



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas**

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos del área operativa aplicado en una empresa de servicios de transporte de carga pesada en la ciudad de Guayaquil”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN  
(Dentro de una materia de la malla)**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

**Presentado por:**

**SOBEIDA IVETTE NARANJO ARIAS**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2015**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo poderoso por su amor y su fidelidad hacia mí, por darme la oportunidad de cumplir esta meta, porque aun en medio de pruebas y dificultades él siempre me ha dado la suficiente sabiduría y fuerzas para continuar y no desmayar.

A mis padres; por ser mí pilar de apoyo durante todo este tiempo de estudio, agradezco a mi esposo Carlos y a mi hija Zuleyka quienes han sido el motor para cumplir todos mis logros.

A todos y cada uno de los que han contribuido en mi formación personal y académica. A mi Profesora Guía Ing. Julia Bravo por su apoyo incondicional.

*Sobeida Naranjo.*

## DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de graduación a Jesús por ser el ejemplo a seguir en mi vida, porque es mi guía en todo tiempo y por ser mi fiel amigo.

A mis padres Rafael Naranjo y Deogracia Arias por ser esos seres maravillosos que Dios puso en mi camino para formarme como una persona honorable, a mi hermano Alonso por sus consejos, a mi esposo Carlos Pincay a mi hija Zuleyka por ser mi ayuda en todo lo que he emprendido; a mi segunda madre Olga de Cevallos como olvidar sus enseñanzas y cuidados, a mis hermanos de la iglesia por todas sus oraciones.

A todos los que se han ganado mi cariño y respeto, a mis amigos Andrea Barreiro, Karen Valarezo, Juan Borbor por compartir conmigo momentos únicos entre tareas y proyectos, a todos los profesores que me impartieron sus conocimientos y en especial a la Ing. Maritza García una gran persona, amiga y excelente maestra de inglés a todos ellos. GRACIAS

*Sobeida Naranjo.*

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**MAE. Julia Bravo**

**DIRECTORA DE PROYECTO  
DE GRADUACIÓN**

---

**Ms. Marlon Manyá Orellana**

**DELEGADO DE LA FCNM**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

---

**Sobeida Ivette Naranjo Arias**

## RESUMEN

Este proyecto de graduación presenta el desarrollo del “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos del área operativa en una empresa de servicios de transporte de carga pesada” el cual nos permite cumplir con el objetivo principal en cuanto a la reducción de costos y tiempos del servicio.

Para la ejecución de este proyecto se presenta en el primer capítulo a la empresa de manera general, una breve reseña histórica, los servicios que realizan, los valores de la organización, la estructura organizacional y otros. Esto sirvió para familiarizarnos con la empresa, analizar la información e identificar la problemática de la organización y por ende se determinó la justificación de la misma.

En el segundo capítulo se describe los conceptos de todos los lineamientos que se utilizaron para llevar a cabo este proyecto, conceptos y definiciones que se involucran en todo el desarrollo del trabajo como lo son: misión, visión, estructura organizacional, mapa de procesos, indicadores, Análisis de Valor Agregado entre otros.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico que se empleó para obtener los datos e información de la organización como el tipo de estudio y técnicas de recolección de datos.

En el cuarto capítulo se ejecuta el desarrollo práctico del Diseño de gestión por procesos y se propone de forma mejorada el desarrollo de estas actividades y funciones con el fin de dar un valor agregado tanto a la empresa como al cliente.

En el quinto capítulo se presentan los resultados que se han obtenido del trabajo, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones, con el fin de que la empresa pueda tomar una decisión en base a la información proporcionada. Además se adjuntan las bibliografías y anexos que servirán como referencia al área operativa de la organización.

## CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	II
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b> .....	IV
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b> .....	V
<b>RESUMEN</b> .....	VI
<b>CONTENIDO</b> .....	VIII
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	IX
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	XII
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	XIII
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	XIV
<b>ABREVIATURAS</b> .....	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XVI



## ÍNDICE GENERAL

<b>1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	1
1.1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	1
1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	1
1.1.2. SERVICIOS QUE OFRECE .....	2
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	4
1.1.4. VALORES INSTITUCIONALES .....	4
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	8
2.1.1. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	9
2.1.2. MISIÓN ORGANIZACIONAL .....	10
2.1.3. VISIÓN ORGANIZACIONAL .....	11
2.1.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	12
2.1.5. VALORES INSTITUCIONALES .....	12
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS .....	12
2.2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO? .....	13
2.2.2. LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO .....	13
2.3. CADENA DE VALOR .....	16
2.4. MAPA DE PROCESO .....	16
2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	17
2.5. FLUJOS DE UN PROCESO .....	18
2.5.1. DEFINICIÓN .....	18
2.5.2. ¿CÓMO SE ELABORAN? .....	18

2.5.3. SIMBOLOGÍA.....	19
2.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO .....	20
2.6.1. DEFINICIÓN.....	20
2.7. INDICADORES DE GESTIÓN .....	22
2.7.1. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	23
2.7.2. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	23
2.8. EL CICLO DE LA GESTIÓN PDCA. ....	24
2.9. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	26
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. .	29
<b>4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA OPERATIVA DE TRANSPORTE Y CARGA PESADA .....</b>	<b>31</b>
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	31
4.1.1 MISIÓN.....	31
4.1.2 VISIÓN .....	33
4.1.3 FODA DEL ÁREA OPERATIVA .....	35
4.1.4 OBJETIVOS DEL ÁREA OPERATIVA .....	35
4.1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA OPERATIVA DE TYS CÍA. LTDA. ....	37
4.1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL ÁREA OPERATIVA DE TYS CÍA. LTDA. ....	38
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	39
4.2.1. DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR .....	39
4.2.2. DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS .....	40
4.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA .....	41
4.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA OPERATIVA .....	42
4.3 PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	43

