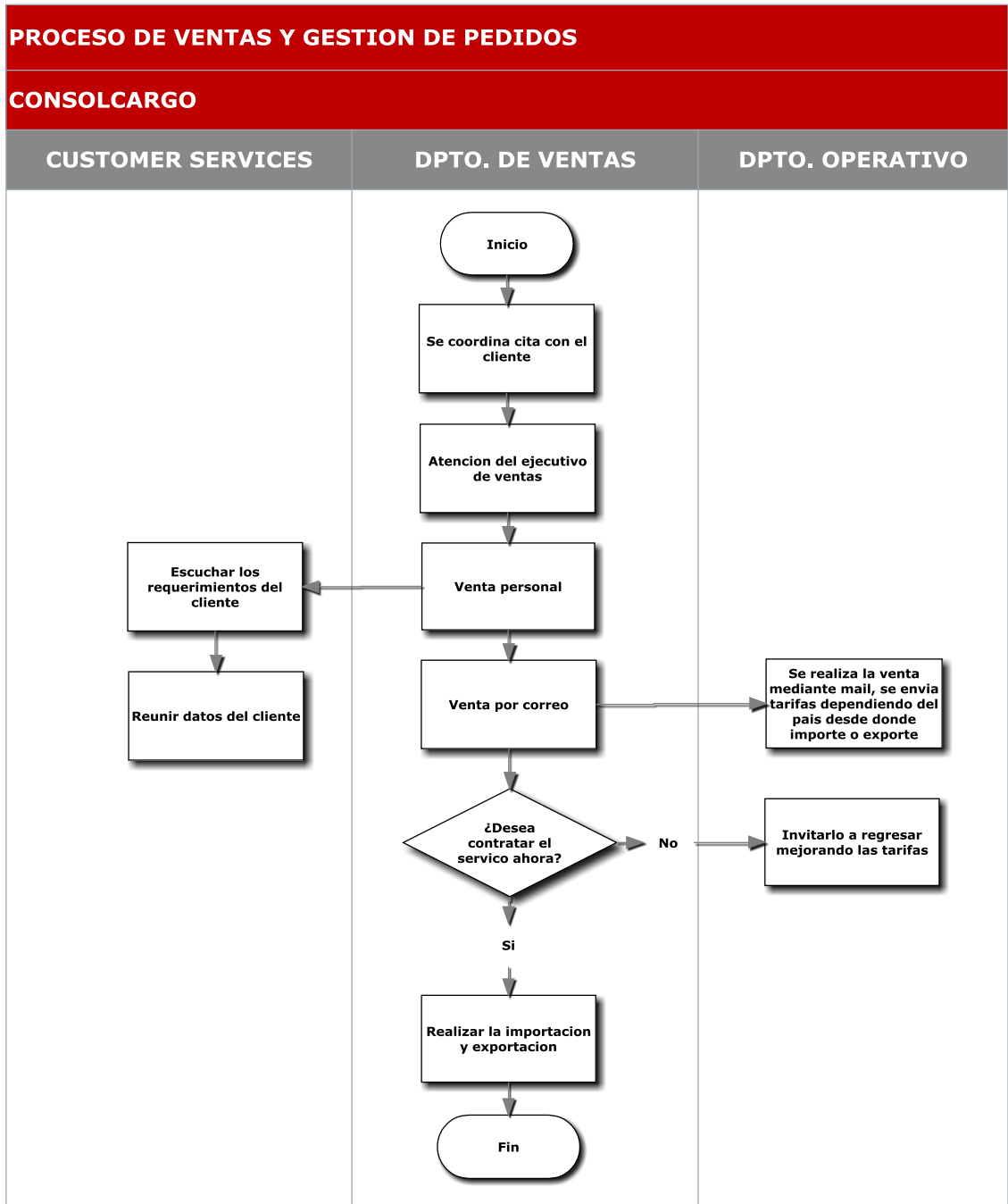
#### **1.2.4.2. Política de la Empresa**

La política que está establecido para el proceso de Gestión Comercial – Gestión de Ventas.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

**1.2.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos**



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## 1.2.6. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión-Comercial Gestión de Ventas

<b>PROCESO:Gestion Comercial</b> <b>SUBPROCESO:Gestion de ventas</b> <b>RESPONSIBLE: Gerente Comercial</b> <b>MISION: Aumentar Cartera de Cleintes</b>					<b>CODIGO A</b> <b>CODIGO A.2.</b>
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	RESPONSIBLE
1	Se coordina cita con el cliente	Ventas	El vendedor esta en la responsabilidad de llamar al cliente para coordinar unca cita	En esta cita se le consulta al cliente si el servicio ofrecido por la empresa es rapido y oportuno para su necesidades	Gerencia Comercial
2	Atención del Ejecutivo de Ventas	Ventas	al cliente se les muestra todas las rutas que se ofrece la empresa	Se le da una atencion presonalida , se le entrega folletos y las tarifas por cada puerto .	Gerencia Comercial
3	Venta Personal - Se le entrega la cotizacion de tarifas	Ventas	Dentro de la cita se puede realizar la venta o se le deja la cotizacion en caso del que cliente la solicite	Las tarifas son aprobadas previa reunion Gerencia General con Gerencia Comercial con el objetivo de tener al cliente sastisfecho con las tarifas ofrecidas .	Gerencia Comercial
4	Escuchar los requerimientos del cliente con previa cita	Ventas	En esta etapa el cliente puede aceptar como no aceptar la cotizacion	Escuchar el pedido del cliente y mejorar cotizacion sin afectar los ingresos de la empresa	Gerencia Comercial
5	Reunir datos del cliente ,y la cotizacion aceptada	Ventas	La vendedora tiene que proporcionar al departamento operativo toda la informacion del cliente para ser ingresado en el sistema	En la cotizacion aprobada debe constar la direccion , telefonos ,de donde trae o envia la mercaderia .	Gerencia Comercial
6	Invitarlo a regresar mejorando las Tarifas	Ventas	Una vez que se haya terminado la importacion o exportacion se procede a mantener la tarifa	Sele mantiene la tarifa pero con la condicion de que si se llegara a dar algun cambio se le notificara por correo	Gerencia Comercial
7	Venta realizada tanto de importacion y exportacion	Ventas	Se pasa al departamento operativo la cotizacion para proceder al ingreso	El routing orders es el documento que necesita el departamento operativo	Gerencia Comercial
8	Venta por correo	Ventas	Se le envia la cotizacion por correo	En el correo tiene que estar especifico las tarifas , en el correo tienen que poner copia a Gerente Comercial Y Gerente General	Gerencia Comercial
9	Se realiza la venta mediante correo, Enviando la cotizacion de tarifas dependiendo del pais desde donde importe o Exporte	Ventas	Se pasa al departamento operativo la cotizacion para proceder al ingreso	El routing orders es el documento que necesita el departamento operativo	Gerencia Comercial

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 1.2.7 Caracterización de Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos

Caracterización del Proceso de Gestion de Ventas						
<b>CONSOLCARGO</b>		<b>Revisión: 1</b>	Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce			
		<b>Página :1 de 1</b>				
Proceso: Gestion Comercial			Código:A			
Subproceso: Gestion de Ventas						
Responsable: Gerente Comercial						
Misión: Aumentar Cartera de Clientes						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Vendedor	Cliente	Excelentes Tarifas	El cliente llega a nuestras instalaciones o se contacta or correo en busca de información de nuestro servicio.Si esta de acuerdo y le agrada nuestras tarifas y el servicio que ofrecemos se procede a realizar la cotizacion . En caso de que las tarifas no se han las adecuadas en base a las necesidades del cliente se realiza una nuevo ajustes en las tarifas .	Routing Ordes o Bouking Orders	Ventas	

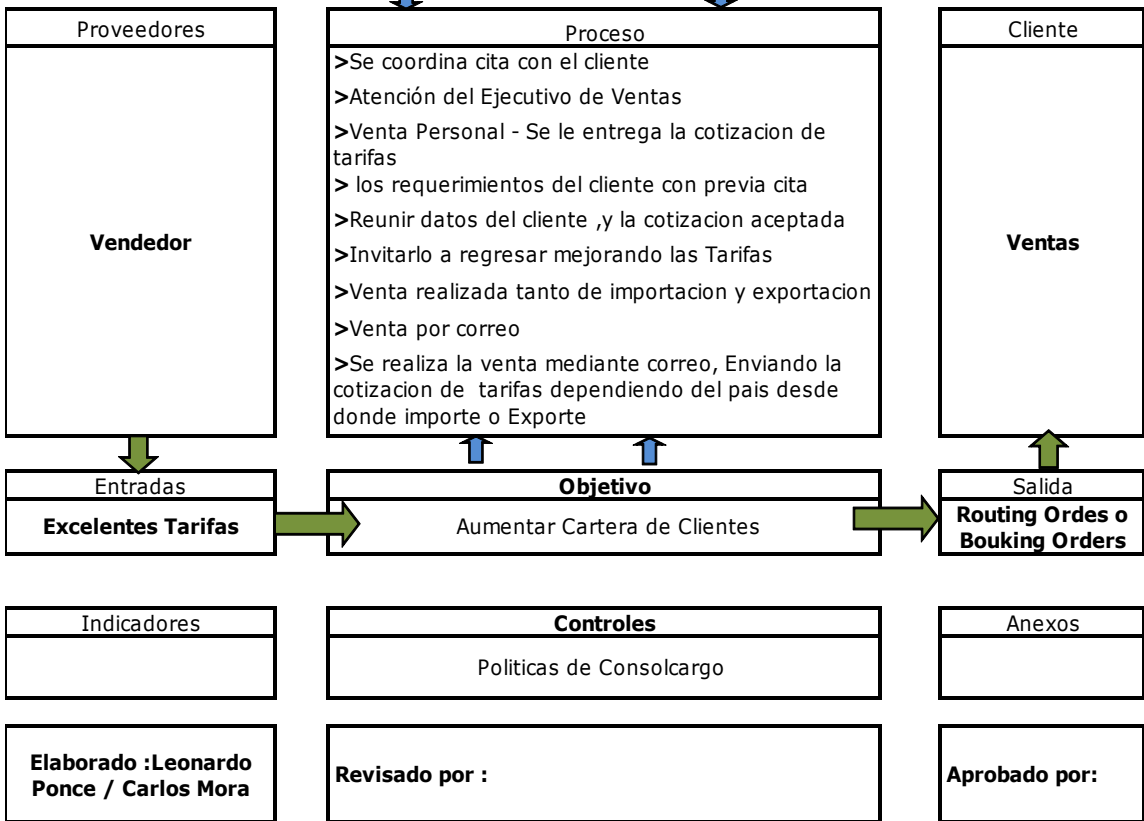
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

## 1.2.8 Descripción de Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos CONSOLCARGO DESCRIPCION DEL PROCESO

<b>Nombre del Proceso:</b> Gestion de Ventas	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N° 1
<b>Dueño del Proceso :</b> Gerente Comercial	<b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso inicia cuando el Vendedor coordina cita con el cliente y la venta es realizada personalmente o por correo		

RECURSOS	
<b>Físico :</b> Computador , Telefono , Propuesta para el cliente , Escritorio,Oficina <b>Tecnico:</b> Internet	<b>Economicos:</b> Presupuesto <b>Personal Capacitado:</b> Gerente Comercial y Personal de Ventas



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### **1.3. Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con las Navieras**

El proceso de Contacto con las navieras comienza cuando una vez que la cotización ha sido aceptada por el cliente se coordina con la naviera valores de fletes y gasto locales que nos van a cobrar dependiendo de qué país viene o va la mercadería la fecha de llegada del buque termina cuando recibimos la factura de la naviera por los costos acordados.

#### **1.3.1. Entradas del Proceso de de Embarques – Contacto con las Navieras**

##### **1.3.1.1. Correo en donde se coordina con la naviera**

En el correo se refleja los costos acordados a cobrar, demostrando así la aceptación y agrado de contactar con la naviera.

#### **1.3.2. Salida del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con las Navieras**

##### **1.3.2.1. Informe General de Consolidación y Desconsolidación**

Es un documento en donde encontraremos todos las novedades que se dieron en el contenedor si el contenedor llevo en buenas condiciones o llevo dañado, en el caso de que lleve dañado se acuerda pago por daño de contenedor.

#### **1.3.3. Recurso del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con las Navieras**


##### **1.3.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

##### **1.3.3.2. Personal Capacitado**

Gerente Comercial, Customer Services

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### **1.3.4. Controles del Proceso de Despacho e Instalación**

#### **1.3.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención**

Dentro de los acuerdos con la navieras se encuentran los valores que se van a facturar y se van generar un recibo de caja y cuáles son los rubros que generan IVA que van en facturas y los valores que no generan IVA el BI fletado es respaldo suficiente para sustento tributario.

A continuación para conocimiento de todo el personal de CONSOLCAGO deben conocer que son los comprobantes de venta.

Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas
- b) Notas de venta - RISE
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos y;
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento

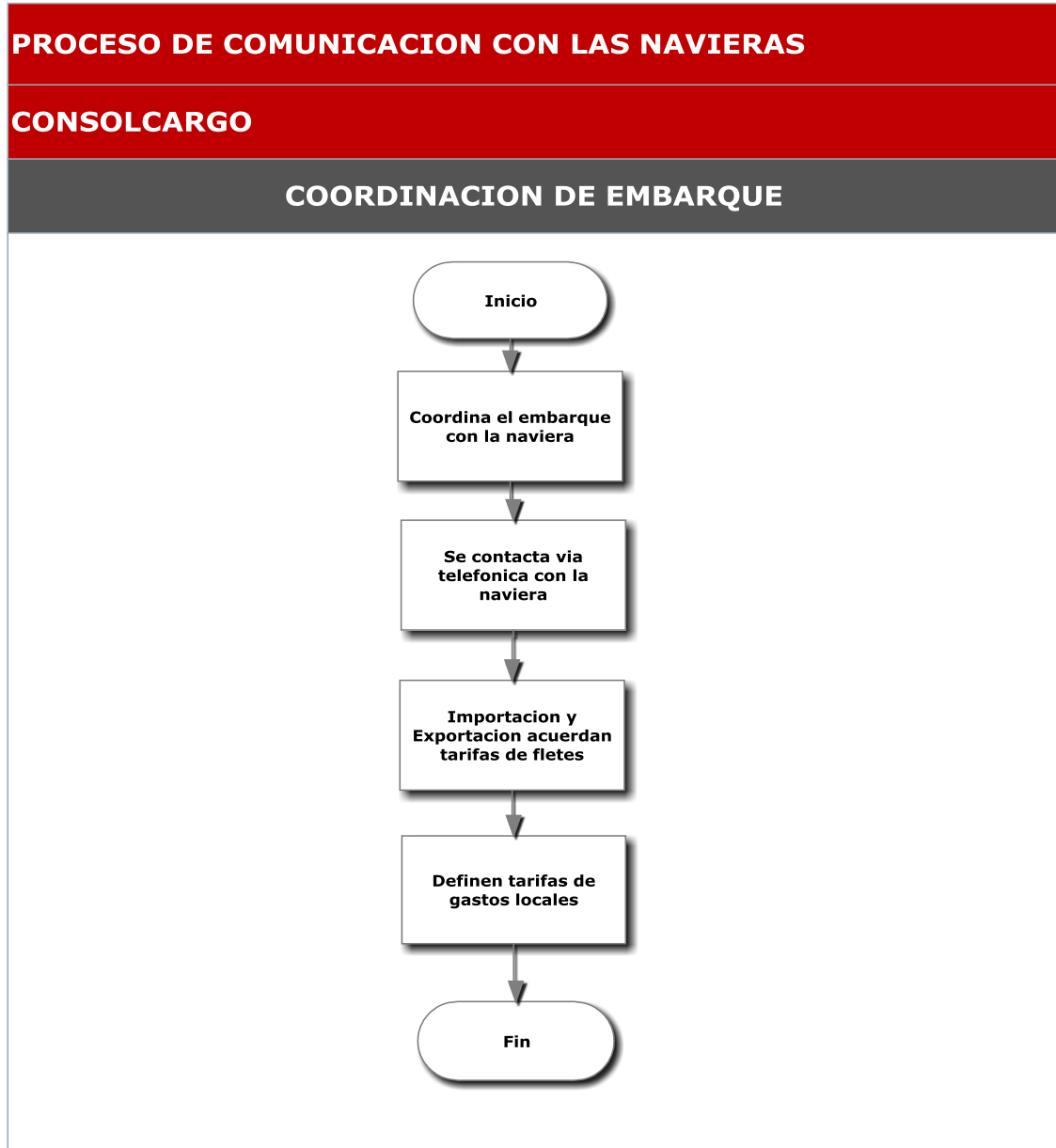
#### **1.3.4.2. Política de la Empresa**

Directrices internas establecidas para el proceso de Coordinación de Embarques y Comunicación con las navieras.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

**1.3.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Coordinación de Embarques y Comunicación con las Navieras.**



<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.3.6. Descripción del Proceso de Actividades de Embarques-Contactos con la Naviera