4.3.1	ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS .....	44
4.3.2	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y EMBALAJE. ....	45
4.3.3	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE RUTAS Y TRANSPORTE	52
4.3.4	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE .....	59
4.3.5	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DE TRABAJO.....	66
4.3.6	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIALES.....	71
4.3.7	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE DAÑOS .....	75
4.3.8	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE RECICLAJE .....	79
4.4	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS CONFORME LA METODOLOGÍA PDCA.....	82
4.5	PROBLEMAS Y CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS .....	84
4.5.1	CAUSA 1: FALTA DE CAPACITACIÓN .....	86
4.5.2	CAUSA 2: INADECUADO CONTROL DE INVENTARIOS.....	86
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	87
5.2	RECOMENDACIONES.....	90
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>92</b>
	<b>LIBROS .....</b>	<b>92</b>
	<b>ARTÍCULOS .....</b>	<b>93</b>
	<b>PÁGINAS WEB .....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Componentes de la Misión .....	11
<b>Figura 2:</b> Niveles y Procesos .....	14
<b>Figura 3:</b> Elementos del Proceso .....	15
<b>Figura 4:</b> Mapa de procesos .....	17
<b>Figura 5:</b> Ciclo de Mejora Continua PDCA.....	26
<b>Figura 6:</b> Diagrama Ishikawa .....	27
<b>Figura 7:</b> Estructura Organizacional del Área Operativa TYS Cía. Ltda. ....	37
<b>Figura 8:</b> Estructura Organizacional Propuesta del Área Operativa TYS Cía. Ltda.....	38
<b>Figura 9:</b> Cadena de Valor .....	39
<b>Figura 10:</b> Mapa de Procesos .....	40
<b>Figura 11:</b> Descomposición de los servicios de TYS Cía. Ltda.....	40
<b>Figura 12:</b> Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Empaque y Embalaje .....	45
<b>Figura 13:</b> Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Empaque y Embalaje .....	46
<b>Figura 14:</b> Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Rutas y Transporte Nacional.....	52
<b>Figura 15:</b> Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Transporte.....	53
<b>Figura 16:</b> Diagrama de Flujo Actual del Subproceso Desembarque y Desempaque.....	59
<b>Figura 17:</b> Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Desembarque y desempaque .....	60
<b>Figura 18:</b> Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo.....	67
<b>Figura 19:</b> Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales .....	71
<b>Figura 20:</b> Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Daños.....	75
<b>Figura 21:</b> Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Reciclaje .....	79
<b>Figura 22:</b> Diagrama Ishikawa de Deficiencia en la Calidad del Servicio.....	84
<b>Figura 23:</b> Diagrama Ishikawa de Insuficiencia de Materiales .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología de Diagramas de flujo .....	19
Tabla 1: Simbología de Diagramas de flujo .....	19
Tabla 2: Reestructuración de la Visión .....	34
Tabla 3: FODA.....	35
Tabla 4: Procesos Operativos de Mudanza .....	41
Tabla 5: Identificación de los Procesos Críticos (Calificación) .....	42
Tabla 6: Matriz de Priorización de los Subprocesos .....	43
Tabla 7: Análisis de Procesos Críticos.....	44
Tabla 8: Indicadores del subproceso crítico Empaque y Embalaje .....	47
Tabla 9: AVA de la Situación Actual del Subproceso Empaque y Embalaje .	48
Tabla 10 AVA de la Situación Mejorada del Subproceso Empaque y Embalaje .....	49
Tabla 11: Tabla de Indicadores del Subproceso de Rutas y Transporte .....	54
Tabla 12: AVA de la Situación Actual del Subproceso de Rutas y Transporte .....	55
Tabla 13: AVA de la Situación Mejorada del Subproceso de Rutas y Transporte.....	56
Tabla 14: Indicadores del subproceso Desembarque y Desempaque.....	61
Tabla 15: AVA de la Situación Actual del Subproceso Desembarque y Desempaque.....	62
Tabla 16: AVA de la Situación Mejorada del Subproceso Desembarque y Desempaque.....	63
Tabla 17: AVA de la Situación Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo.....	68
Tabla 18: AVA de la Situación Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales .....	72
Tabla 19: AVA de la Situación Actual del Subproceso de Daños .....	76
Tabla 20: AVA de la Situación Actual del Subproceso de Reciclaje .....	80
Tabla 21 Resumen Comparativo Entre la Situación Actual y Mejorada de los Subprocesos Críticos.....	83
Tabla 22: Análisis 5W-1H Causa1: Falta de Capacitación.....	86
Tabla 23 Análisis 5W-1H Causa 2: Inadecuado Control de Inventario .....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cuadro Comparativo del AVA del Subproceso de Empaque y Embalaje .....	50
Gráfico 2: AVA del Subproceso de Empaque y Embalaje.....	51
Gráfico 3: Cuadro Comparativo del AVA del Subproceso de Empaque y Embalaje .....	57
Gráfico 4: AVA del Subproceso de Transporte .....	58
Gráfico 5: Cuadro Comparativo del AVA del Subproceso Desembarque y Desempaque.....	64
Gráfico 6: AVA del Subproceso de Desembarque y Desempaque .....	65
Gráfico 7: Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo.....	69
Gráfico 8: AVA del Subproceso de Planificación de Trabajo .....	70
Gráfico 9: Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales .....	73
Gráfico 10: AVA del Subproceso de Adquisición de Materiales.....	74
Gráfico 11: Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Daños.....	77
Gráfico 12: AVA del Subproceso de Daños .....	78
Gráfico 13: Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Reciclaje	81
Gráfico 14: AVA del Subproceso de Daños .....	82

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Estructura Celular TYS Cía. Ltda. ....	95
ANEXO 2. Entrevistas realizadas .....	96
ANEXO 3. Formato Para el Levantamiento de los Procesos .....	100
ANEXO 4. Formato Para la Descripción de Actividades .....	100
ANEXO 5. Formato Para el Diagrama de Flujo.....	101
ANEXO 6. Formato Para la Descripción del Proceso .....	102
ANEXO 7. Manual de Procesos. Proceso.....	103

**ABREVIATURAS**

TYS CÍA. LTDA.	Nombre ficticio de la empresa (Servicios de transportación de carga y logística)
ML	Mudanza Local
MN	Mudanza Nacional
V.O.L.F.É.	“Verdad, Optimismo, Lealtad, Fe, Equipo”
F.O.D.A.	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
P.D.C.A	“Plan, Do, Check, Act” (Planificar, Hacer, Verifica, Actuar)
IND	Indicadores
VAC	Actividades de Valor Agregado para el Cliente
VAE	Actividades de Valor Agregado para la Empresa
P	Actividades de Preparación
E	Actividades de Espera
I	Actividades de Inspección
M	Actividades de Movimiento
A	Actividades de Archivo
SVA	Sin Valor Agregado
TT	Total
VAP	Valor Agregado del Proceso
HD	Horas disponibles
HT	Horas tomada
OT	Orden de trabajo
SMAB	Solicitud de material a bodega
CDM	Control diario de Materiales
LE/IE	Lista de Empaque/ Inventario de Empaque
OR	Orden de reclamo
FD	Formulario de daños

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el transporte de carga pesada es un recurso muy utilizado en todas las empresas debido a que sin un servicio de transporte eficiente y eficaz el crecimiento económico se estancaría y la vida empresarial podría limitarse.

La ciencia y la tecnología se incrementan, existen nuevos retos a los que las organizaciones deben enfrentarse. Es por ello que se debe adoptar nuevos métodos y estrategias de negocio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes como: la calidad del servicio, seguridad, puntualidad, compromiso de contratación, eficiencia y eficacia en las operaciones. Los clientes siempre están buscando empresas que brinden servicio garantizado a un precio justo. Las empresas están utilizando la Gestión por procesos para asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada y estandarizada.

La implementación de un sistema de gestión por procesos ofrece:

- Estructura coherente de procesos.
- Indicadores que miden la eficiencia y eficacia de los procesos.



- Designación de responsables que supervisen el cumplimiento de lineamientos y políticas establecidas.

Este trabajo se concentra exclusivamente en el servicio de mudanza local y nacional por vía terrestre, además para proteger la identidad de la compañía se omitirá el nombre real y se la denominará TYS Cía. Ltda.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

TYS Cía. Ltda. Fue fundada en octubre de 1958, como empresa familiar. Inicialmente se transportaba madera, se empacaba mercaderías y obras de arte.

Actualmente es pionera en el servicio de transporte especializado en el Ecuador con oficina matriz en la ciudad de Quito y agencia principal en Guayaquil; brinda un servicio integral en los ámbitos locales, nacionales e internacionales de Mudanzas, atendiendo embarques tanto de exportación como de importación. Provee servicios especiales como bodegaje, transporte y distribución, manejo de obras de arte, Courier, para lo cual cuenta con la mejor infraestructura y personal altamente calificado.

### 1.1.2. SERVICIOS QUE OFRECE

- **IN MOVING**

- ✓ Servicio de Mudanzas nacionales e internacionales.
- ✓ Atención personalizada transporte seguro y a tiempo.
- ✓ Empaque y embalaje profesional.
- ✓ Asesoría antes y después de la mudanza.
- ✓ Trabaja bajo estándares de calidad internacional.
- ✓ Empaque de obras de arte.

- **IN-EXPRESS**

- ✓ Servicio de exportación e importación con entrega de forma expresa.
- ✓ Servicio de carga liviana.
- ✓ Envío de perecibles, congelados.
- ✓ Envío de mercancías peligrosas de gran volumen

- **IN-FORWARDIN**

- ✓ Almacenamiento de menaje de casa.
- ✓ Mercadería comercial en general.
- ✓ Mercadería y bienes frágiles.
- ✓ Mercadería y bienes de alto valor
- ✓ Archivos.

- ✓ Obras de arte.
- ✓ Maquinaria.
- ✓ Automóviles.

- **IN-WAREHOUSE**

- ✓ Perímetros de bodegas cercadas.
- ✓ Estructura de bodegas techadas.
- ✓ Guardianía armada monitorizada las 24 horas los 365 días del año.
- ✓ Almacenamiento de contenedores exclusivos.
- ✓ Instalaciones de circuitos de cámara de seguridad.
- ✓ Embalajes industriales.

- **IN-DISTRIBUTION**

- ✓ Transporte y entrega de mercadería a nivel nacional.
- ✓ Control satelital de vehículos.
- ✓ Pruebas de entrega

### 1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de TYS Cía. Ltda. parte de la idea que en una organización celular existen grupos auto dirigidos o unidades autónomas que pueden operar, tanto solas, como en conjunción con otras para crear mecanismos de negocio superiores.

**Las células tienden a auto organizarse.** Del mismo modo que ocurre con los seres vivos, las células se auto dirigen y organizan a los cambios del entorno.

El anexo 1 nos muestra la estructura celular, la cual describe las diferentes áreas que conforman a la organización y algunos de los procesos que intervienen en los diferentes servicios.

### 1.1.4. VALORES INSTITUCIONALES

**Verdad:** La confianza en nosotros, nos inspira y compromete. La esencia de nuestros actos radica en la verdad y la transparencia, en el manejo honesto de nuestra misión.

**Optimismo:** Es el motor de una labor realizada con alta calidad, eficiencia y pasión, características de la gente de nuestra compañía.

**Lealtad:** Sentimiento de responsabilidad, gratitud y sincero aprecio a la compañía, a sus directivos, a los compañeros y a nuestros clientes.

**Fe:** En nuestra gente y en su capacidad de transformar las necesidades del cliente, en productos y servicios de calidad tangible y diferenciada.

**Equipo:** Porque tenemos ideales y metas comunes; y porque unidos somos más fuertes, más invencibles.

## 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A medida que aumenta la globalización de los mercados, se vuelve más complejo aumentar la rentabilidad en los negocios, las exigencias del entorno hacen que las compañías se esfuercen en la búsqueda de nuevos mecanismos y herramientas administrativas que ayuden a resolver de manera exitosa las dificultades que se viven a diario.

TYS Cía. Ltda. es una empresa con muchos años de experiencia que ha sido reconocida en varios lugares del mundo por su gran crecimiento económico y su capacidad de producción.

Sin embargo en su trayectoria se han descubierto algunas debilidades en el área operativa que afectan directamente el servicio al cliente como lo son:

Procesos y subprocesos que no se encuentran formalmente establecidos, el personal desconoce la planificación estratégica de la empresa, no se definen responsabilidades mediante un manual de procesos, no se brinda la suficiente capacitación al personal para realizar su trabajo, los controles y las políticas no son puestos en práctica, no existen indicadores que evalúen el rendimiento de las operaciones.

Con referencia a lo antes mencionado, hemos considerado la necesidad de diseñar un sistema de gestión, que permita a la organización medir y direccionar los diferentes procesos, delegar responsabilidades para quienes lo lleven a cabo y de esta manera alcanzar la satisfacción de los clientes logrando una excelente calidad de servicio y un alto posicionamiento en el mercado.

### **1.2.1. JUSTIFICACIÓN**

El modelo de gestión por proceso permitirá a la organización:

- Mejorar la calidad del servicio.
- Disminuir riesgo de duplicidad de actividades.
- Mejorar la comunicación interna.
- Controlar y medir el desempeño a través de indicadores de gestión.