<b>PROCESO:COORDINACION DE EMBARQUES</b> <b>SUBPROCESO:COMUNICACION CON LAS NAVIERAS</b> <b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b> <b>MISION: QUE LAS CARGAS LLEGUEN EN EL TIEMPO COORDINADO</b>					<b>CODIGO B</b> <b>CODIGO B.1.</b>
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSABLE
1	Coordina el embarque con la naviera	Coordinacion de Embarques	Se coordina la cantidad de contenedores que se van a embarcar y en que nave	Dentro de la coordinacion debe eswtablecer le tiempo y la ruta que va a tomar la nave y el tiempo de llegada .	GERENTE GENERAL
2	Contacto telefonicamente con la naviera	Coordinacion de Embarques	Se les notifica la cantidad de mercaderia	La naviera mide por metros , La empresa debe espedificar que contenedor va a utilizar puede ser uno de 20pies o uno de 40 pie	GERENTE GENERAL
3	Acuerdo de tarifas de Flete tanto para importaciones y exportaciones	Coordinacion de Embarques	Gerencia General de Consolcarga se encarga de establecer acuerdo con respecto a los costos a generar por cada embarque y de cada puerto	Se acepta el valor del flete	GERENTE GENERAL
4	Definen tarifas de Gasto Locales	Coordinacion de Embarques	Gerencia General de Consolcarga se encarga de establecer acuerdo con respecto a los costos a generar por cada embarque y de cada puerto	Se acepta el valor de gasto locales	GERENTE GENERAL

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.3.7 Caracterización del Proceso de Comunicación con la Naviera

Caracterización del Proceso de Comunicación con las Navieras						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
PROCESO:COORDINACION DE EMBARQUES			CODIGO B			
SUBPROCESO:COMUNICACION CON LAS NAVIERAS			CODIGO B.1.			
RESPONSABLE:GERENTE GENERAL						
MISION: QUE LAS CARGAS LLEGUEN EN EL TIEMPO COORDINADO						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Customer Services	Navieras	Coordinacion de embarques tanto de importacion como exportacion	Al momento de la coordinacion se toma en cuenta importantes factores como son : Los metros cubicos de la carga importada o exportada , El contenedor que se necesita para traslar la mercaderia , Por que ruta llega , La fecha de llegada y los costos de flete y gastos locales	Aviso de llegada emitidos por la naviera	Customer Services	Cientes

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

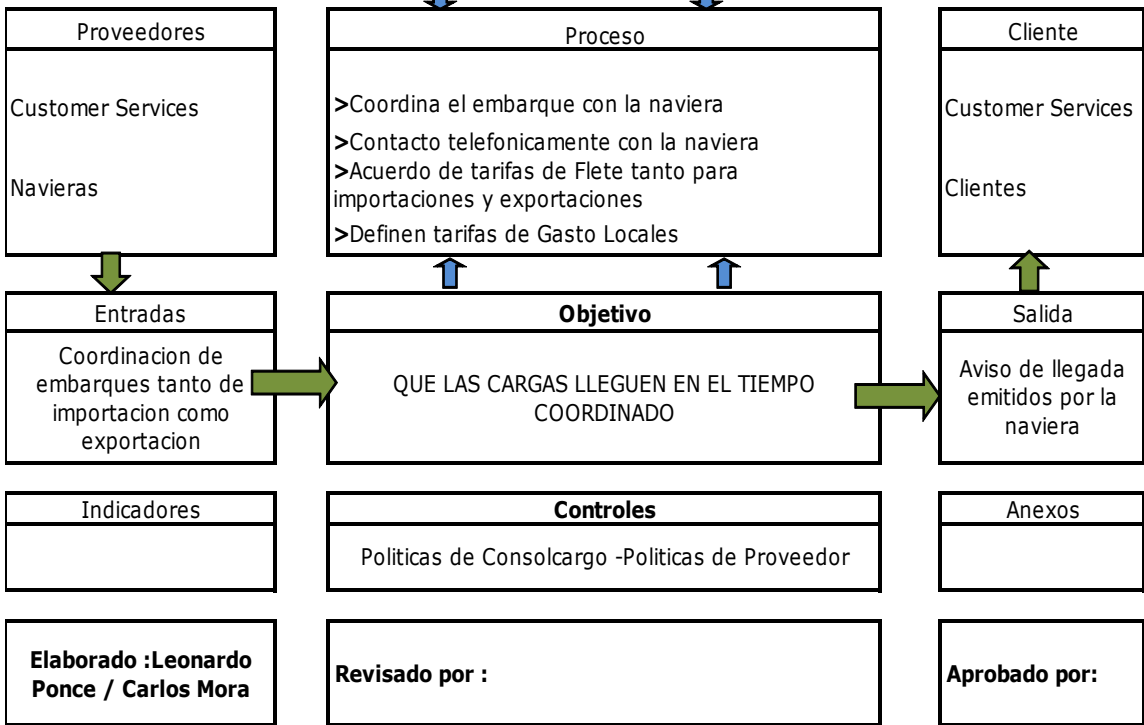
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

**1.3.8 Descripción del Proceso de Comunicación con la Naviera**


**CONSOLCARGO                      DESCRIPCION DEL PROCESO**

<b>Nombre del Proceso:</b> COMUNICACION CON LAS NAVIERAS <b>Dueño del Proceso :</b> GERENTE GENERAL	<b>Codificación</b> <b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Edición :</b> N° 1 <b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso empieza cuando Customer Services coordina el embarque y termina con los costos que la naviera aplica		

RECURSOS	
<b>Fisico :</b> Computador , Telefono , Escritorio, Oficina <b>Tecnico:</b> Internet	<b>Economicos:</b> Presupuesto <b>Personal Capacitado:</b> Gerente General - Customer Services



<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

#### **1.4. Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con los Agentes del Exterior**

El proceso de contacto con las agentes comienza cuando una vez que la cotización ha sido aceptada por el cliente se coordina con el agentes el envío de la mercadería bajo que termino y termina cuando todos los términos han sido aceptados.

##### **1.4.1. Entradas del Proceso de Embarques – Contacto con los Agentes del Exterior**

###### **1.4.1.1. Correo en donde se coordina con el agente**

En el correo se refleja los términos en que se ha cerrado en la negociación y bajo qué condiciones.

##### **1.4.2. Salida del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con los Agentes del Exterior**

###### **1.4.2.1. Documentos aduaneros de Consolidación y Desconsolidación**

Es un documento en donde encontraremos las condiciones y las descripciones de la mercadería enviada y recibida.

##### **1.4.3. Recurso del Proceso de Coordinación de Embarques – Contacto con los Agentes Exterior**


###### **1.4.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

###### **1.4.3.2. Personal Capacitado**

Gerente General, Gerente Comercial, Customer Services

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

#### **1.4.4. Controles del Proceso de Despacho e Instalación**

##### **1.4.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención**

Dentro de los acuerdos con la navieras se encuentran los valores que se van a facturar y se van generar un recibo de caja y cuáles son los rubros que generan IVA que van en facturas y los valores que no generan IVA el BL fletado es respaldo suficiente para sustento tributario.

A continuación para conocimiento de todo el personal de CONSOLCARGO deben conocer que son los comprobantes de venta.

Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos y;
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento

##### **1.4.4.2. Política de la Empresa**

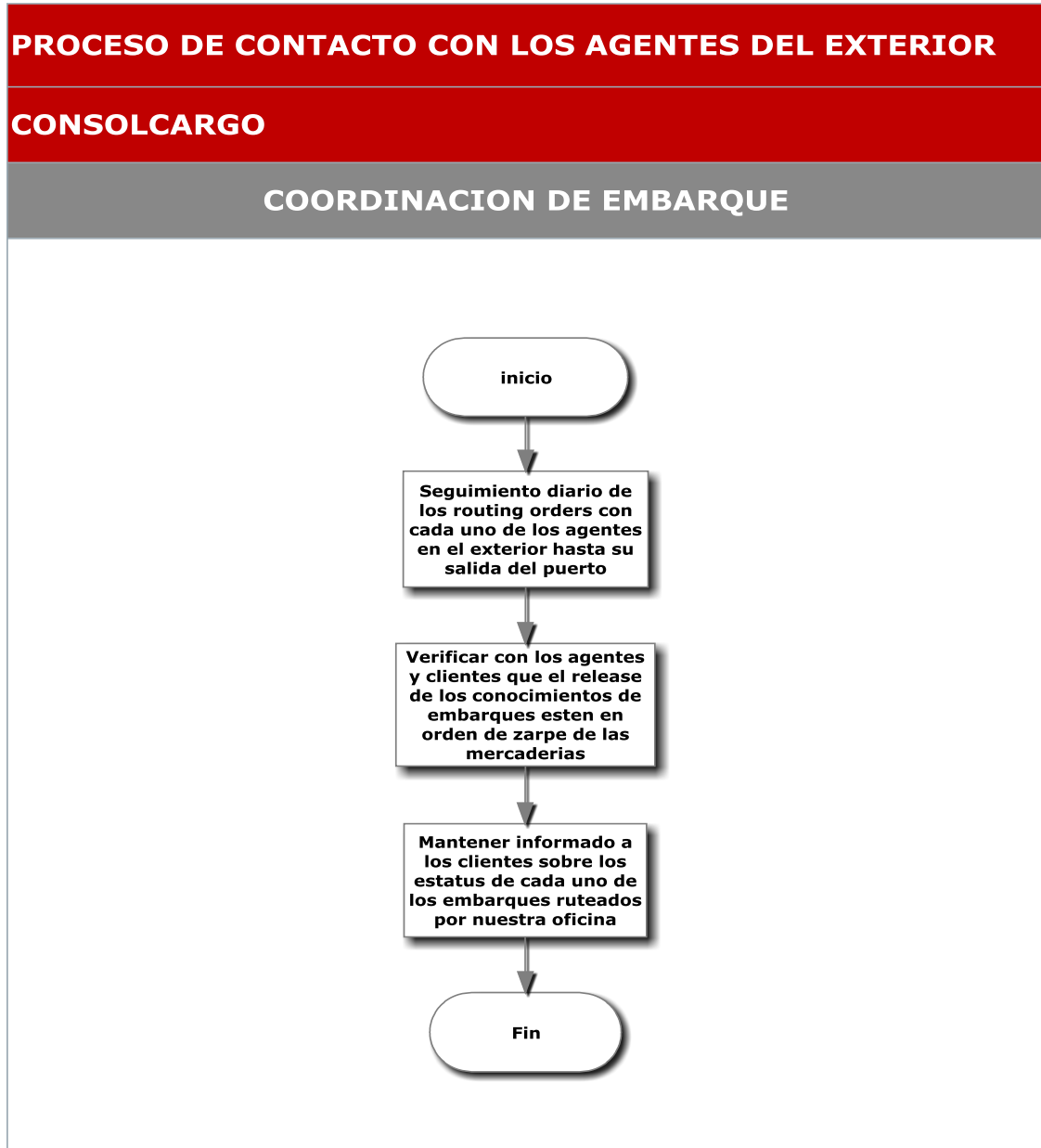
Directrices internas establecidas para el proceso de Coordinación de Embarques y Comunicación con las navieras.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:




	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

**1.4.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Coordinación de Embarques y Comunicación con los agentes en el Exterior.**




ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

#### 1.4.6. Descripción de las actividades del Proceso de Coordinación de Embarques-Contactos con los Agentes del Exterior

<b>PROCESO:COORDINACION DE EMBARQUES</b> <b>SUBPROCESO:COMUNICACION CON LOS AGENTES EXTERIOR</b> <b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b> <b>MISION: QUE LAS CARGAS TENGAN TERMINOS COORDINADO</b>					<b>CODIGO B</b> <b>CODIGO B.2.</b>
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSABLE
1	Seguimiento diario de los routing orders con cada uno de los agentes en el exterior hasta su salida de puerto de embarque.	Coordinacion de Embarques	Las customer services encargada del seguimineto de la mercaderia se contacta via correo y via telefonica para la coordinacion desde el puerto de embarque	En el routing order se especifica el nombre del agente , el shiper , diereccion ,telefono y email , consignee , y los valor aprobados en la cotizacion .	GERENTE GENERAL
2	Verificar con los agentes y clientes que el release de los conocimientos de embarques esten en orden al zarpe de las mercaderías.	Coordinacion de Embarques	Se procede a establecer si los Bl's van hacer emitidos en origen o destino	En el routin order establece en donde se emite el bl	GERENTE GENERAL
3	Mantener informados a los clientes sobre el estatus de cada uno de los embarques ruteados por nuestra oficina.	Coordinacion de Embarques	Una vez que el cliente ha embarcado con Consolcargos se lo mantiene en contacto todo el tiempo de transito	Se le envia a cliente po correo informandole el status de la caga	GERENTE GENERAL

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.4.7 Caracterización del Proceso de Contacto con los Agentes del Exterior

Caracterización del Proceso de Comunicacion con los Agentes Exterior						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
PROCESO:COORDINACION DE EMBARQUES			CODIGO B			
SUBPROCESO:COMUNICACION CON LOS AGENTES EXTERIOR			CODIGO B.2			
RESPONSABLE:GERENTE GENERAL						
MISION: QUE LAS CARGAS TENGAN TERMINOS COORDINADO						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Customer Services	Agentes del Exterior :Shipco Usa , Pcs Panama ,Mahe , Golway , Interteam , Ssl peru , Ssl argenntina .	Coordinacion de embarque tanto de importacion como eportacion	Al momento de la coordinacion con los agentes se lo realiza por correo o via telefonica , Dentro de la coordinacion se establece cuantos clientes van a embarcar en un contenedor es decir viene en termino LCL y si en un solo cliente que ocupa un contenedor viene en terminos FCL , Esto ayudara al momento de calcular el profit del agenteque , Lo importante es que mantiene un contacto permanente con respecto a la mercaderia y el status de la carga .	Express Realese	Customer Services	Cliente

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

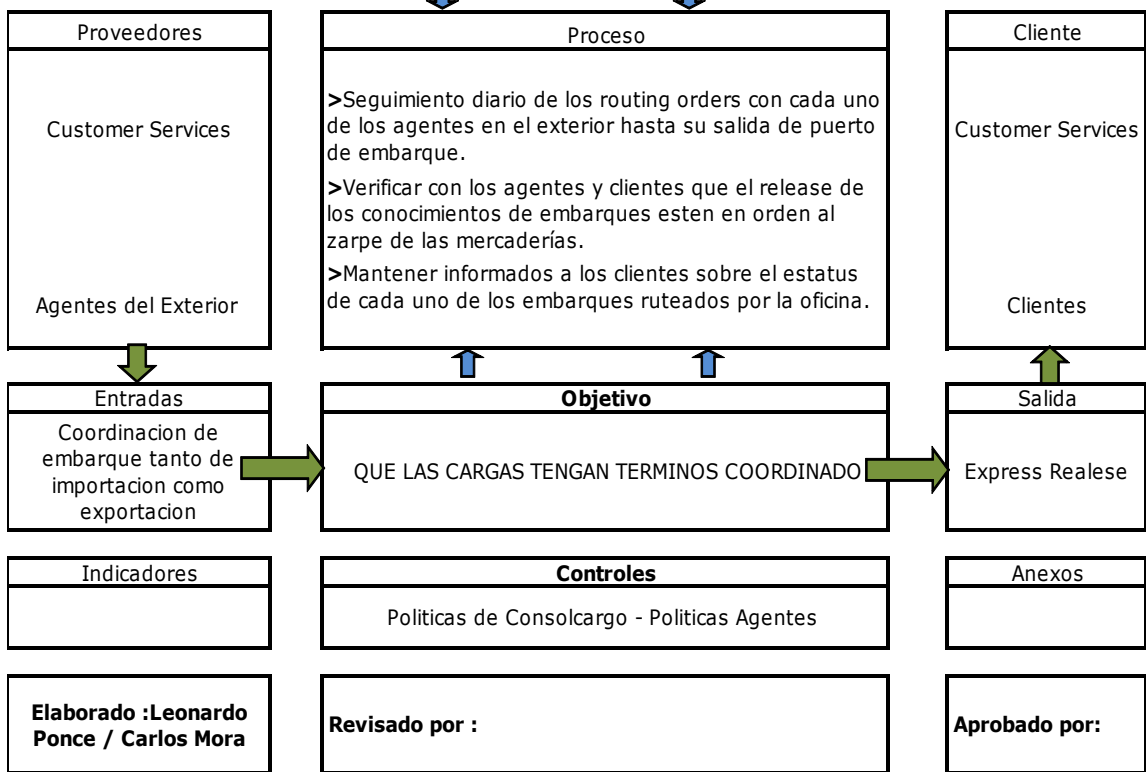
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 1.4.8 Descripción del Proceso Contacto con los Agentes del Exterior

## CONSOLCARGO                      DESCRIPCION DEL PROCESO

<b>Nombre del Proceso:</b> COMUNICACION CON LOS AGENTES EXTERIOR	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N° 1
<b>Dueño del Proceso :</b> GERENTE GENERAL	<b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso inicia dandole seguimineto a los routing que generan las vendedoras y termina Informandole a cliente el status de la carga		

RECURSOS	
<b>Fisico :</b> Computador , Telefono , Escritorio,Oficina <b>Tecnico:</b> Internet	<b>Economicos:</b> Presupuesto <b>Personal Capacitado:</b> Gerente General - Customer Services



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **1.5. Proceso de Gestión Operativa – Importación**

El proceso de Gestión Operativa – Importación, comienza cuando el Departamento Comercial cierra la negociación con el cliente y termina cuando la bodega en donde se apertura los contenedores emite el informe final de desconsolidación.