### **1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de gestión por procesos para el área operativa de la organización que permita con su implementación la reducción de costos y tiempos del servicio, logrando así mejorar la efectividad y productividad de la empresa.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Análisis y evaluación de la situación actual.
- Realizar el levantamiento de información de los procesos actuales.
- Diseñar el mapa de procesos de la organización, identificando los procesos principales y los procesos de apoyo.
- Diseñar la matriz de priorización que identifique los procesos críticos.
- Análisis de valor agregado de la situación actual de los procesos.
- Determinar indicadores de gestión que evalúen la eficiencia de los procesos.



## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Las organizaciones para permanecer en el mercado y generar beneficios económicos deben tener muy claro hacia dónde van, y haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico es un proceso por el cual se formulan planes y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se establecen los objetivos y metas definidos para un largo plazo.

El objetivo principal es evaluar la situación actual de la organización con la finalidad de establecer un plan detallado y prever riesgos futuros.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

Hoy en día cuenta con herramientas genéricas tanto para la formulación como para la ejecución los cuales pueden ser aplicados a cualquier organización con fines o sin fines de lucro.

Según Fred R. David (2003) un plan estratégico es, "En esencia el plan de juego de la empresa. Una empresa que cuenta con un buen plan estratégico tendrá éxito al competir".

En resumen se puede definir al direccionamiento estratégico como un arduo proceso donde la gerencia define las metas a largo plazo y los métodos para alcanzarla, utilizando las etapas de la administración estratégica.<sup>12</sup>

### **2.1.1. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Las organizaciones que están comprometidas a definir estrategias y planes de negocio siempre se encontraran en ventaja con sus competidores, porque pueden llegar a obtener mayor rendimiento financiero en los momentos de crisis. Varios estudios han demostrado los beneficios de la planeación estratégica en áreas como en: ventas, utilidades, participación en el mercado y del costo/utilidad de las acciones. Para una mejor comprensión a continuación se detallan dos tipos de direcciones que se encuentran ligadas a la planeación estratégica siendo estos los beneficios más óptimos: Dirección estratégica: Proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional. Dirección operacional: Tiene que ver con la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. Se

---

<sup>1</sup> Conceptos de la Administración estratégica Fred R. David, decimoprimer edición

<sup>2</sup> Planeación estratégica - Humberto Sena Gómez

encarga de las decisiones relacionadas con el diseño de gestión y la mejora de las operaciones.<sup>3</sup>

### **2.1.2. MISIÓN ORGANIZACIONAL**

En cada organización los principios y valores, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y con los que interactúan en el mercado son para todos distintos.

Entonces se define a la misión como la formulación del propósito de una organización la cual la distingue de otros negocios en cuanto a sus operaciones.

La misión de una empresa debe ser clara y ser expuesta a todos los trabajadores para que su comportamiento se ajuste a la misma, así pueda crearse el compromiso y la responsabilidad de no hacer caso omiso a esta importante etapa de la planeación, debido a que uno de los motivos que afecta la relación laboral entre empleados es la contradicción entre la vida diaria y la misión organizacional.<sup>4</sup>

En general podemos decir que la misión responde a las siguientes preguntas:

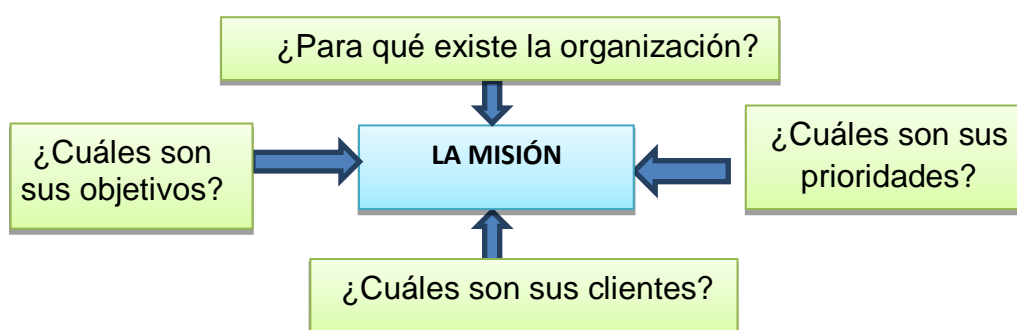
- ¿Para qué existe la organización?

---

<sup>3</sup> Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), "Estrategia Empresarial", 2001

<sup>4</sup> Planeación Estratégica-Humberto Serna Gómez

- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?



**Figura 1:** Componentes de la Misión

**Fuente:** Planeación Estratégica, Humberto Serna Gómez

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 2.1.3. VISIÓN ORGANIZACIONAL

Según Humberto Serna: Es un conjunto de ideas generales muchas veces abstracta de lo que la empresa desea ser en el futuro. La visión debe ser amplia e inspiradora la define la alta dirección de la compañía y debe ser conocida por los miembros de la organización.

La visión señala un rumbo, una dirección, es el lazo que une el presente con el futuro.

La visión sirve de guía en la formulación de las estrategias, debe ser reflejada en la misión y el objetivo, se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos.

#### **2.1.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Los objetivos organizacionales pueden definirse como el resultado final que las empresas desean obtener, con la finalidad de cumplir su misión. Son aquellas estrategias que se formulan y aplican para garantizar el buen desempeño de la organización.

#### **2.1.5. VALORES INSTITUCIONALES**

Los valores organizacionales son definidos por Andrade (1995) como *"aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones"*

Los valores inspiran la razón de ser de cada organización.

### **2.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos nos permite identificar y comprender el desarrollo de los procesos, mejorar su efectividad, aumentar el valor agregado y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Roure Moñino Rodríguez, La Gestión por procesos, 1997

### 2.2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

*“Conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforman elementos de entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso”.*<sup>6</sup>

### 2.2.2. LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO.

Los procesos siempre han existido porque es la forma más sencilla de organizar el trabajo. Es necesario establecer límites para en función de su nivel delegar responsabilidades, identificar sus elementos y factores.<sup>7</sup>

#### 2.2.2.1. Límites de un proceso.

Existen diferentes niveles de procesos que varían según el tamaño de la organización. Los límites de un proceso pueden definirse por las siguientes preguntas:

¿Dónde comienza?

¿Dónde termina?