### **1.5.1. Entradas del Proceso de Gestión Operativa – Importación**

#### **1.5.1.1. BI's de los clientes**

Documentos en el donde se refleja los datos del cliente como la descripción de la mercadería el cual va hacer transmitida a sistema de la aduana.

### **1.5.2. Salida del Proceso de Gestión Operativa – Importación**

#### **1.5.2.1. Carpeta por Embarque**

Se encuentran todos los documentos en fotocopias de cada cliente, Visto bueno, Aviso de entrada, Routing Orders y BI's, en el sistema están ingresados los valores a facturar.

### **1.5.3. Recurso del Proceso de Gestión Operativa – Importación**

#### **1.5.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

#### **1.5.3.2. Personal Capacitado**


Gerente General, Gerente Operativo.

### **1.5.4. Controles del Proceso de Gestión Operativa – Importación**

#### **1.5.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención**

Dentro de los acuerdos con la navieras se encuentran los valores que se van a facturar y se van generar un recibo de caja y cuáles son los rubros que generan

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

IVA que van en facturas y los valores que no generan IVA el BL fletado es respaldo suficiente para sustento tributario.

A continuación para conocimiento de todo el personal de CONSOLCARGO deben conocer que son los comprobantes de venta.


Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas
- b) Notas de venta - RISE
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos y;
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

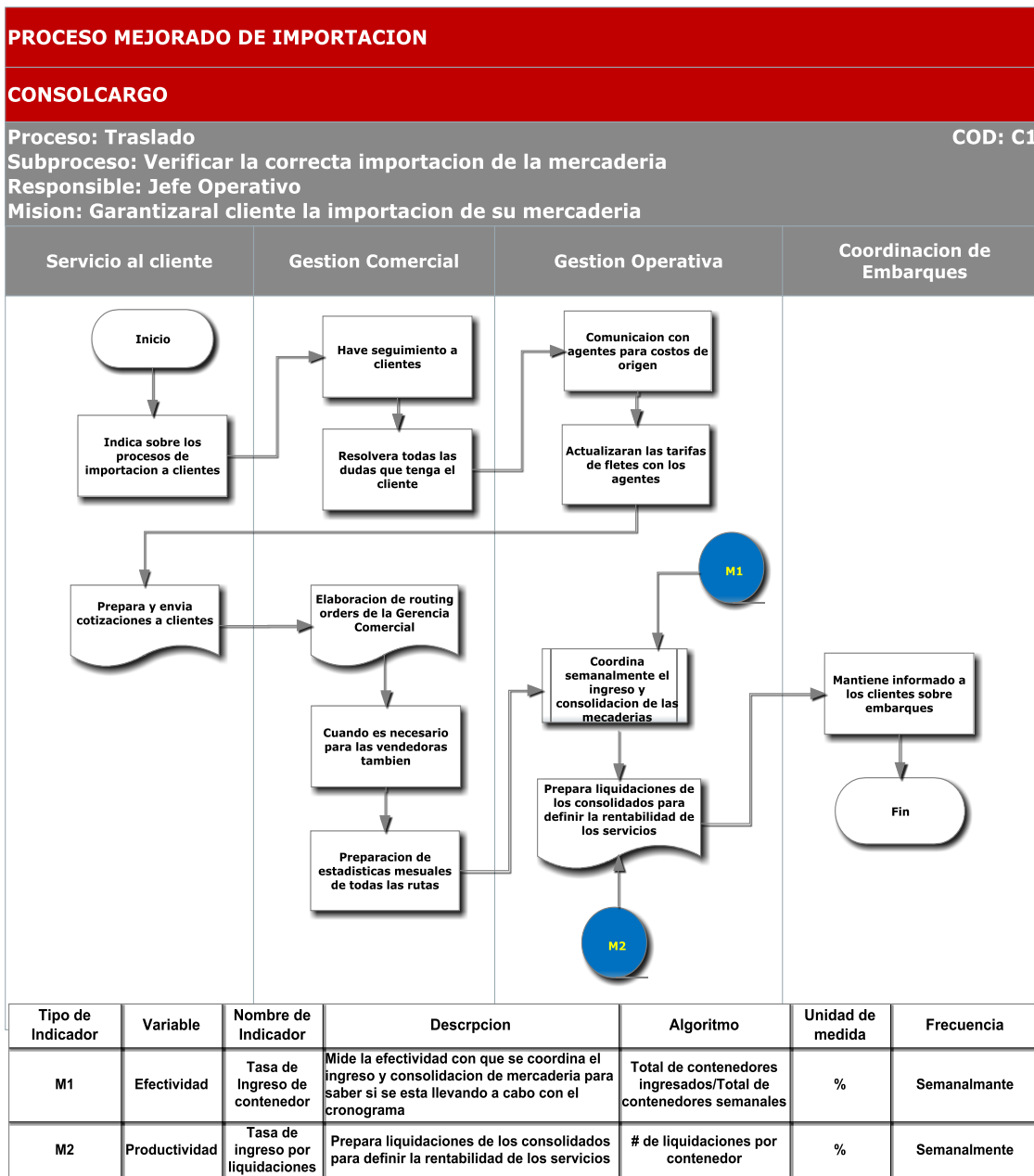
#### **1.5.4.2. Política de la Empresa**

Directrices internas establecidas para el proceso de Gestión Operativa – Importación.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 1.5.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Operativa – Importación



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:


	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.5.6. Descripción de Actividades del Proceso de Gestión Operativa- Importación

PROCESO:GESTION OPERATIVA					CODIGO C
SUBPROCESO:IM PORTACION					CODIGO C.1.
RESPONSABLE:GERENTE OPERATIVO					
MISION: VERIFICAR QUE LA MERCADERIA TRAJIDA POR LOS CLIENTES LLEGUEN DE LA MEJOR MANERA					
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	RESPONSABLE
1	Indica sobre los procesos de importacion al Cliente	DPTO.OPE RATIVO	Los encargados del trafico dependiendo el puerto de embarque sera el encargado de indicarle al cliente	Se lo asesora al cliente cuales son los pasos a seguir todo esto una vez el cliente envíe un correo o via telefonica	Gerente Operativo
2	Realizar seguiminetos a los Clientes	DPTO.OPE RATIVO	Una vez se ha procedido a indicar al cliente cuales son los pasos a seguir en la importacion , Se le hace un seguimiento al momento que pone visto bueno	El operativo junto con customer services son los que estaran pendiente en caso del que cliente no deje la mercaderia en abandono	Gerente Operativo
3	Resolver las dudas de los Clientes	DPTO.OPE RATIVO	Gerente operativo es el encargado de resolver todas las dudas	Las dudas pueden ser una como el contenedor cuando se apertura , cuando pueden retirar su carga .	Gerente Operativo
4	Comunicación con los Agentes para costos de	DPTO.OPE RATIVO	Los operativos deben de tener el cuenta los valores que hay que devolverle al agente y cual el cleinte debe cancelar dichos valores	Los costos que se deben devolver al agente debe estar en el Routing order	Gerente Operativo
5	Actualizar tarifas de Costos con los agentes	DPTO.OPE RATIVO	Gerente operativo debe informar a todo el departamento operativo variaciones en las tarifas	Esta informacion la aprueba Gerencia General si la envia por correo a cada uno del departamento operativo	Gerente Operativo
6	Prepara y envia cotizaciones a Clientes	VENTAS	Una vez que se haya procedido actualizar la tarifa se le enviara una nueva cotizacion	El operativo de la carga es el encargado de notificar al cliente y ingresar en el sistema la cotizacion aprobada	Gerente Operativo
7	Elaboracion de Routin Orders	VENTAS	Customer services son los encargados de actualizar en el sistema los valores nuevos a cobrar	Se genera un nuevo routin el cual debe estar en la carpeta de importacion	Gerente Operativo
8	Preparacion de Estadisticas mensuales de todas las rutas	DPTO.OPE RATIVO	La estadisticas son importante para el seguimiento y conocimiento de cada una de la rutas de carga	Customer services es el encargado de actualizar las estadisticas mensuales para ver cual ha sido el movimiento por pais y por contenedor	Gerente Operativo
9	Coordina Semanalmente la Desconsolidacion de mercaderia	DPTO.OPE RATIVO	Para realizar la desconsolidacion se coordina con el Puerto en la bodega que se encuentra la carga	Los puerto pueden ser :Contecon , Inarpi , A retina .Se envia en una carta de autorizacion para la apertra del contenedor y en un disco la informacion que se necesita junto con el informe de tarja que se necesita al momento de abrir el contenedor	Gerente Operativo
10	Prepara liquidaciones de los consolidados para definir rentabilidad de los servicios	DPTO.OPE RATIVO	En el consolida se genrera una liquidacion por embarque	En el sisitema consolida modulo de operaciones importacion se pone la referencia de importacion y te imprime liquidacion el cual ayuda a establecer la rentabilidad de cada servicios	Gerente Operativo
11	Mantiene Informado a Clientes de los embarques	DPTO.OPE RATIVO	Una vez se apertura el contenedor se le info rma al cliente puede retirar el contenedor en el puerto	Gerente operativo se contacta via correo y les confirma la liberacion del contenedor	Gerente Operativo

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:




	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 1.5.7 Caracterización del Proceso de Importación

Caracterización del Proceso Importacion						
<b>CONSOLCARGO</b>		<b>Revisión: 1</b>		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		<b>Página :1 de 1</b>				
PROCESO:GESTION OPERATIVA			CODIGO C			
SUBPROCESO:IMPORTACION			CODIGO C.1.			
RESPONSABLE:GERENTE OPERATIVO						
MISION: VERIFICAR QUE LA MERCADERIA TRAI DA POR LOS CLIENTES LLEGUEN DE LA MEJOR MANERA						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.2	Proveedor	Aviso de llegada por referencias importadas	El aviso de llegada es enviado por cada uno de los operativos a Gerencia Operativa que es la encargada de revisar con el sistema que esten listos todos los documentos en orden para luego enviarlo a facturacion .El aviso de llegada es un documento en donde se refleja el cliente que esta importando y de donde viene la carga .	Liquidacion de Embarque por referencia de importacion	B.2	Proveedor

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **1.6. Proceso de Gestión Operativa – Exportación**

El proceso de Gestión Operativa – Exportación, comienza cuando el Departamento Comercial cierra la negociación con el cliente, y termina cuando la Bodega en donde se apertura los contenedores emite el informe final de consolidación.

### **1.6.1. Entradas del Proceso de Gestión Operativa – Exportación**

#### **1.6.1.1. BI's de los clientes**

Documentos en el donde se refleja los datos del cliente la descripción de la mercadería el cual va hacer transmitida a sistema de la aduana.

### **1.6.2. Salida del Proceso de Gestión Operativa – Exportación**

#### **1.6.2.1. Carpeta por Embarque**

Se encuentran todos los documentos en fotocopias de cada cliente, Visto bueno, Aviso de entrada, Routing Orders y BI's, en el sistema están ingresados los valores a facturar.

### **1.6.3. Recurso del Proceso de Gestión Operativa – Exportación**

#### **1.6.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

#### **1.6.3.2. Personal Capacitado**

Gerente General, Gerente Operativo.

### **1.6.4. Controles del Proceso de Gestión Operativa – Exportación**

#### **1.6.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención – Ley de aduanas**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

Dentro de los acuerdos con la navieras se encuentran los valores que se van a facturar y se van generar un recibo de caja y cuáles son los rubros que generan IVA que van en facturas y los valores que no generan IVA el BI fletado es respaldo suficiente para sustento tributario.

A continuación para conocimiento de todo el personal de CONSOLCARGO deben conocer que son los comprobantes de venta.

Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas
- b) Notas de venta - RISE
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos y;
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento

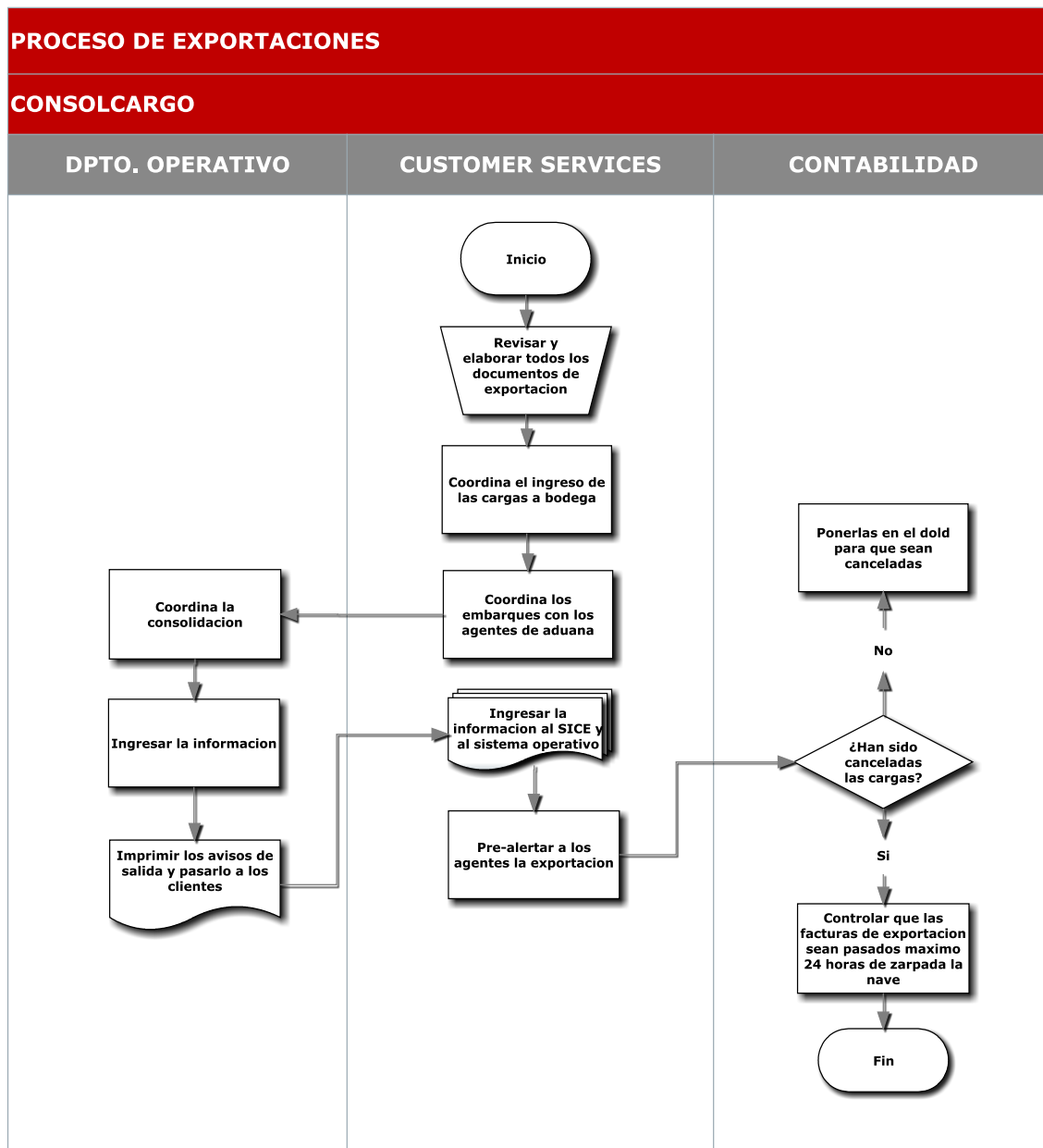
#### **1.6.4.2. Política de la Empresa**

Directrices internas establecidas para el proceso de Gestión Operativa – Exportación.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.6.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Operativa – Exportación



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## 1.6.6. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión Operativa-Exportación

PROCESO:GESTION OPERATIVA SUBPROCESO:EXPORTACION RESPONSABLE:GERENTE OPERATIVO MISION: VERIFICAR QUE LA MERCADERIA ENVIADA POR LOS CLIENTES LLEGUEN DE LA MEJOR MANERA					CODIGO C CODIGO C.2.
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSABLE
1	Revisar y elaborar todos los documentos de exportación	Dpto.Operativo	Se les pide al cliente todos los documentos para por revisarlos y proceder al ingreso	Se pide Ruc , Nombramiento , Facturas de consignatario	Gerente Operativo
2	Coordinar el ingreso de las cargas a bodega	Dpto.Operativo	Se coordina directamente con la bodega en donde van a ingresar las mercaderias	Previo a la coordinacion el cliente debe contactar a un transportista para que la lleve hasta la bodega , En la coordinacion se establece el contenedor donde va hacer embarcado , Cuantos metros cubicos y que contenedor va a ocupar para la exportacion	Gerente Operativo
3	Coordinar los reembarques con los agentes de Aduana	Dpto.Operativo	Reembarque funcionamiento que se lo maneja junto con la bodega y los agentes	Se trasmittira via correo al cliente el destino de su carga y el status	Gerente Operativo
4	Coordinar la consolidación	Dpto.Operativo	Una vez que el cliente a ingresado la mercaderia para la exportacion se envia un delgado de la empresa para que revise y coordine el ingreso al contenedor	La bodega entrega un Documento que se llama TIED en donde especifica el metro cubico por cliente y la descripcion de la mercaderia que exporta	Gerente Operativo
5	Ingresar la información	Dpto.Operativo	Se ingresa la informacion al consolida y se realiza la transmision al SICE sistema de ka aduana	El Departamento comercial le envia al departamento operativo el buokin order para que pueda ingresar toda la informacion del exportador	Gerente Operativo
6	Imprimir los Avisos de Salida y pasarlo a los clientes	Dpto.Operativo	Se le envia al cliente por correo	El aviso de llegada se lo envia al cliente junto con la factura para que el cliente vaya procesando el pago	Gerente Operativo
7	Ingresar la información al SICE y al sistema operativo	Dpto.Operativo	Con el Boukin Orders se procede al ingreso	Se datalla toda la informacion que requiere la aduana	Gerente Operativo
8	Pre-alarar a los agentes la exportación	Dpto.Operativo			Gerente Operativo
9	Ponerlas en el Hold hasta que sean canceladas	Dpto.Operativo	Si el cliente no ha cancelado la carga se procedera a no liberar hasta que cancele	El departamento de contabilidad proporcionara al Operativo una lista de los clientes que no has cancelado .	Gerente Operativo
10	Controlar que las facturas de exportación sean pasados máximo a las 24 horas de zarpada la nave	Dpto.Operativo	Se tendra que enviar la factura al cliente para que no tenga problemas con la consolidacion	El cliente tiene la obligacion de cancelar en la fecha de zarpe de la nave con el fin de que la mercaderia al	Gerente Operativo