---

<sup>6</sup> Juan Bravo Carrasco, Gestión de procesos, 2008

<sup>7</sup> Gestión por procesos, José Antonio Pérez, 4ta edición.

¿Cuáles son las entradas primarias y secundarias?

¿Cuáles son las salidas primarias y secundarias?

¿Qué departamentos están involucrados?

¿Quién es el responsable del proceso?



**Figura 2:** Niveles y Procesos

**Fuente:** GESTION POR PROCESOS, José Antonio Pérez, 4ta edición

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 2.2.2.2. Elementos Básicos de un Proceso

**Procedimiento:** Conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en un proceso.

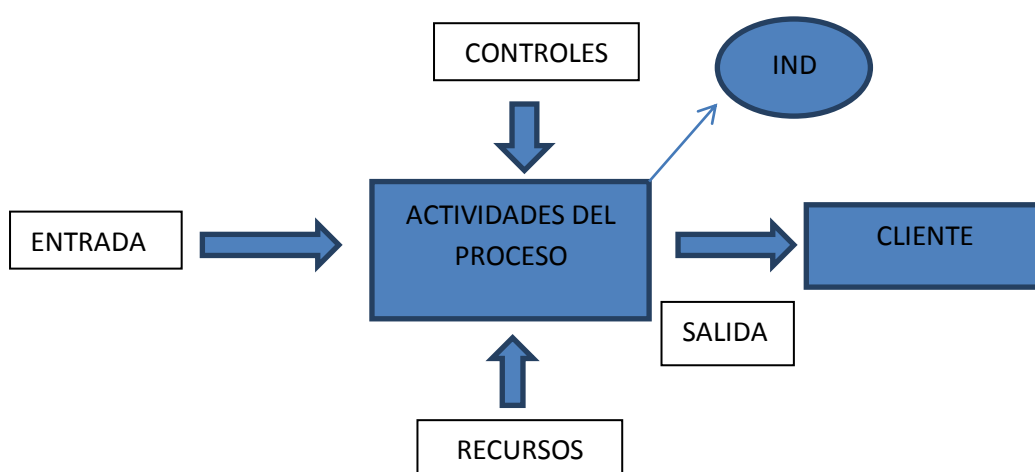
**Producto:** Es la salida de un proceso.

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto, sinónimos: usuario final, beneficiario comprador.

**Entrada:** Materias primas, materiales, información, dinero, personas, etc. Usualmente son salidas de otros procesos.

**Proveedor:** Organización o persona que suministra un producto.

**Indicador:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para evaluar tanto las actividades como los resultados.<sup>8</sup>



**Figura 3:** Elementos del Proceso

**Fuente:** Roure Moñino Rodríguez, La Gestión por procesos, 1997

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 2.2.2.3. Factores de un proceso.

**Personas:** Individuo o conjunto de individuos responsables de los procesos que tengan habilidad y conocimiento de realizar su trabajo con eficiencia.

**Materiales:** Materias primas que tengan las características apropiadas para su uso.

<sup>8</sup>Roure Moñino Rodríguez, La Gestión por procesos, 1997



**Recursos físicos:** Instalaciones y maquinarias que se encuentren en buenas condiciones.

**Métodos / Planificación del proceso:** Es la manera que describe la forma de utilizar los recursos.

**Medio ambiente:** Es el entorno en el que se realiza el proceso.

### 2.3. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter, que nos permite analizar la actividad empresarial mediante el cual se descompone a la empresa en sus partes constitutivas buscando identificar fuentes competitivas en aquellas actividades que agregan valor.

### 2.4. MAPA DE PROCESO

Es un diagrama que nos permite visualizar los procesos de una organización. El mapa de procesos nos proporciona una perspectiva global ajustando los procesos a la cadena de valor.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Roure Moñino Rodríguez, La Gestión por procesos, 1997



**Figura 4:** Mapa de procesos

**Fuente:** Innovación y tecnología (IAT) “Guía para una gestión basada en procesos”

#### 2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

**Procesos Estratégicos:** Orientan y dirigen los procesos claves y de soporte. Son aquellos que se vinculan al ámbito de las responsabilidades de la dirección.

**Procesos Claves:** Representan la razón de ser de la organización. Son aquellos procesos que se encuentran directamente ligados con la realización del producto y/o la prestación del servicio.

**Procesos de Apoyo:** Sustentan a uno o más de los procesos claves. Procesos relacionados con la gestión de recursos y de las actividades de seguimiento y medición<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Innovación y tecnología (IAT) “Guía para una gestión basada en procesos” - serie procesos y métodos.

## 2.5. FLUJOS DE UN PROCESO

### 2.5.1. DEFINICIÓN

Es una representación gráfica de un proceso o procedimiento en los que intervienen símbolos que muestra en forma dinámica una breve descripción de la etapa del proceso.<sup>11</sup>

### 2.5.2. ¿CÓMO SE ELABORAN?

- Definir y escribir los límites del proceso (¿Dónde empieza y dónde termina?)
- Decidir el nivel detallado deseado. (Ser consistente)
- Elaborar una lista de los subprocesos o actividades (Observar el proceso en el sitio donde se desarrolla, o “imaginar” el proceso nuevo con personas con suficientes conocimientos y experiencia).
- Establecer las interrelaciones
- Decidir el tipo de diagrama a utilizar (Diagrama de bloques, de actividades o funcional)
- Dibujar el diagrama con la simbología apropiada. (Símbolos ANSI o equivalentes).<sup>12</sup>











---

<sup>11</sup>Secretaría de Educación Pública (SEP), “Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora”, 2da Edición, México, 2007

### 2.5.3. SIMBOLOGÍA

A continuación se presenta los siguientes símbolos con su respectiva función:

**Tabla 1: Simbología de Diagramas de flujo**

<b>SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO</b>	
<b>SÍMBOLOS</b>	<b>REPRESENTA</b>
	<b>Inicio o Término.</b> Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que percibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones o actividades que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o Alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de Página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Subproceso.</b> Representa una conexión existente entre procesos distintos y dependientes.
	<b>Línea de Flujo.</b> Indica la dirección o sentido en que una actividad alimenta a otra.
	<b>Base de Datos.</b> Representa información agrupada en un sistema informático.
	<b>Indicadores.</b> Referirá el indicador asociado a una actividad o decisión dentro de un proceso.