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.6.7 Caracterización del Proceso de Exportación

Caracterización del Proceso Exportacion							
<b>CONSOLCARGO</b>				<b>Revisión: 1</b>		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce	
				<b>Página :1 de 1</b>			
PROCESO:GESTION OPERATIVA				CODIGO C			
SUBPROCESO:EXPORTACION				CODIGO C.2.			
RESPONSABLE:GERENTE OPERATIVO							
MISION: VERIFICAR QUE LA MERCADERIA ENVIADA POR LOS CLIENTES LLEGUEN DE LA MEJOR MANERA							
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente		
Interno	Externo				Interno	Externo	
B.2	Proveedor	Aviso de Salida por referencias exportadas	El aviso de Salida es enviado por cada uno de los operativos a Gerencia Operativa que es la encargada de revisar con el sistema que esten listos todos los documentos de exportacion en orden para luego enviarlo a facturacion .El aviso de Salida es un documento en donde se refleja el cliente que esta exportando y a que pais va hacer envida la carga .	Liquidacion de Embarque por referencia de Exportacion	B.2	Proveedor	

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

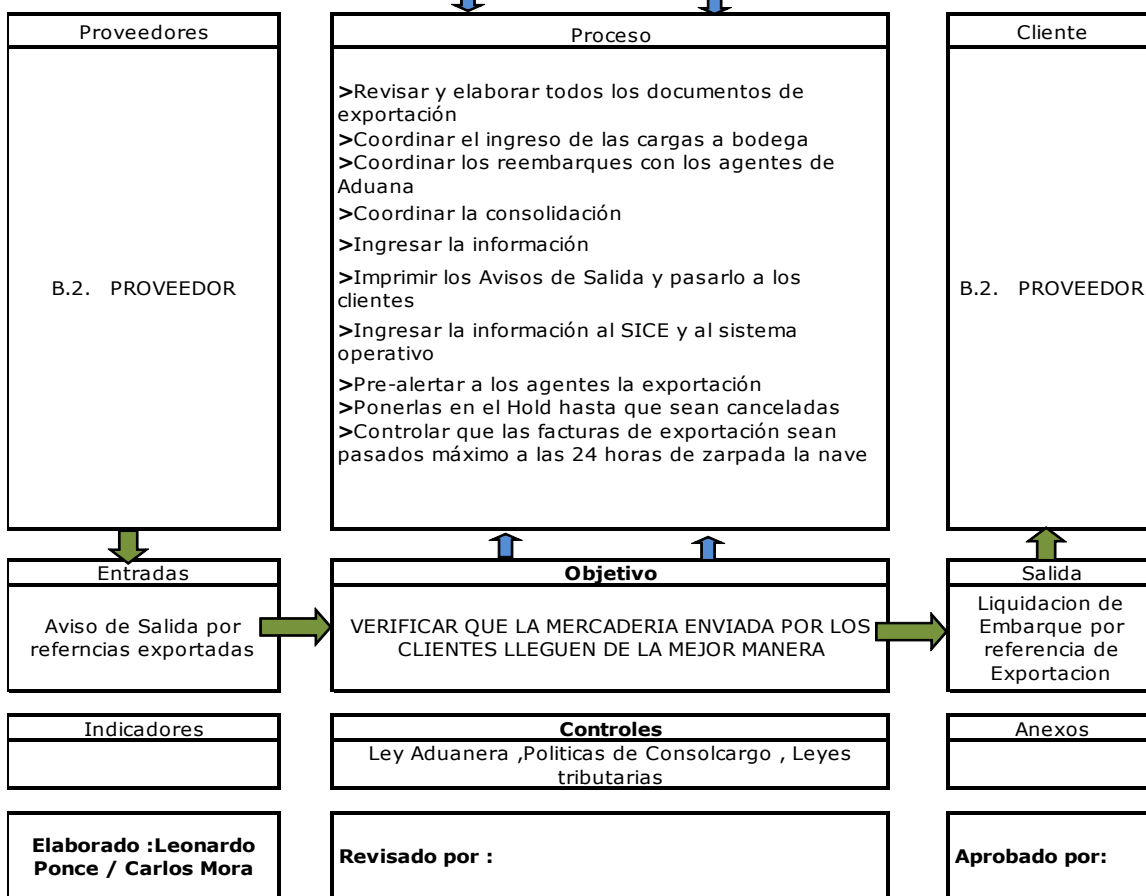
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 1.6.8 Descripción del Proceso de Exportación

## CONSOLCARGO      DESCRIPCION DEL PROCESO

<b>Nombre del Proceso:</b> EXPORTACION <b>Dueño del Proceso :</b> GERENTE OPERATIVO	<b>Codificación</b> <b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Edición :</b> N° 1 <b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso inicia cuando se empieza a elaborar los documentos de exportacion y termina cuando se les envia los aviso de salida al cliente		

RECURSOS	
<b>Fisico :</b> Computador , Telefono , Escritorio,Oficina <b>Tecnico:</b> Internet	<b>Economicos:</b> Presupuesto <b>Personal Capacitado:</b> Gerente Operativo - Asistentes Operativos



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **1.7. Proceso de Cobranzas**

El proceso de cobranza envía estados de cuenta a los clientes que están en la lista de cartera por cobrar para obtener el efectivo.

### **1.7.1. Entradas del Proceso de Cobranzas**

#### **1.7.1.1. Cartera Vencida**

Suma de efectivo que el cliente adeuda a la compañía por un servicio brindado.

### **1.4.2. Salidas del Proceso de Cobranzas**

#### **1.4.2.1. Pagos Concebidos**

Valores depositados a la cuenta de CONSOLCARGO y las transferencias realizadas en donde el cliente cancela a la organización por el servicio luego de lo cual se ingresa al sistema la cancelación.

### **1.7.3. Recurso del Proceso de Cobranzas**

#### **1.7.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

#### **1.7.3.2. Personal Capacitado**

Jefe de Cobranza

### **1.7.4. Controles del Proceso de Cobranzas**


#### **1.7.4.1. Ley Tributaria**

Se regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre sujetos activos y contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicaran a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales

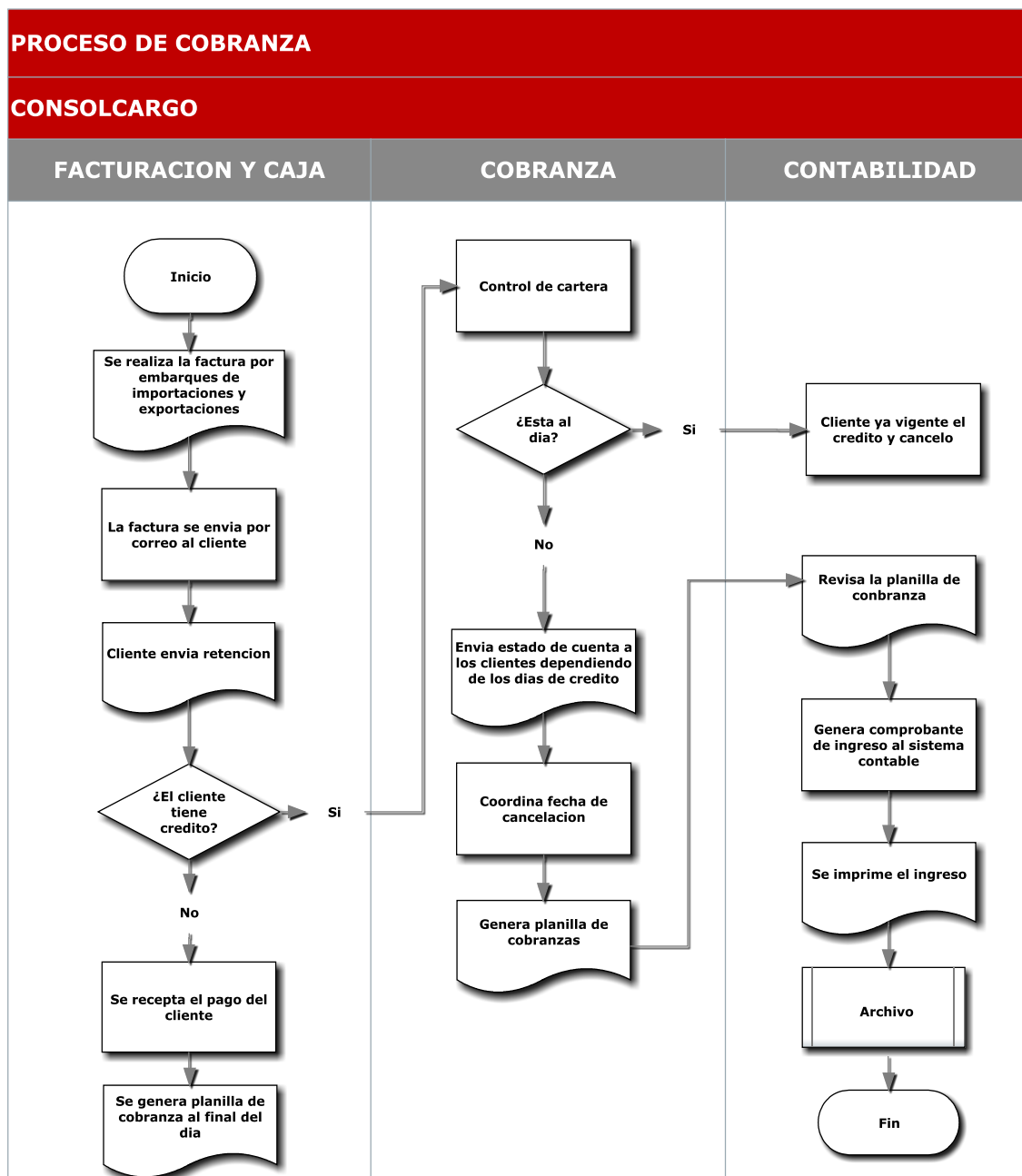
#### **1.7.4.2. Política de la Empresa**

Directrices internas establecidas para el proceso de Cobranzas.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.7.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## 1.7.6 Descripción de las Actividades del Proceso de Cobranzas

PROCESO:COBRANZAS SUBPROCESO:COBRANZAS RESPONSABLE:JEFE DE COBRANZAS MISION: EFECTUAR EL COBRO A CLIENTES QUE SE ENCUENTRAN CON PAGOS VENCIDO					CODIGO D
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSABLE
1	Se realiza la factura de Importación y Exportación	Caja-Facturacion	La facturación se la realiza una vez el departamento operativo le envía el aviso de llegada a caja - facturación	Se le factura por referencia de Importación y Exportación por cliente	Jefe de Cobranzas
2	Factura se envía por correo al cliente	Caja-Facturacion	En el aviso de llegada esta la notificación del email a quien se le tiene que pasar la factura	Caja- Facturacion se encarga de pasar la factura al cliente	Jefe de Cobranzas
3	Se analiza los clientes con credito	Cobranzas	Se revisa en la base de datos los clientes que tienen credito	Cobranzas tiene actualizada base de datos con credito y los que cuentan con valores pendientes se genera en el sistema consolida modulo reportes de cuentas cobrar	Jefe de Cobranzas
4	Si el cliente no tiene credito se recepta el pago	Cobranzas	Se revisa si cliente tiene credito	Si el cliente no tiene credito , Caja procede a receptar el pago , Caso contrario cliente tiene credito	Jefe de Cobranzas
5	Se genera palnilla de cobranzas	Caja-Facturacion	Una vez receptado el pago se procede a cancelar en el sistema	Al momento de cancelar en el sistema todos los pagos , Se genera la planilla de cobranza en donde se detalla que factura se esta cancelando con que cheque y la fecha .	Jefe de Cobranzas
6	Si el cliente tiene credito se tiene un control de cartera	Cobranzas	Se genera un reporte de los clientes que mantienen credito	En el reporte se imprime y se lo guarda en excel para mantener un control por cliente oara proceder a realizar la Gestion de Cobranza	Jefe de Cobranzas
7	Si el cliente esta al dia se verifica si el credito esta vigente o si no es por que cliente ya cancelo	Cobranzas	Se revisa en el sistema consolida	Dentro del sistema consolida se revisa por cliente , Por importación y Eportación por referencia	Jefe de Cobranzas
8	Si el cliente no esta al dia , se le envia estado de cuenta a los clientes dependiendo de los dias de credito	Cobranzas	Se genera en el sisitema estado de cuenta tanto de Importacion o Exportacion	Dentro del sistema la opcion que permite generar el estado de cuenta es la opcion de reporte de impo y expo dentro del modulo de cobranza	Jefe de Cobranzas
9	Coordina la fecha de cancelacion	Cobranzas	Contacto via correo y via Telefonicamente	Una vez realizado la Gestion de Cobranza se acuerda con el cliente la fecha de pago la cual se la registra en la agenda	Jefe de Cobranzas
10	Genera planilla de cobranza	Caja-Facturacion	Una vez receptado el pago se procede a cancelar en el sistema	Al momento de cancelar en el sistema todos los pagos , Se genera la planilla de cobranza en donde se detalla que factura se esta cancelando con que cheque y la fecha .	Jefe de Cobranzas
11	Contabilidad revisa la planilla de Cobranza	Cobranzas	Revisión de la planilla de cobranza	Contabilidad se encarga de revisar la planilla de cobranza con el fisico de las facturas detalladas en la planilla junto al cheque	Jefe de Cobranzas
12	Genera comprobantes de ingreso en el sistema contable	Contabilidad	Se procede a Registrar contablemente	En el sistema contable se ingresa la factura cancelada con sus respectiva cuenta contable	Asistente Contabilidad
13	Se imprime el ingreso	Contabilidad	Impresión del Comprobante	Se imprime con su respectivo correlativo y se adjunta la factura que se esta cancelando	Asistente Contabilidad
14	Archivo	Contabilidad	Se procede archivar	Se guarda en la bodega con su respectivo correlativo	Asistente Contabilidad

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:


	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 1.7.7 Caracterización del Proceso de Cobranzas

Caracterización del Proceso Cobranza						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
<b>PROCESO:COBRANZAS</b>				<b>CODIGO D</b>		
<b>SUBPROCESO:COBRANZAS</b>						
<b>RESPONSABLE:JEFE DE COBRANZAS</b>						
<b>MISION: EFECTUAR EL COBRO A CLIENTES QUE SE ENCUETRAN CON PAGOS VENCIDO</b>						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Pagos Vencido	La persona encargada de realizada la cobranza se contacta con el cliente parac coordinar el pago ya que se encuentran vencidos ,Una vez que el cliente cancela se realiza la cancelacion en el sistema consolida el cual genera una planilla de cobranza,Luego se le via a contabilidad la factura que el cliente esta canceando , la planilla de cobranza junto con el cheque , Se realiza el deposito sr contabiliza se imprime el comprobante de ingreso y se archiva en su consecutivo	Pago Contabilizado	Contabilidad	

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **1.8. Proceso de Servicio al Cliente**

El proceso de servicio al cliente comienza a partir de que el servicio entra en funcionamiento es decir desde que al cliente se les efectúa la factura y llegan cancelar a la recepción.

### **1.8.1. Entradas del Proceso de Servicio al Cliente**

#### **1.8.1.1. Papeletas de Depósito y Transferencias**

El cliente mediante una papeleta de depósito se acerca a ventanilla de la recepción a poner visto bueno en los BL's tiene que haber cancelado todo antes de solicitar el visto bueno.

### **1.8.2. Salidas del Proceso de Post Venta y Seguimiento**

#### **1.8.2.1. Entrega de Visto Bueno**

Se verifica si el cliente ha cancelado todo los servicios y si el cliente no debe se procede a poner visto bueno en los bl's para que se acerque a la aduana al retiro de mercadería.

### **1.8.3. Recurso del Proceso de Servicio al Cliente**


#### **1.8.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

#### **1.8.3.2. Personal Capacitado**

Servicio al Cliente

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

#### **1.8.4. Controles del Proceso de Servicio al Cliente**

##### **1.6.4.1. Reglamento de Comprobante de Venta y Retención**

Dentro de los acuerdos con la navieras se encuentran los valores que se van a facturar y se van generar un recibo de caja y cuáles son los rubros que generan IVA que van en facturas y los valores que no generan IVA el BI fletado es respaldo suficiente para sustento tributario.

A continuación para conocimiento de todo el personal de CONSOLCARGO deben conocer que son los comprobantes de venta.


Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos y;
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento

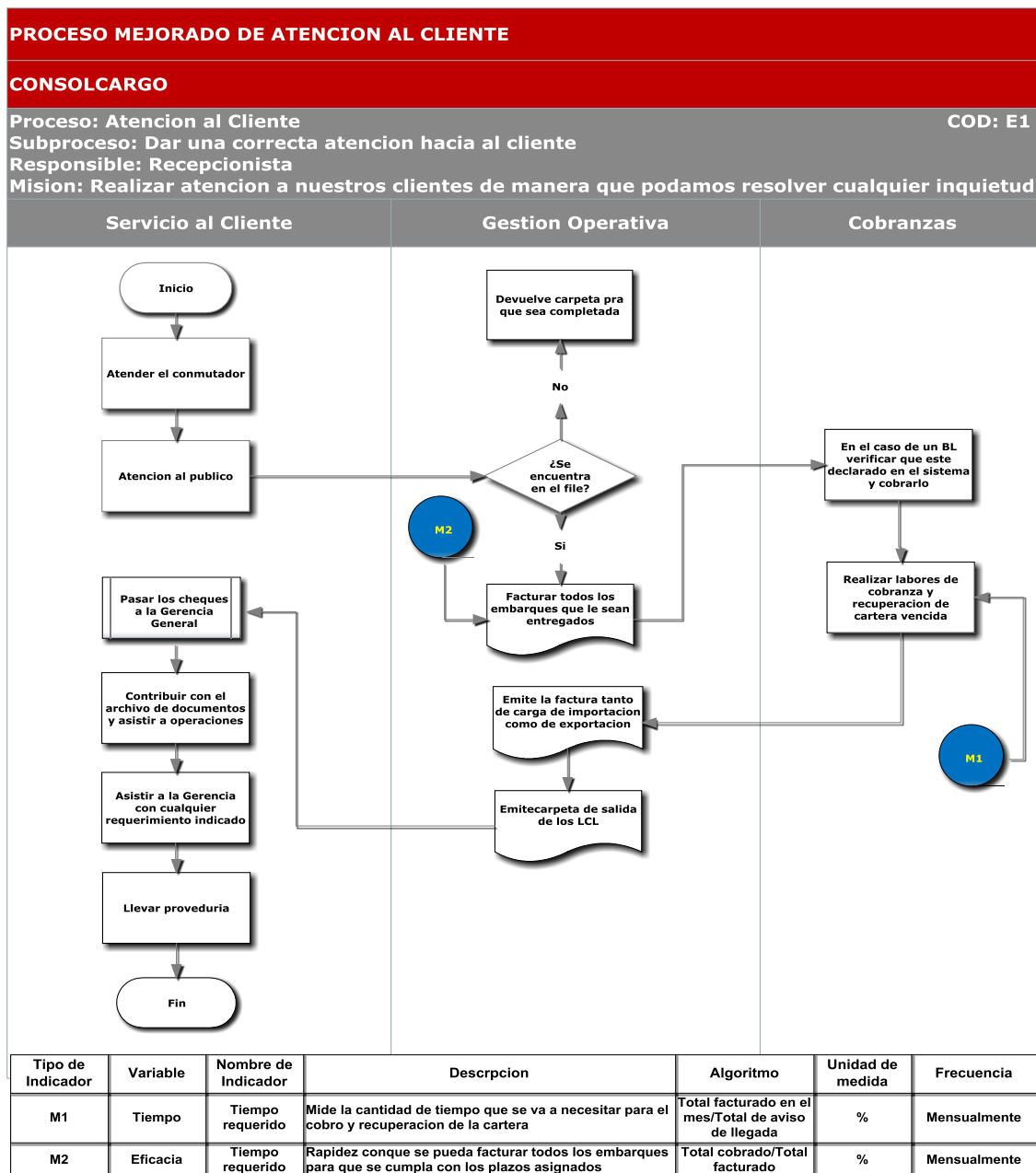
##### **1.8.4.2. Política de la Empresa**

Directrices internas establecidas para el proceso de Servicio al Cliente.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.8.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Atención al Cliente



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:




	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 1.8.6 Descripción de las Actividades del Proceso de Servicio al Cliente

PROCESO: ATENCION AL CLIENTE SUBPROCESO: ATENCION AL CLIENTE RESPONSABLE: GERENTE OPERATIVO MISION: SASTIFACCION AL CLIENTE					CODIGO E
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSABLE
1	Atender el Conmutador	Atencion al cliente	Atender el conmutador y se encargara de pasar a su respectivo extensiones	La llamadas pueden ser Cleintes y Proveedores con el objetivo de atender al cliente ante cualquier duda	Gerente Operativo
2	Atencion al Publico	Atencion al cliente	Se atiende al cliente o proveedores	Dentro de los clientes se le atendera poniendole visto bueno para que pueda sacar la carta de salida del cnt	Gerente Operativo
3	Revisar Documentacion con el File	Atencion al cliente	Se revisa el bl con la carpta de importacion o exportacion	Se va revisando los datos que se encuentran en el bl con los datos que estan en el sistema de la aduana en caso de no coincidir se procedera a devolver al cliente dicho documento	Gerente Operativo
4	Facturar todos los embarques que sean entregados	Atencion al cliente	Departamento Operativo procedera a entregar las carpetas de importacion y exportacion para que sean facturas	La persona encargada de la facturacion tendra que factura cuando le facilitan la carpeta . En el sistema consolida esta el modulo de facturar importacion y Exportacion en base a la referencia que se encuentra en la carpeta	Gerente Operativo
5	Verificar el BI que este declarado en el sistema	Atencion al cliente	Revisio en el Sistema Nathalia	Es importante esta revisio por que en caso de no hacer la revisio debido a que puede estar mal impreso el bl .	Gerente Operativo
6	Realizar Cobranza y recuperacion de cartera	Atencion al cliente	Revisio en el Sistema consolida	Cobranzas le pasa el archivo que tiene que estar pendiente cuando el cliente se acerque a cancelar	Gerente Operativo
7	Emision de Facturas de Importacion y Exportacion	Atencion al cliente	La facturacion se la realiza una vez el departamento operativo le envia el aviso de llegada a caja -facturacion	Se le factura por referencia de Importacion y Exportacion por cliente	Gerente Operativo
8	Emitir carta de Salida de LCL	Atencion al cliente	Se imprime la carta de salida	Esta carta se la entrega cuando el cliente ha cancelado y el bl no tiene problemas	Gerente Operativo
9	Entrega de Cobranza diaria a Gerencia	Atencion al cliente	Se imprime la Cobranza diaria y se la entrega a gerencia	Gerencia se encarga de revisar y aprobar la planilla de cobranza	Gerente Operativo
10	Guardar en el archivo todos los visto bueno	Atencion al cliente	Una vez que el cliente ya cancelo y se le entrego el bl con visto bueno se archiva	El archivo de ser en su respectiva carpeta con el numero de referencia que el sistema genera .	Gerente Operativo
11	Asistir a la Gerencia	Atencion al cliente	Asistir a gerencia en lo que solicite	Gerencia General puede solicitar reservas de hotel, reservas de pasajes aereos	Gerente Operativo
12	Llevar la Proveeduria	Atencion al cliente	En un formato se llena toda la proveudira que necesita la empresa	La proveudira se realiza una vez al mes , Se contacta al proveedor y se le entrega la lista .	Gerente Operativo

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 1.8.7 Caracterización del Proceso de Atención al Cliente

Caracterización del Proceso Atención al Cliente						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1	Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce			
		Página :1 de 1				
PROCESO: ATENCION AL CLIENTE			CODIGO E			
SUBPROCESO : ATENCION AL CLIENTE						
RESPONSIBLE: GERENTE OPERATIVO						
MISION: SATISFACION AL CLIENTE						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Buen manejo del Sistema Consolida Y Nathalia	El proceso de Atención al cliente se inicia cuando el cliente se acerca a las oficinas a cancelar poner visto buenos en los bl o se contacta via telefonica para alguna duda acerca del embarque,La politica que tiene gerencia general es el cliente por encima de todo y no puede ser incumplida . Gerencia General es la encargada de evaluar la atencion al cliente que se esta ofreciendo .	Mensualmete Gerente Operativo evalua y monitorea la atencion		Cliente

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **2. Procesos de Apoyo de CONSOLCARGO**

### **2.1. Proceso de Gestión Administrativa – Administrar Recursos**

El Proceso de Gestión Administrativa-Administrar Recursos empieza cuando el departamento de contabilidad envía a Gerencia General para la aprobación de los pagos a proveedores, la Gerencia se encarga de analizar que pago se cancela dentro del periodo de pagos.

#### **2.1.1. Entradas del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos**

##### **2.1.1.1. Autorización de Pago por porte de la Gerencia General**

Una vez que ha pasado toda la revisión se emite el cheque y se le confirma al proveedor que día se le cancelara.

#### **2.1.2. Salidas del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos**

##### **2.1.2.1. Entrega de Cheque**

Se le cancela al proveedor y se le entrega el cheque.

##### **2.1.2.2 Se realiza transferencia Bancaria**

Una vez recibida la autorización por parte de Gerencia, hay 2 proveedores que se les realizan transferencia y los únicos que son Contecon S.A. e Inarpi S.A.

#### **2.1.3. Recurso del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos**

##### **2.1.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### **2.1.3.2. Personal Capacitado**

Gerente General, Contador

### **2.1.4. Controles del Proceso de Gestión Administrativa- Administrar Recursos**

#### **2.1.4.1. Ley Tributaria**

Se regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre sujetos activos y contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicaran a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como las situaciones que se deriven o se relaciones con ellos. (C.T. ART 1)


#### **2.1.4.2. Política Bancaria**

Disposiciones y acuerdos por parte de la entidad Bancaria.

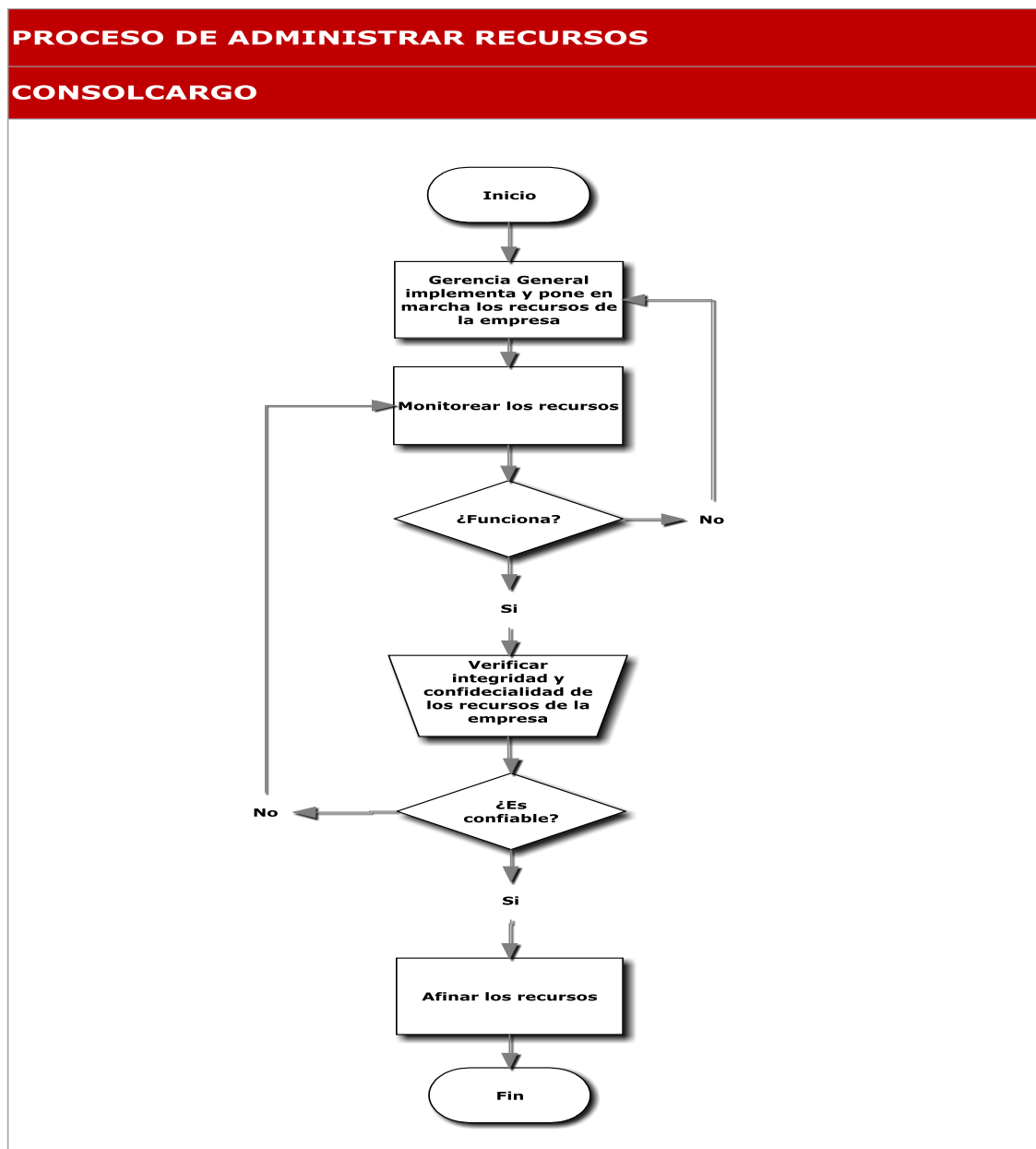
#### **2.1.4.3. Política de la Empresa**

Directrices internas establecidas para el proceso de Gestión Administrativa.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

**2.1.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Administrativa - Administrar Recursos**



<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.1.6 Descripción de las Actividades del Proceso Administrativo- Administrar Recursos

<b>PROCESO:GESTION ADMINISTRATIVA</b> <b>SUBPROCESO:ADMINISTRAR RECURSOS</b> <b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b> <b>MISION: ADMINISTRAR LOS RECURSOS DE LA MEJOR MANERA PARA BENEFICIOS DE LA EMPRESA</b>					<b>CODIGO F</b> <b>CODIGO F.1</b>
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERITICAS	RESPONSIBLE
1	Gerencia General Implementa y poner en marcha los recursos de la Empresa	Gerencia	Gerencia general es la encargada de implementar de invertir los recursos con el fin de generar mas recursos	Dentro de la generacion de recursos esta la inversion	Gerencia General
2	Monitorear los recursos Definidos por la Gerencia	Contador	El contador es el encargado de realizar cada lapso una determinada revision con el objetivo de establecer si es viable los recursos definidos	Se emite un informe en donde se establece una estadisitca de cada recurso .	Gerencia General
3	Verificar integridad y confidencialidad de los recursos de la empresa	Gerencia	Gerencia General es la aurotizada a establecer el grado de confidencialidad dentro de empresa	La gerencia general fija que la informacion que genera la empresa por los recursos debe ser netamente de conocimiento a nivel gerencial	Gerencia General
4	Ajustar Recursos para una mejor manejo	Gerencia	En caso de no funciona , Se procede a un ajuste el cual interviene Gerencia General, Gerente Comercial, Contador ,Gerente Opertaiva	De esta reunion se fijara una estrategia para que los recursos de la empresa fluyan y se coordinen una mejor manejo	Gerencia General

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.1.7 Caracterización del Proceso de Administrar Recursos

Caracterización del Proceso Administrar Recursos						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
<b>PROCESO:GESTION ADMINISTRATIVA</b>				<b>CODIGO F</b>		
<b>SUBPROCESO:ADMINISTRAR RECURSOS</b>				<b>CODIGO F.1</b>		
<b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b>						
<b>MISSION: ADMINISTRAR LOS RECURSOS DE LA MEJOR MANERA PARA BENEFICIOS DE LA EMPRESA</b>						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente General		Peticion de la informacion contable	Gerencia general es la encargada de implementar de invertir los recursos con el fin de generar mas recursos ,Gerencia General es la aurotizada a establecer el grado de confidencialidad dentro de empresa , El monitoreo es realizado mensualmente para ver si los recursos implementados estan generando resultado.	Implemetacion de mejora	Gerente General	

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:



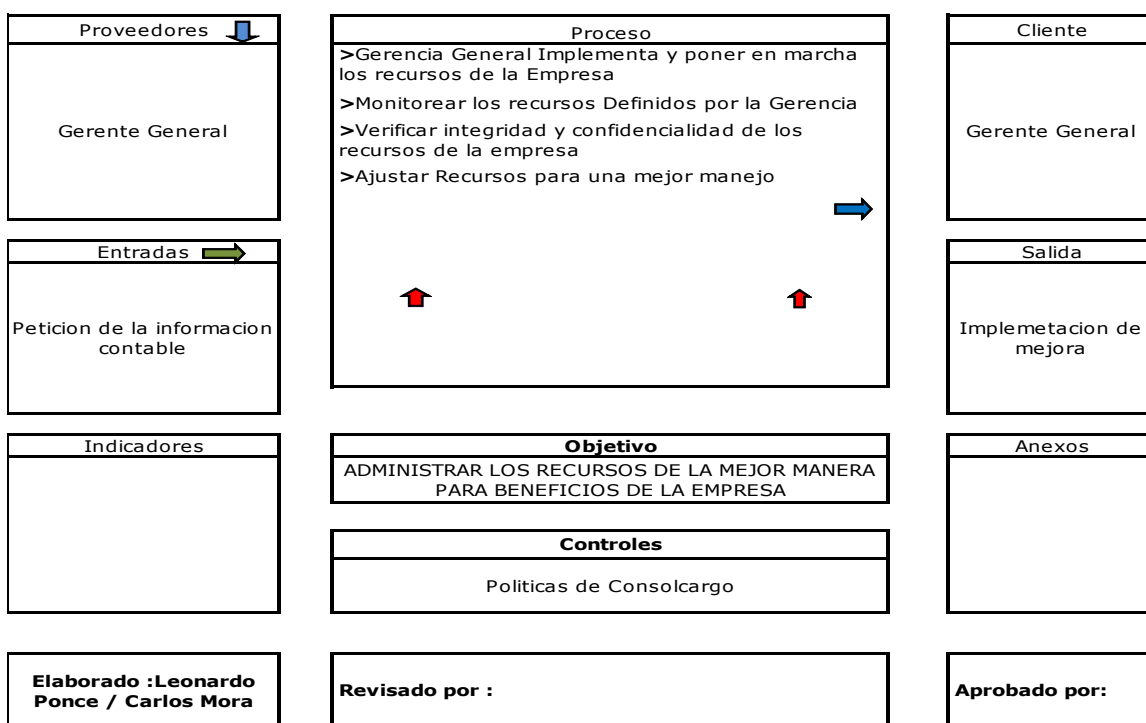
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.1.8 Descripción del Proceso de Administrar Recursos CONSOLCARGO

DESCRIPCION DEL PROCESO

<b>Nombre del Proceso:</b> ADMINISTRAR RECURSOS	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N° 1
<b>Dueño del Proceso :</b> GERENTE GENERAL	<b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso empieza cuando Gerencia General implementa fuentes de recursos para la empresa y termina cuando los recursos utilizados son monitoreados		

↓ RECURSOS ↓	
<b>Físico :</b> Computador , Telefono , Escritorio,Oficina	<b>Economicos:</b> Presupuesto
<b>Técnico:</b> Internet	<b>Personal Capacitado:</b> Gerente General



### 2.2. Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal

El Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal empieza cuando se le solicita a la Gerencia General la posibilidad de abrir una vacante dependiendo del departamento que lo solicita.