**Fuente:** Enrique Benjamín, Organización por procesos, Sexta Edición

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

<sup>12</sup>Gestión por procesos.ppt., publicado en SIDWEB por Ing. Sandra Vergara/ Profesora de la Escuela superior Politécnica del Litoral, 2013

## 2.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

### 2.6.1. DEFINICIÓN

Es el resultado de aquellas operaciones que la empresa debe realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente.

Valor agregado = valor después de la operación – valor antes de la operación.<sup>13</sup>

#### **Actividades del análisis del valor agregado**

Se divide en:

- Actividades que agregan valor al cliente.
- Actividades que agregan valor empresarial.
- Actividades que no agregan valor.

#### **Actividades que agregan valor al cliente (VAC)**

Son las actividades que el cliente está dispuesto a pagar por los resultados de un servicio.

---

<sup>13</sup> Procesos Operativos.ppt..., publicado en SIDWEB por Econ. Julio Aguirre/ Profesor de la Escuela superior Politécnica del Litoral, 2012

**Actividades que agregan valor a la empresa (VAE)**

Son las actividades que generan valor a la empresa y son el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

**Actividades que no agregan valor (SVA)**

Actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades de los usuarios. Estas actividades se podrían eliminar sin afectar la funcionalidad del producto o servicio.<sup>14</sup>

Entre las actividades que no agregan valor se citan cinco tipos:

**Actividades de preparación (P):** Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

**Actividades de espera (E):** Tiempo en el que no se realiza actividad alguna.

**Actividades de movimiento (M):** Son actividades en que las personas, información, materiales o cualquier otra cosa se encuentra en movimiento o se desplaza de un punto a otro.

**Actividades de Inspección (I):** Actividades donde se revisa o verifica documentos o información que intervienen directamente en el proceso.

---

<sup>14</sup>Gobierno Federal (SFP), "Herramientas para el Análisis y mejora de los procesos", México, 2008.

**Actividades de Archivo (A):** Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

## 2.7. INDICADORES DE GESTIÓN

Según Juan Bravo (2008): “Los indicadores y mediciones siempre acompañan a la gestión de procesos”<sup>15</sup>

Mide los aspectos claves conocidas como variables críticas.

Los indicadores de gestión no solo miden el tiempo en la gestión de procesos y la productividad sino también otros aspectos relevante como:

Cantidad de errores.

Satisfacción del cliente.

Costo del proceso.

Los estados financieros aportan poca información para realizar un monitoreo aceptable haciendo necesario establecer sistemas de información ad-hoc con el objetivo de que se evalúe lo siguiente:

¿Cómo se mantendrá la medición?, es decir, ¿será una medición continua? o

¿Una medición contratada a pedido? Tal como informes periódicos. Por lo tanto es necesario establecer indicadores que permitan monitorear el desempeño de los procesos documentados.

---

<sup>15</sup> Juan Bravo Carrasco (2008): Gestión de procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución.

### **2.7.1. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionados y su importancia radica en medir el desempeño o el comportamiento de una actividad o proceso dentro de un período de tiempo específico.

### **2.7.2. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

- Reduce riesgos
- Estimula y promueve el trabajo en equipo.
- Contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsa la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada proceso.
- Verifica el cumplimiento del logro de los objetivos y metas propuestas.
- Identifica fortalezas en las diversas actividades.



- Brinda información que permite priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Evalúa y visualiza periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorienta políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

16

## **2.8. EL CICLO DE LA GESTIÓN PDCA.**

El ciclo PDCA también conocido como "Círculo Deming", ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso, es una estrategia de mejora continua de calidad en cuatro pasos.

Es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000).

---

<sup>16</sup>José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España

Las siglas PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.

PLAN (Planificar): Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado.

Esta etapa puede descomponerse en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- Identificación, selección y programación de las acciones.<sup>17</sup>

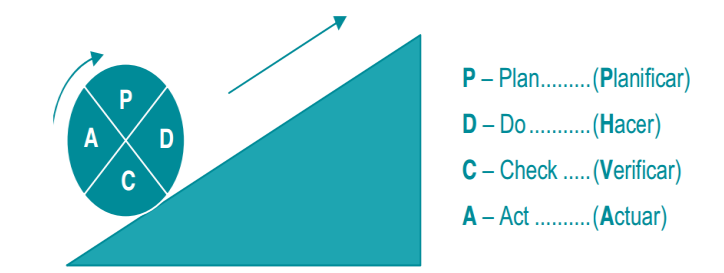
DO (Hacer): en esta etapa se implementan nuevos procesos. Es decir se implantan las acciones planificadas según la etapa anterior.

CHECK (Verificar): Una vez que haya pasado un periodo establecido, se recopilan nuevamente los datos de control y son analizados, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar los resultados y comprobar si se ha producido la mejora esperada.

---

<sup>17</sup> Innovación y tecnología (IAT) “Guía para una gestión basada en procesos” - serie procesos y métodos.

ACT (Actuar): En función de los resultados de la etapa anterior en esta etapa se realizan correcciones, si se han detectado errores y se aplican nuevas mejoras para ejecutar el proceso. <sup>18</sup>



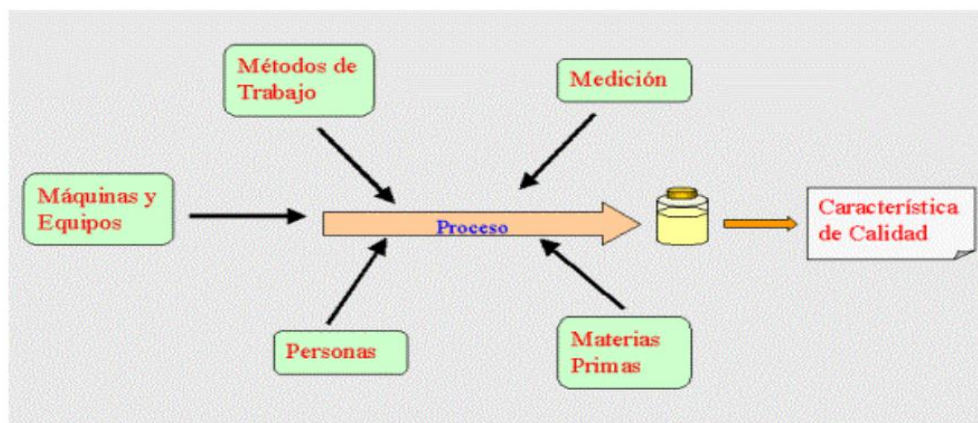
**Figura 5:** Ciclo de Mejora Continua PDCA  
**Fuente:** Innovación y tecnología (IAT) “Guía para una gestión basada en procesos”

## 2.9. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de Causa y Efecto también conocido como diagrama de Ishikawa es una herramienta que se utiliza para identificar y representar las posibles causas de un problema.