#### 2.2.1. Entradas del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### **2.2.1.1. Solicitud de Vacante a la Gerencia General**

Esta solicitud la emite el departamento que solicita la vacante para que gerencia se contacte con la Asesora de recursos Humanos para que realice la respectiva selección.

### **2.2.2. Salidas del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal**

#### **2.2.2.1. Seleccionado el mejor perfil de los postulantes**

Una vez que la Asesora de Recursos Humanos realiza las pruebas necesarias para evaluar capacidades y aptitudes, se procede a el último paso que es la entrevista con la Gerencia General para finiquitar el proceso de selección .

### **2.2.3. Recurso del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal**

#### **2.2.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de

#### **2.2.3.2. Personal Capacitado**

Gerente General, Contador, Asesora externa de Recursos Humanos.

### **2.2.4. Controles del Proceso de Gestión de Recursos Humanos – Reclutar Personal**


#### **2.2.4.1. Código de Trabajo**

Se regulan que cada empleado contratado tenga su respectivo contrato.

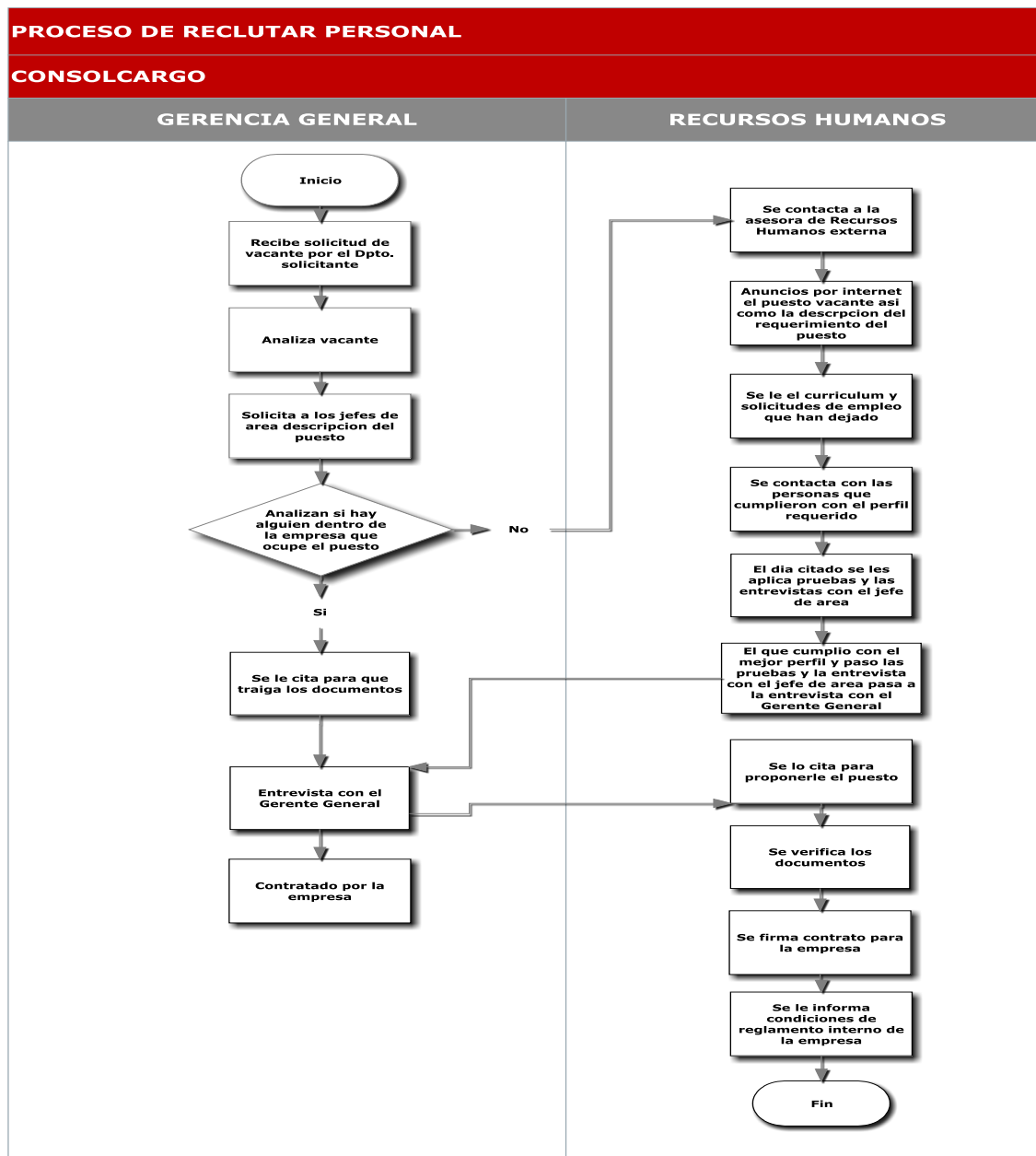
#### **2.2.4.2. Política de la Empresa**

Dentro de política lo establecerá previa reunión Gerencia General junto con la persona de recursos humanos externa, Siempre respetando el código de trabajo y el reglamento interno de Consolcargos.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.2.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Recursos Humanos- Reclutar Personal



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## 2.2.6. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión de Recursos Humanos- Reclutar Personal

PROCESO:GESTION DE RECURSOS HUMANOS SUBPROCESO:RECLUTAR PERSONAL RESPONSABLE:GERENTE GENERAL MISION: CONTRATAR AL MEJOR PERSONAL CAPACITADO					CODIGO G
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSIBLE
1	El Departamento solicitante conversa con la gerencia , acerca de la vacante	Recursos Humanos	Conversan con Gerencia General y le entrega solicitud de la vacante	Gerencia General acepta la solicitud de Vacante	Gerente General
2	Gerencia General analiza la vacante solicitada	Recursos Humanos	Procede a analizar la vacante junto con los jefes de cada area	Se trata de analizar si dentro de la empresa existe la persona idonea para el puesto	Gerente General
3	Solicita a los Jefes de cada area la descripcion del puesto	Recursos Humanos	Los jefes de cada area segun su experiencia proceden a establecer ciertas habilidades que se requiere en la vacante	Se entrega a Gerencia General la Descripción del puesto y cual es el objetivo de incorporar una vacante	Gerente General
4	Analiza si hay alguien dentro de la empresa para dicho puesto	Recursos Humanos	Verifican si dentro de la empresa alguien quiere aplicar a la vacante	Se toma como politica debido a que de preferencia alguien con mas tiempo dentro de la organizacion puede destacar en dicha vacante	Gerente General
5	Se lo cita para ofrecerle el puesto	Recursos Humanos	Se reunen con los aspirante para ofrecerles la vacante	Se explica en la reunion datos con cual es el puesto , funciones a realizar y Sueldo	Gerente General
6	Se contacta con la asesora de recursos humanos	Recursos Humanos	En caso de que no exista la persona dentro de la empresa , Gerencia General se contacta telefonicamente con la Persona de recursos humanos externa	La gerencia general le facilita la Solicitud de la vacante y la descripcion del puesto con el objetivo de empezar a buscar candidatos	Gerente General
7	Anuncios para solicitar vacante por internet	Recursos Humanos	La tecnica a utilizar para el reclutamiento es via internet	Se procede hacer anuncios con el perfil indicado	Gerente General
8	La asesora lee los curriculum	Recursos Humanos	Recepcion de Curriculum	Revision del curriculum con el fin de ir barajando los candidatos	Gerente General
9	Se contacta con las personas que cumplieron con el perfil	Recursos Humanos	Llamar a los candidatos para coordinar la cita	Se coordina la fecha y hora para las pruebas y entrevista	Gerente General
10	Se lo cita para realizarles las pruebas y Entrevista con el jefe de area	Recursos Humanos	Se procede a tomar la prueba y luego la entrevista	Las pruebas son psicologicas	Gerente General
11	Entrevista con la Gerencia General	Recursos Humanos	Si el candidato ha aprobado la prueba y tiene el visto bueno del Jefe que solicita la vacante,Se procede a la entrevista con Gerencia General	La gerencia general es la persona al fin y acabo de contratar	Gerente General
12	Contratado para la empresa	Recursos Humanos	Se contrata al candidato	Se le da el Visto bueno por Gerencia General y se lo incorpora de inmediato a la empresa	Gerente General
13	Se lo cita para que traiga los documentos , Solicitados por la empresa	Recursos Humanos	Para armar la carpeta del nuevo empleado se le solicitare unos documentos el cual quedaran como registro	Los papeles se los puede entregar una vez haya sidoc ontratado	Gerente General
14	Se verifica los documentos	Recursos Humanos	Los documentos tienen que estar actualizados	Es decir Papeleta de Votacion , Cedula Identidad , Recor policial	Gerente General
15	Se firma contrato	Recursos Humanos	Firma contrato	Se procede a regularizar el contrato con el Ministerio de Relaciones laborales y Se lo asegura al IESS	Gerente General
16	Se le entrega el reglamento interno de la empresa	Recursos Humanos	Para conocimiento del empleado se le entrega el reglamento interno con el fin de que conozca beneficios y reglas dentro de la empresa	El empleado conocera cual es el proceder dentro de la empresa .	Gerente General

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:


	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 2.2.7 Caracterización del Proceso de Reclutar Personal

Caracterización del Proceso Reclutar Personal						
<b>CONSOLCARGO</b>		<b>Revisión: 1</b>		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		<b>Página :1 de 1</b>				
PROCESO:GESTION DE RECURSOS HUMANOS				CODIGO G		
SUBPROCESO:RECLUTAR PERSONAL						
RESPONSABLE:GERENTE GENERAL						
MISION: CONTRATAR AL MEJOR PERSONAL CAPACITADO						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Mercado Laboral	Recursos Humanos	El Departamento solicitante conversa con la gerencia , acerca de la vacante , Se le adjunta a gerencia el perfil del puesto y la Solicitud de la Vacante .Gerencia se contacta con Recursos Humanos externo con el fin de conseguir el candidato idoneo para la empresa y empieza el proceso de seleciion del personal , Se lo contrata y luego firma contratos y se realiza la afiliacion al less	Asistente de Gerencia , Asistente Contables,Operativos , Vendedors	Gerencia General , Gerente Financiero, Gerente Operativo ,Gerente Comercial	

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **2.3 PROCESO DE GESTION FINANCIERA – GESTION PRESUPUESTARIA**

### **2.3.1. Entrada del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria**

#### **2.3.1.1 Estados Financieros**

Los estados financieros ayudaran a establecer un buen presupuesto debido que al final de cada ano se lo comparara para ver el porcentaje de variación.

### **2.3.2. Salidas del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria**

#### **2.3.2.1 Hojas Presupuestarias**

Son documentos en donde estarán tanto los ingresos como los costos y gastos aproximados a gastar y cual va hacer la rentabilidad.

### **2.3.3. Recursos del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria**


#### **2.3.3.1. Infraestructura Fisica**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>.

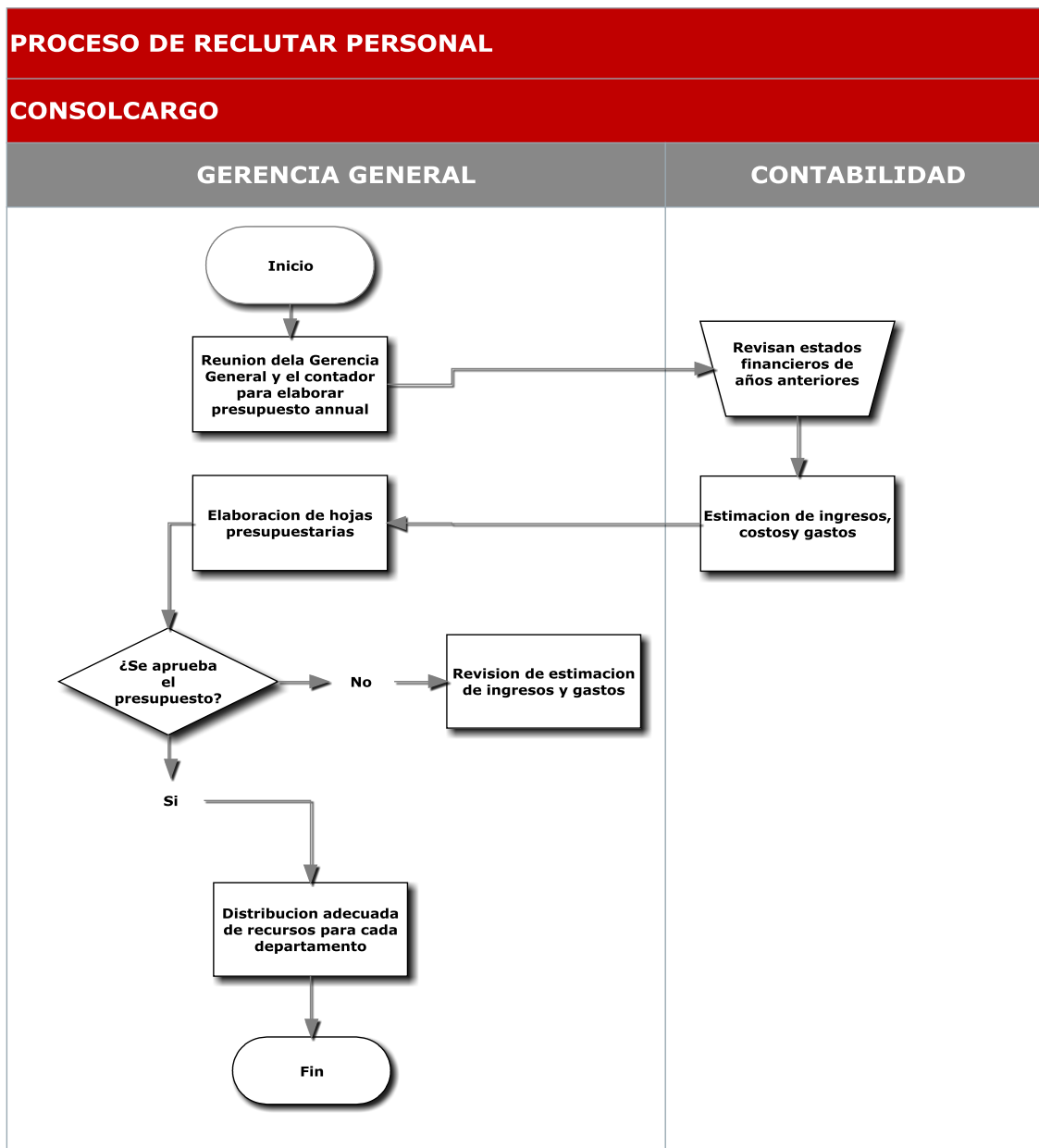
### **2.3.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria**

El control lo realizara el contador en base a la hoja de presupuesto vs lo que se ha desembolsado.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO: FECHA:	CARGO: FECHA:


	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.3.5. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.3.6. Descripción de las Actividades del Proceso de Gestión Financiera- Gestión Presupuestaria

<b>PROCESO:GESTION FINANCIERA</b> <b>SUBPROCESO:GESTION PRESUPUESTARIA</b> <b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b> <b>MISION: ELABORAR PRESUPUESTO CON EL FIN DE ESTABLECER COMPARACIONES</b>						<b>CODIGO H</b> <b>CODIGO H.1</b>
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSIBLE	
1	Reunion Gerencia General Y Contador para elaboracion del	Contabilidad	Cada ano se establece una reunion con el fin de establecer y	el periodo de la reunion esal cierre del ejercicio anterior . Por lo general se los	Gerencia General	
2	Revison de Estados Financieros del ano anterior	Contabilidad	Contador facilita los balances del ano anterior para emitir un analisis	El contador emite un criterio para la elaboracion del presupuesto el cual debe ser referente a los estados	Contador	
3	Estimacion de Ingresos , Costos y Gastos	Contabilidad	Una vez que se cuenta con los estados financieros se empieza a desarrollar el	Elpresupuesto se una estimacion del 10% en base a los estados financieros	Contador	
4	Elaboracion de Hojas Presupuestaria	Contabilidad	Se elora el presupuesto y se lo establece en las hojas	Se imprimen 2 copias una la tiene la gerencia y otra el contador con sus	Contador	
5	Se aprueba el presupuesto	Contabilidad	Presupuesto aprobado por la gerencia	Una vez aprobado se pone de inmediato su	Gerencia General	
6	Distribución adecuada de recursos para cada	Contabilidad	La distribucion se la realiza a medida que cada	Se establece una hoja de requerimiento de recursos , El	Gerencia General	
7	Revison de estimacion de Ingresos , Costos y Gastos	Contabilidad	La revision se la establece en base a las hojas de requerimiento	La revision se la realiza mensual por el contador	Gerencia General	


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 2.3.7 Caracterización del Proceso de Gestión Presupuestaria

Caracterización del Proceso Gestion Presupuestaria						
<b>CONSOLCARGO</b>		<b>Revisión: 1</b>		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		<b>Página :1 de 1</b>				
<b>PROCESO:GESTION FINANCIERA</b>			<b>CODIGO H</b>			
<b>SUBPROCESO:GESTION PRESUPUESTARIA</b>			<b>CODIGO H.1</b>			
<b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b>						
<b>MISION: ELABORAR PRESUPUESTO CON EL FIN DE ESTABLECER COMPARACIONES</b>						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerencia General		Estados Financieros ano anterior	Cada ano se establece una reunion con el fin de establecer y definir el presupuesto ,La gerencia general revisa estados financieros ano anterior para proceder un incremento a cada cuenta de ingreso ,costos y gastos .Una vez aprobado el presupuesto la revision la realiza el contador en base a las hojas de requerimiento por departamento que debe estar debidamente firmada por Gerencia General y Jefe de Cada Departamento.	Hojas Presupuestaria	Departamento Comercial , Departamento Operativo, Contabilidad , Caja- Facturacion	

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

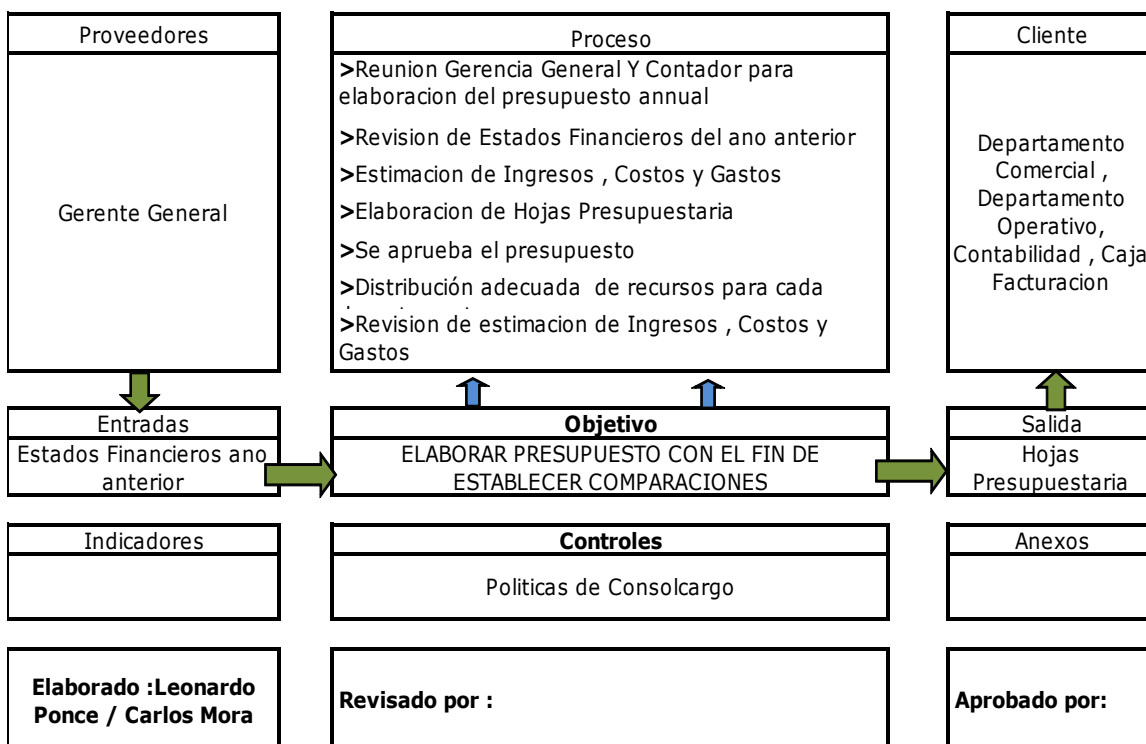
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.3.8 Descripción del Proceso de Gestión Presupuestaria

## CONSOLCARGO DESCRIPCION DEL PROCESO

<b>Nombre del Proceso:</b> GESTION PRESUPUESTARIA	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N° 1
<b>Dueño del Proceso :</b> GERENTE GENERAL	<b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso empieza cuando la Gerencia general junto con el contador se reúnen para la elaboración del presupuesto y Termina cuando el presupuesto es aprobado		

↓ RECURSOS ↓	
<b>Físico :</b> Computador , Telefono , Escritorio, Oficina	<b>Economicos:</b> Presupuesto
<b>Técnico:</b> Internet	<b>Personal Capacitado:</b> Gerente General - Contador



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **2.4 Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad**

El Proceso de Gestión Financiera – Gestionar Contabilidad empieza cuando todo el proceso genera y alimenta el sistema contable con la información de las facturas emitidas, facturas de proveedores, notas de crédito y notas de debito el cual se ve reflejado en los respectivos reportes.

### **2.4.1. Entradas en el Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad**

En el proceso de Gestionar la Contabilidad, tiene como entrada al proceso toda la información que esté dentro de la actividad que tiene CONSOLCARGO, esta información está sustentada con su respectivo soporte.

### **2.4.2. Salidas del Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad**

La salida del proceso son los estados financieros al cierre de cada mes.

### **2.4.3.1 Recurso del Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad**

#### **2.4.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m2.

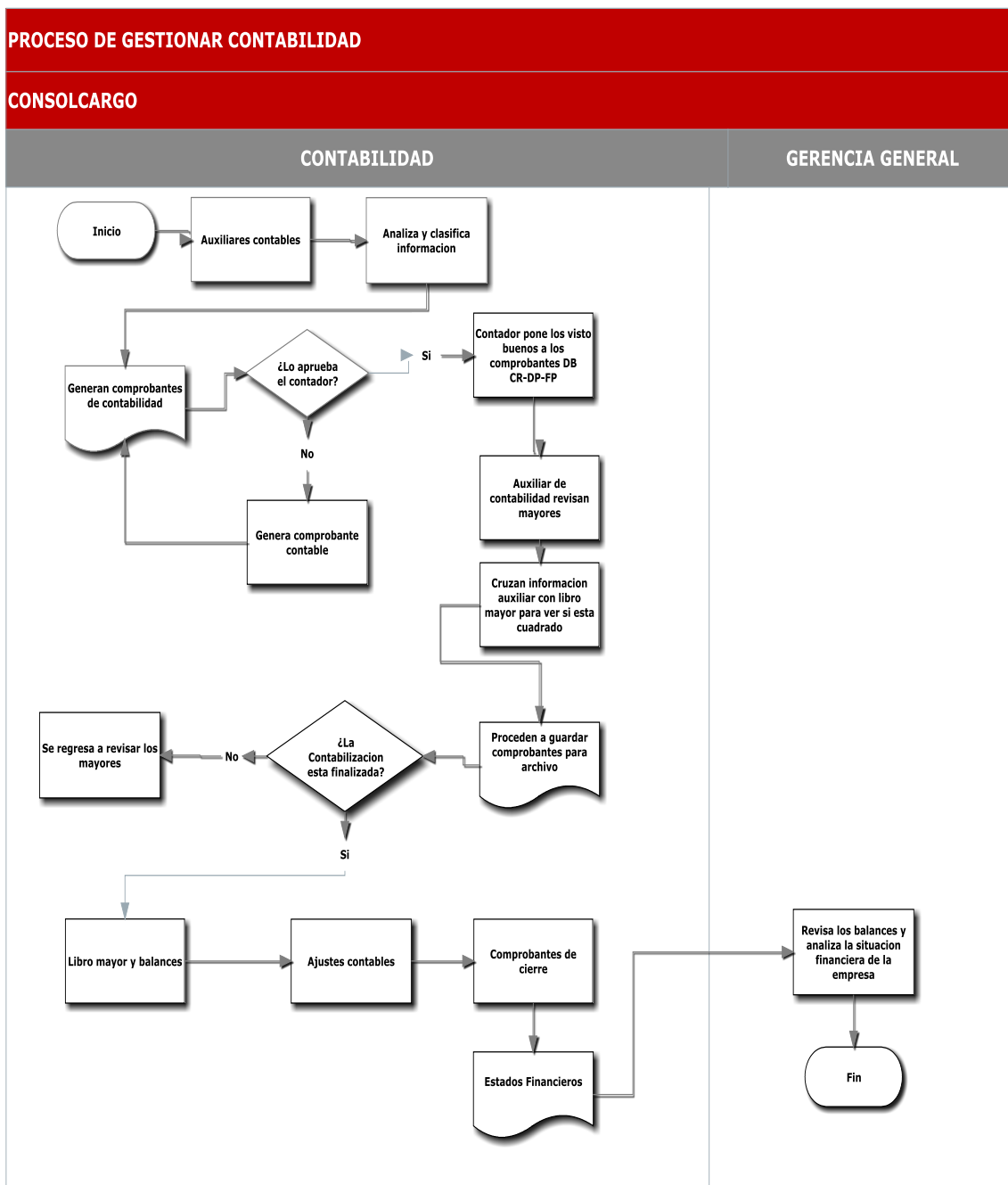
### **2.4.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera- Gestionar de Contabilidad**

Dentro de este proceso los controles son: L.O.R.T.I, R.L.OR.T.I. , NIIF PYMES, PORCENTAJES DE IMPUESTOS.


<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.4.5. Diagrama de Flujo de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## 2.4.6. Descripción de las Actividades de Proceso de Gestión Financiera- Gestionar Contabilidad

<b>PROCESO:GESTION FINANCIERA</b> <b>SUBPROCESO:GESTIONAR LA CONTABILIDAD</b> <b>RESPONSABLE:CONTADOR</b> <b>MISION: ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS CONFIABLES</b>					<b>CODIGO H</b> <b>CODIGO H.2</b>
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSIBLE
1	Auxiliar Contables analiza y Clasifica Informacion	Contabilidad	Se procede a clasificar informacion contable	Clasificar y ordenar	Asistente Contable
2	Generan Comprobantes de Contabilidad	Contabilidad	El sistema Sai una vez ingresada la informacion	Genera Comprobantes de Ingreso , Egresos,Diarios Contables y Notas de Credito y debito con el fin de ir proporcionando informacion para la elaboracion de los estados fianancieros	Asistente Contable
3	Contador revisa comprobantes	Contabilidad	El contador es el encargado de revisar la informacion ingresada	Cada Comprobante debe tener visto bueno con el fin de tener un mejor control que se esta contabilizando diariamente	Asistente Contable
4	Contador aprueba documentos de Contabilidad	Contabilidad	Una vez revisado se aprueba los comprobantes	Cada Comprobante debe tener visto bueno con el fin de tener un mejor control	Contador
5	Auxiliares Revisan Mayores	Contabilidad	Los auxiliares de contabilidad revisaran mensualmente el saldo de las cuentas	Se imprime en el SAI y una vez revisada se los archiva para tener un historial de cada revision	Asistente Contable
6	Cruzan el Mayor de Cada cuenta con sus Respective auxiliares	Contabilidad	El valor de los mayores contables de cada cuenta debe ser igual a cada auiliar	Esta informacion es proporcionada con el fin de que cada mes se tenga un balance general para revision con el contador	Asistente Contable
7	Guardar Comprobantes	Contabilidad	Se archiva los comprobantes con su respectivo correlatico	Se guarda por separado los comprobantes	Asistente Contable
8	Generan Libro mayor y Balances	Contabilidad	Se imprime los balances	Contador se encarga de imprimir	Asistente Contable
9	Ajustes contables	Contabilidad	Cualquier ajustes lo realiza directamente el contador	Contador es la unica persona en realizar cualquier tipo de ajuste en el sistema sai	Contador
10	Ajustes de Cierre Contables	Contabilidad	Contador realiza los ajustes de cierre	Contador es la unica persona en realizar cualquier tipo de ajuste en el sistema sai	Contador
11	Generan Estados Financieros	Contabilidad	Contador imprime los estados financieros	Contador procede a revisar y comparar con los meses anteriores y sacar una estaditica	Contador
12	Revision Estados Financieros con la Gerencia	Contabilidad	Gerencia General se reúne con el contador para analizar la situacion actual de la empresa	En la reunion el contador presenta toda la infirmacion para mantener al tanro a la gerencia	Contador

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.4.7 Caracterización del Proceso de Gestionar Contabilidad

Caracterización del Proceso Gestionar la Contabilidad						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
<b>PROCESO:GESTION FINANCIERA</b> <b>SUBPROCESO:GESTIONAR LA CONTABILIDAD</b> <b>RESPONSABLE:CONTADOR</b> <b>MISION: ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS CONFIABLES</b>				<b>CODIGO H</b> <b>CODIGO H.2</b>		
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerencia General		Gerencia General solicita al Contador los Estados Financieros	Gerencia general se encarga de revisar los estados financieros junto con el contyador para evaluar la situacion del empresa .El contador debe tener la informacion actualizada por la gerencia solicita en cualquier momento los estados financieros , La responsabilidad recae en los asisientes contables que son los encargado de ingresar la informacion en el sistema contable . Los estados financieros tienen que se confiables .	Estados Financieros	Gerencia General	

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:





	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **2.5. Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos**

El proceso de requerimiento de administrar pagos, reciben las solicitudes de cheque el cual se la registra contablemente para el respectivo pago a las navieras.

### **2.5.1. Entradas del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos**

#### **2.5.1.1. Solicitud de Cheque**

Documento es recibido para ser procesado y autorizado para el pago, el cual ayudara a CONSOLCARGO a tramitar los pagos a navieras para seguir el trámite normal con los vistos buenos.

### **2.5.2. Salidas del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos**

#### **2.5.2.1. Emisión de Cheque**

Cheque emitido junto con su comprobante de egreso, se lo entrega a la Gerente Operativa para enviar a cancelar.

### **2.5.3. Recurso del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos**

#### **2.5.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

#### **2.5.3.2. Personal Capacitado**

Contador, Asistente Contable


### **2.5.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos**

#### **2.5.4.1. Política de la Empresa**

Directrices internas establecidas por Gerencia general basada en la experiencia de Administrar Pagos junto con el contador, Acuerdos con proveedores .