Esta herramienta nos facilita la interpretación y el análisis de un problema para promover las mejoras de los procesos.

<sup>18</sup> Norma ISO9001:2008



**Figura 6:** Diagrama Ishikawa

**Fuente:** ALVEAR, Celina. Calidad Total II: Aseguramiento y Mejora Continua. Limusa Noriega Editores. Sexta Reimpresión. México. 2003.

Para realizar un Diagrama de causa y efecto se necesitan seguir los siguientes pasos:

1. Decidir la característica de la calidad. Por ejemplo: La densidad de un producto.
2. Indicar las causas más importantes y generales del problema y flechas secundarias.
3. Incorporar en cada rama factores detallados que se consideran causas de la densidad del producto.
4. Se verifica que todos los factores que causan dispersión hayan sido incorporados al diagrama.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S .N. C., México.

## CAPÍTULO 3

### 3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta el tipo de investigación, técnicas e instrumentos utilizados durante el desarrollo del proyecto.

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### **Estudio Exploratorio**

De acuerdo al problema planteado y a sus objetivos se llevó a cabo una investigación de tipo Exploratorio, el cual consiste en un estudio flexible debido a que no cuenta con la determinada información para el desarrollo de una hipótesis. El objetivo de este estudio es recabar toda la información para la obtención de nuevos datos y elementos que nos conduce a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

La investigación exploratoria es diseñada para obtener un análisis previo de la situación con un mínimo de costo y tiempo, es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones.<sup>20</sup>

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “El estudio exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (p. 100).<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> <http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2011/05/19/en-Que-Consisten-Los-Estudios-Explorat.html>

Los estudios exploratorios sirven para:

- Familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos.
- Obtener la información de manera más amplia y completa.
- Identificar conceptos claves para el desarrollo del tema.

### **3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Las técnicas utilizadas en esta investigación son:

- Las entrevistas realizadas a las diferentes áreas que conforman la compañía.
- Observación directa
- Observación documental o bibliográfica

#### **Entrevistas**

Se realizaron 5 entrevistas a diferentes departamentos como Operaciones, Gerencia, Recursos humanos, Servicio al cliente y Bodega.

Las cuales fueron de mucha utilidad tanto para conocer las necesidades de la institución y las causas de los problemas actuales.

Podemos visualizar los ejemplos de las entrevistas realizadas según el anexo 2 del proyecto.

---

<sup>21</sup> Hernández, R. Fernández, C. Y Baptista, P. (2003). "Metodología de la Investigación", Editorial Mc. Graw Hill. (3ed). México

### **Observación directa**

Esta técnica se utilizó para conectarse con la realidad del problema, y es la que se obtiene de forma directa o de primera mano, es decir no son datos proporcionados por terceros.

### **Observación documental o bibliográfica.**

Durante la investigación fue necesario utilizar esta técnica ya que nos permite obtener el conocimiento necesario para el desarrollo de la problemática.

Según Bavaresco (1997. Pág 99) la observación documental o bibliográfica es la que se realiza con base a la revisión de *“libros, folletos, documentos, revistas, periódicos, entrevistas personales, foros, conferencias, simposio, mesas redondas, seminarios y muchas otras más”*.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Bavaresco de Prieto, Aura Marina “Las técnica de Investigación: manual para la elaboración de tesis, monografías, informes” (1997).

## CAPÍTULO 4

### **4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA OPERATIVA DE TRANSPORTE Y CARGA PESADA**

#### **4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **4.1.1 MISIÓN**

La misión actual de TYS Cía. Ltda.

*“Prestar servicios de transporte especializado y logística integrada de alta calidad, homologada a los estándares internacionales.*

*Buscamos una rentabilidad óptima, mediante una administración eficiente, personal calificado y comprometido. Nuestra compañía es nexo vital y dinamizador de la productividad, generador de bienestar familiar y corporativo y responsable en el cuidado del medio ambiente”.*

Para la reestructuración de la misión se procedió a realizar una entrevista al departamento de Servicio al Cliente y se definieron las respuestas para cada pregunta establecida en la tabla 2.



**Tabla 2** Reestructuración de la Misión

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿Quiénes somos?	Somos una empresa que brinda servicio de transporte de carga pesada a nivel local, nacional e internacional.
¿A que nos dedicamos?	A transportar mercaderías, menaje de casa, Courier.
¿Quién son nuestros clientes?	Las empresas públicas y privadas, personas extranjeras, público en general.
¿Cuáles son nuestras prioridades?	Lograr la satisfacción de nuestros clientes, contribuir en el cuidado del medio ambiente.

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

#### 4.1.1.1 Misión Propuesta

Somos una empresa comprometida con el desarrollo y cuidado del medio ambiente, que brinda servicios de transporte especializado y logística integrada de calidad.

Generamos bienestar familiar a todos nuestros clientes tanto públicos como privados dentro de un mercado nacional e internacional.

#### 4.1.2 VISIÓN

La visión actual de TYS Cía. Ltda. Predica:

*“Mantener viva la visión de nuestro pionero, ser un grupo empresarial competitivo y líder en la prestación de servicios de transporte especializado y otros, tanto en el mercado nacional como el internacional; lo que implica innovación constante, alta competitividad y liderazgo. Las vías son la cultura de la excelencia profesional en el servicio, la vivencia cotidiana de principios y valores, el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento humano”.*

Basándonos en la herramienta de lluvia de ideas se reestructuró la visión en conjunto con el departamento de Servicio al cliente a continuación detallamos algunas características que la visión debe poseer.

- Llegar a ser una empresa líder en la prestación de servicio de transporte especializado.
- Ofrecer la mejora continua del servicio de transporte seguro y de alta calidad.
- Lograr la satisfacción y el entusiasmo de nuestros clientes.
- Ser un equipo de trabajo integro, profesional y competitivo.

Con el objetivo de alcanzar una visión real de la organización se estableció una meta para evaluar cada una de las variables descritas a continuación en la tabla 3

**Tabla 3:** Reestructuración de la Visión

<b>VARIABLE</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>META</b>
<b>Calidad del servicio</b>	60%	95%
<b>Personal calificado.</b>	50%	80%
<b>Responsabilidad con el medio ambiente.</b>	60%	75%

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

#### **4.1.2.1 Visión Propuesta**

Ser un grupo empresarial líder en la prestación de servicios de transporte especializado mediante la mejora continua de un servicio seguro y de alta calidad, guiada por un personal de trabajo íntegro, profesional y competitivo.

### 4.1.3 FODA DEL ÁREA OPERATIVA

**Tabla 4: FODA.**

ATRIBUTOS:		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	- Corporatividad	O1.-	Apoyo de transporte de empresas aliadas	A1.-	Competidores con menores precios
	- Proactividad	O2.-	Posibilidad de ajustar el presupuesto	A2.-	Mudanzeros informales
	- Flexibilidad	O3.-	Proveedores cuentan con camiones en buen estado	A3.-	Aumento de precios en los insumos
		O4.-	Amplio mercado para la venta del servicio	A4.-	Carreteras en mal estado
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
V	F1.- Infraestructura	Brindar un servicio de transporte seguro y a tiempo mediante el apoyo de transporte de empresas aliadas		Ofrecer a los clientes precios accesibles para lograr ventaja sobre la competencia.	
O	F2.- Personal con	Aprovechar el amplio mercado para brindar servicios		Utilizar proveedores con bajos costos	
	F3.- Personal				
L	F4.- Innovación continua				
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
F	D1.- Falta de controles internos	Implementar controles internos al transporte de las empresas aliadas.		Realizar evaluación de desempeño de los empleados en su jornada de trabajo para	
É	D2.- Espacio Físico reducido	Aumento de tecnología en optimización de espacios físicos.		Determinar rutas alternativas para un servicio de transporte a tiempo.	
	D3.- Baja capacitación al personal.	Creación de Procedimientos claros para el manejo del personal en el área.			
	D4.- Poca motivación a los empleados	Capacitar a los empleados a fin de incrementar las ventas aprovechando camiones en buen estado.			

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

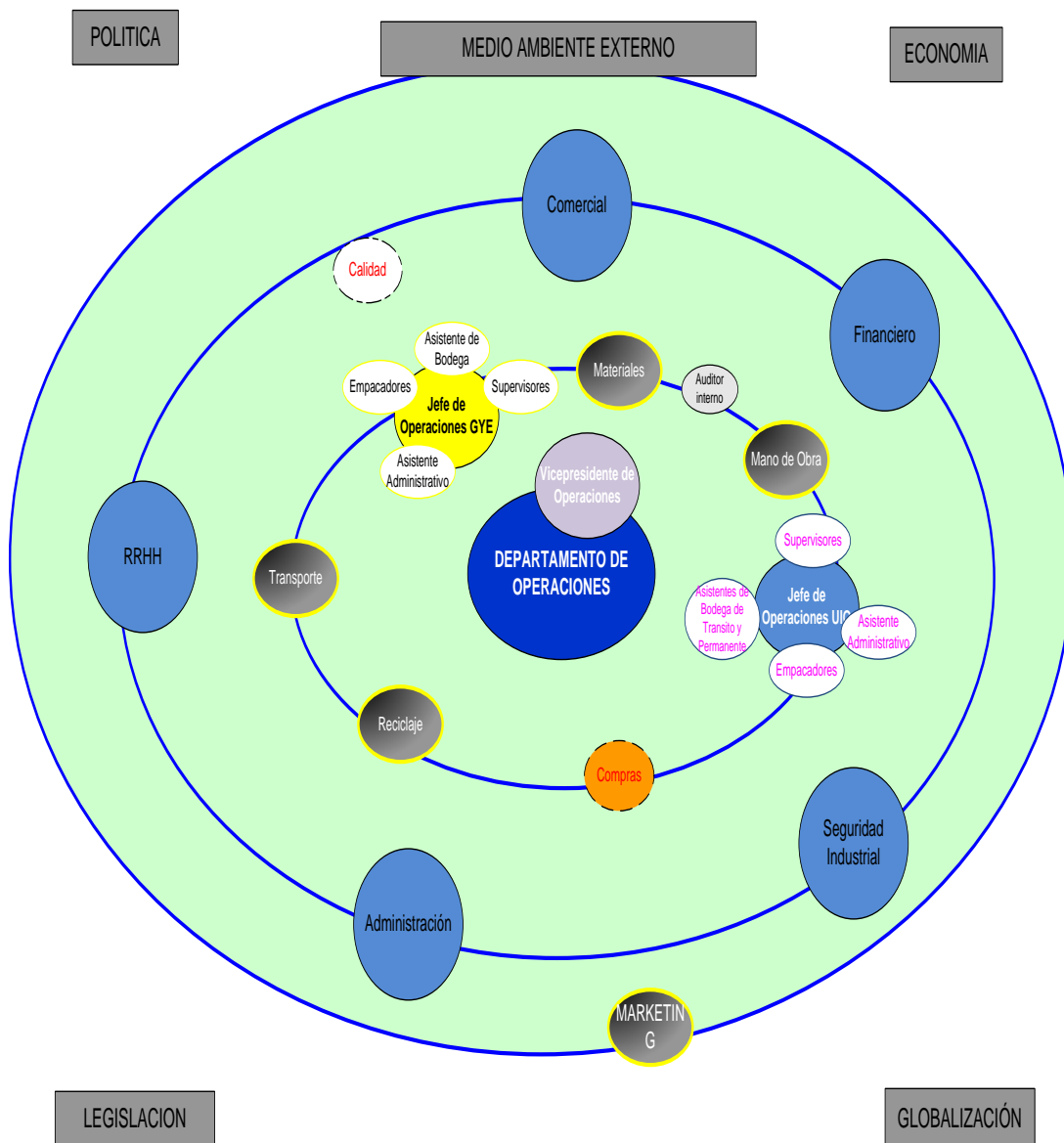
### 4.1.4 OBJETIVOS DEL ÁREA OPERATIVA

Los objetivos fueron creados en conjunto con el Jefe de operaciones, mediante la técnica de lluvia de ideas y se definieron los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de servicio a los clientes.
- Implementar una gestión por procesos para el área operativa de mudanza.

- Mantener el cumplimiento de las políticas para los empaques.
- Disminuir el volumen de residuos.
- Disminuir los daños producidos al medio ambiente.
- Contar con personal calificado.
- Reducir el volumen de accidentes de trabajo.