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:



	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## 2.5.6. Descripción de las Actividades de Procesos Gestión Financiera- Administrar Pagos

PROCESO:GESTION FINANCIERA SUBPROCESO:ADMINISTRAR PAGOS RESPONSABLE:CONTADOR MISION: ADMINISTRAR DE MEJOR MANERA LOS PAGOS					CODIGO H CODIGO H.3
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICA	RESPONSABLE
1	Departamento de Operaciones emite Solicitud de Cheque de pago a Navieras	Operaciones	Departamento Operativo se encarga de emitir la solicitud de cheque la cual se entrega en contabilidad	En la solicitud de cheque se especifica la naviera a la cual hay que cancelar , valores de gasto locales y flete el numero de contenedor , agente del exterior	Operaciones
2	Se receipta facturas de proveedores	Contabilidad	Contabilidad receipta la factura de los proveedores	Se ingresa al sistema sai y se provisiona la factura	Contador
3	Contabilidad Recibe la s	Contabilidad	Contabilidad receipta la Solicitud de Cheque	Se provisiona en el sai la factura y se la envia a cancelar lo mas pronto	Contador
4	Ingresa en el sistema de Contabilidad la factura	Contabilidad	La factura se la procesa siempre y cuando los valores son los correctos	La factura debe estar llenada con lo establece el reglamento de comprobante de retencion y documentos complementarios , Y los valores deben estar correctos y autorizados por Gerencia Operativa y contador	Contador
5	Emite Retenciones	Contabilidad	Se imprime retencion	Se debe tener en cuenta el porcentaje aplicar	Contador
6	Contador pone Visto bueno al pago	Contabilidad	Una vez ingresado la factura y emita la retencion el contador aorueba el pago	Debe estar en este orden para que el contador apruebe el pago , Primero la retencion luego el formulario de provision que genera el sistema contable , luego la solicitud de cheque y luego la factura.	Contador
7	Emite el Cheque	Contabilidad	Se imprime el cheque	EL cheque esta listo para enviar a cancelar a la naviera	Contador
8	Contador revisa el Egreso	Contabilidad	Se pone visto bueno en el comprobante de egreso	El cheque se puede generar una vez que tenga el visto bueno por el contador	Contador
9	Gerencia General Firma el Cheque	Contabilidad	Firma del cheque	Gerencia General procede a firmar el cheque una vez que consten todos los soportes al pago	Contador
10	Cheque Naviera entregado al Dpto. Operativo	Contabilidad	Se coordina con el departamento operativo para el pago en la naviera	El comprobante de egreso debe estar debidamente firmado y con sello de la empresa naviera	Contador
11	Cheque Proveedores entregado	Contabilidad	Cancela al proveedor	el cheque se entrega al proveedor y el comprobante de egreso debe estar debidamente firmado el recibi conforme	Contador

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.5.7 Caracterización del Proceso de Administrar Pagos

Caracterización del Proceso Administrar Pagos						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
<b>PROCESO:GESTION FINANCIERA</b>				<b>CODIGO H</b>		
<b>SUBPROCESO:ADMINISTRAR PAGOS</b>				<b>CODIGO H.3</b>		
<b>RESPONSABLE:CONTADOR</b>						
<b>MISION: ADMINISTRAR DE MEJOR MANERA LOS PAGOS</b>						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento Operativo	Proveedores	Solicitud de Cheque	Departamento Operativo se encarga de emitir la solicitud de cheque para pago navieras,En la solicitud de cheque se especifica la naviera a la cual hay que cancelar , valores de gasto locales y flete el numero de contenedor , agente del exterior, Una vez contabilidad tenga la solicitud de cheque se debe procesar con agilidad para emitir algun inconveniente en la Naviera , Solo se maneja solicitud de cheque para las Navieras ,En caso de los proveedores se realiza el ingreso al sistema Contable SAIy se coordina para la fecha de pagos que son los martes y viernes .El proveedor se contacta telefonicamente y se le comunica sobre el pago.	Pago realizado con Cheque	Contabilidad	Proveedor

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

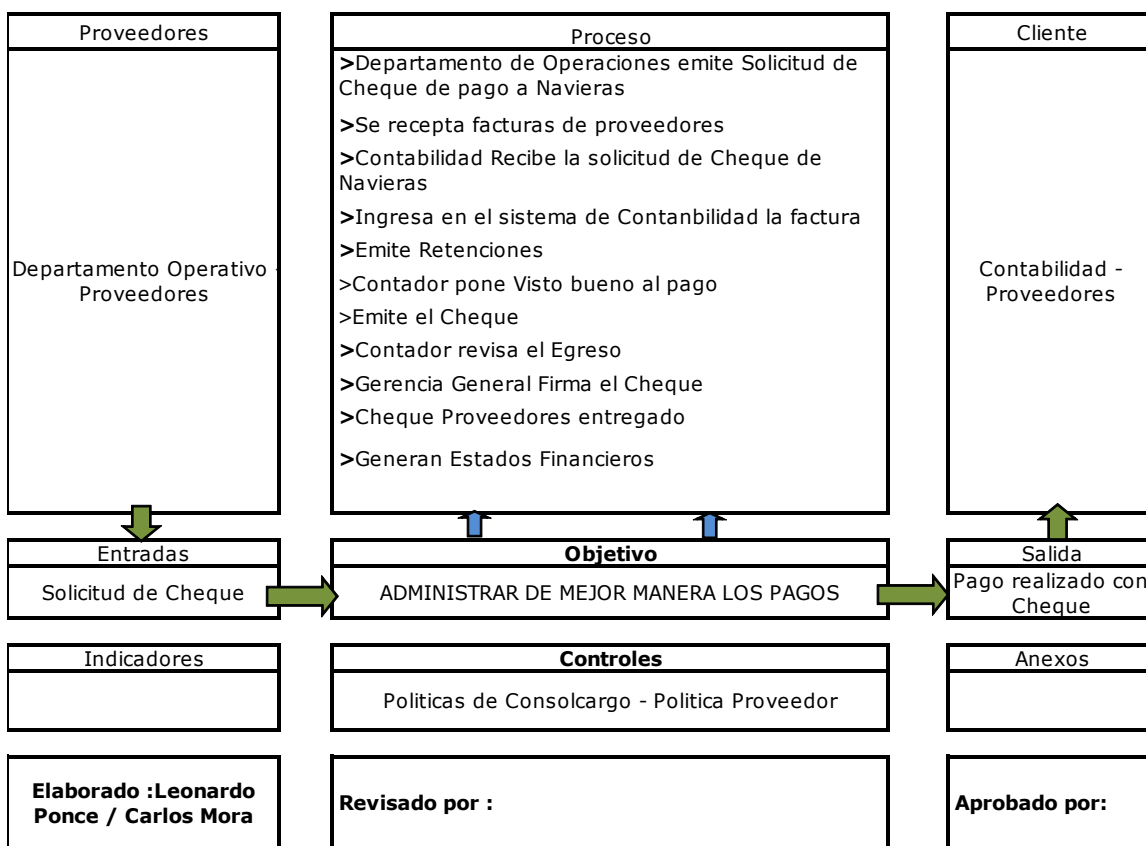
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 2.5.8 Descripción del Proceso de Administrar Pagos


## CONSOLCARGO      DESCRIPCION DEL PROCESO

<b>Nombre del Proceso:</b> ADMINISTRAR PAGOS	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N° 1
<b>Dueño del Proceso :</b> CONTADOR	<b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso empieza cuando el Dpto Operativo envia las solicitudes de Cheques y termina cuando se procede a realizar el cheque .		

↓ RECURSOS ↓	
<b>Fisico :</b> Computador , Telefono , Escritorio,Oficina	<b>Economicos:</b> Presupuesto
<b>Tecnico:</b> Internet	<b>Personal Capacitado:</b> Contador - Asistente Contable-Asistentente Operativos



<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

## **2.6. Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal**

El proceso de Gestión Jurídica, empieza cuando CONSOLCARGO tiene algún inconveniente con algún cliente o algún trámite el IESS, Superintendencia de Compañías, SRI la gerente general es la encargada de contactar al asesor.

### **2.6.1. Entradas del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal**

#### **2.6.1.1. Problemas legales o Asesoramiento en trámites**

Gerencia General le plantea al asesor el problema que se está presentado en Consolcargos dependiendo de la circunstancia intervienen otras partes como el departamento operativo.

### **2.6.2. Salidas del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal**

#### **2.6.2.1. Denuncia**

Se realiza la denuncia con sus respectivos soportes para asegurar el buen nombre de CONSOLCARGO

### **2.6.3. Recurso del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal**

#### **2.6.3.1. Infraestructura Física**

El área donde se encuentra laborando CONSOLCARGO es aproximadamente de 126 m<sup>2</sup>

#### **2.6.3.2. Personal Capacitado**


Gerencia General.

### **2.6.4. Controles del Proceso de Gestión Financiera – Administrar Pagos**

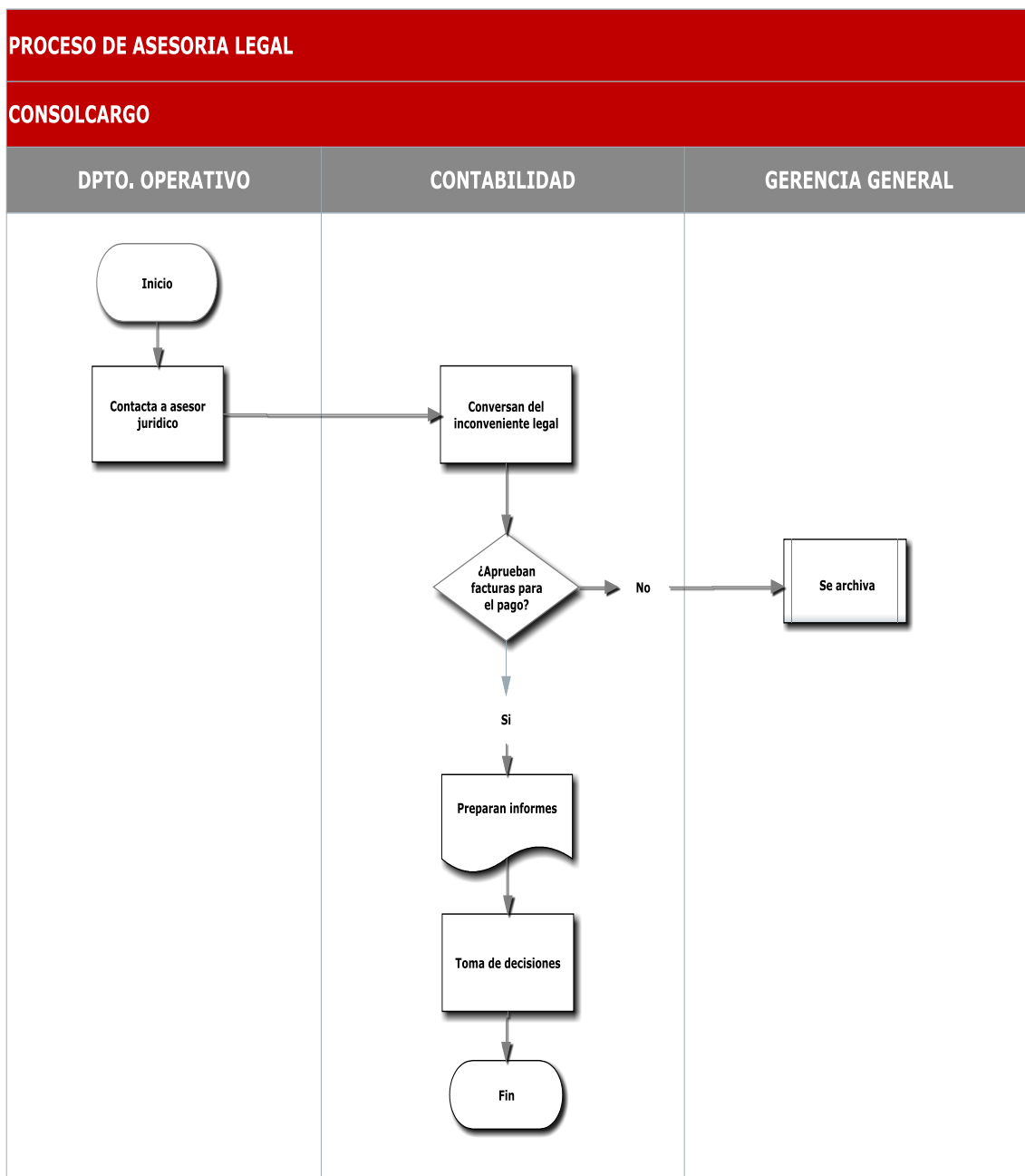
#### **2.6.4.1. Política de la Empresa**

Gerencia General es la encargada de cuidar el buen nombre de la empresa por eso unos de los controles importantes es tener un buen control interno.

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.6.5. Diagrama de Flujo del Procesos Gestión Jurídica – Asesoría Legal



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:  FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:	NOMBRE: CARGO: FECHA:

	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:  PAGINA:
---	--	-----------------------

### 2.6.6. Descripción de las Actividades de Procesos Gestión Jurídica – Asesoría Legal

<b>PROCESO:GESTION JURIDICA</b>					<b>CODIGO I</b>
<b>SUBPROCESO:ASESORIA LEGAL</b>					
<b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b>					
<b>MISION: CUIDAR EL BUEN NOMBRE DE LE EMPRESA MANTENIENDO UN BUEN CONTROL</b>					
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERITICAS	RESPONSIBLE
1	Gerencia General Contacta al Asesor Juridico	Gerencia	Se contacta via telefonica con el asesor	En dicha comunicacion se establece cual es el problema dentro o fuera de la empresa	Gerencia General
2	Conversan del Inconveniente Legal	Gerencia	Puede ser de ambito de empleados o a la operatividad de la empresa	Se define si es una denuncia	Gerencia General
3	Preparan Informes	Gerencia	Se prepara informes con el objetivo de salir del problema legal	En informe es de 2 hojas en donde se deja en claro lo sucedido este informe es aparte de la denuncia	Gerencia General
4	Toman decisiones	Gerencia	Procede analizar cuales fueron las causas del problema	Si el motivo fue operativo procede a multar .	Gerencia General

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:




	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 2.6.7 Caracterización del Proceso de Gestión Jurídica – Asesoría Legal

Caracterización del Proceso Gestion Presupuestaria						
<b>CONSOLCARGO</b>		Revisión: 1		Elaborado por: Carlos Mora / Leonardo Ponce		
		Página :1 de 1				
<b>PROCESO:GESTION JURIDICA</b>				<b>CODIGO I</b>		
<b>SUBPROCESO:ASESORIA LEGAL</b>						
<b>RESPONSABLE:GERENTE GENERAL</b>						
<b>MISION: CUIDAR EL BUEN NOMBRE DE LE EMPRESA MANTENIENDO UN BUEN CONTROL</b>						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerencia General		Problemas legales	Dentro del negocio de la consolidacion de carga se esta expuesto a muchas errores la cual pueden causar grandes perdidas para la empresa , motivo por el cual se ha conseguido un buen asesor legal que ayudara a establecer el buen rumbo junto con la gerencia .	Denuncia	Gerencia General	

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA:

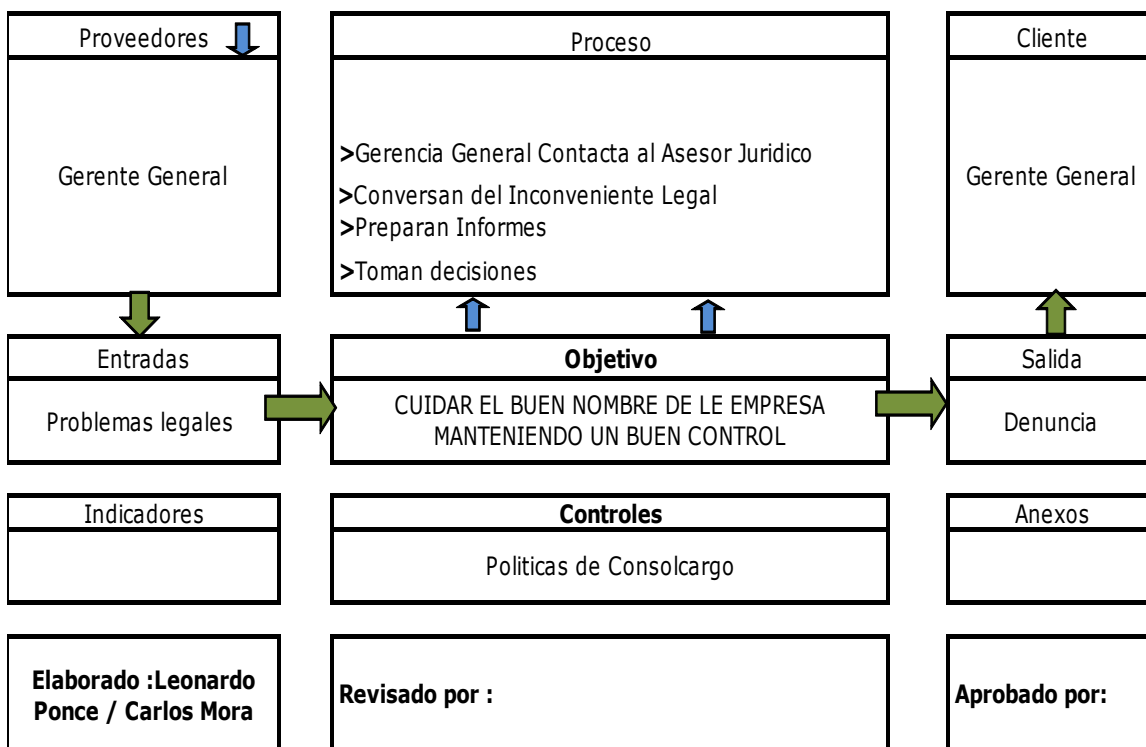
	<b>MANUAL DE PROCESO CONSOLCARGO</b>	FECHA:
		PAGINA:

### 2.6.8 Descripción del Proceso de Gestión Jurídica

## CONSOLCARGO      DESCRIPCION DEL PROCESO

<b>Nombre del Proceso:</b> GESTION JURIDICA	<b>Codificación</b>	<b>Edición :</b> N° 1
<b>Dueño del Proceso :</b> GERENTE GENERAL	<b>Requisito de la norma</b> NA	<b>Fecha:</b>
<b>Alcance:</b> El proceso empieza cuando la Gerencia general contacta al Asesor Juridico con el fin de plantear los problemas de la empresa . Y termina cuando el inconveniente es solucionado		

↓ RECURSOS ↓	
<b>Fisico :</b> Computador , Telefono , Escritorio,Oficina	<b>Economicos:</b> Presupuesto
<b>Tecnico:</b> Internet	<b>Personal Capacitado:</b> Gerente General



<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
FECHA:	CARGO:	CARGO:
	FECHA:	FECHA: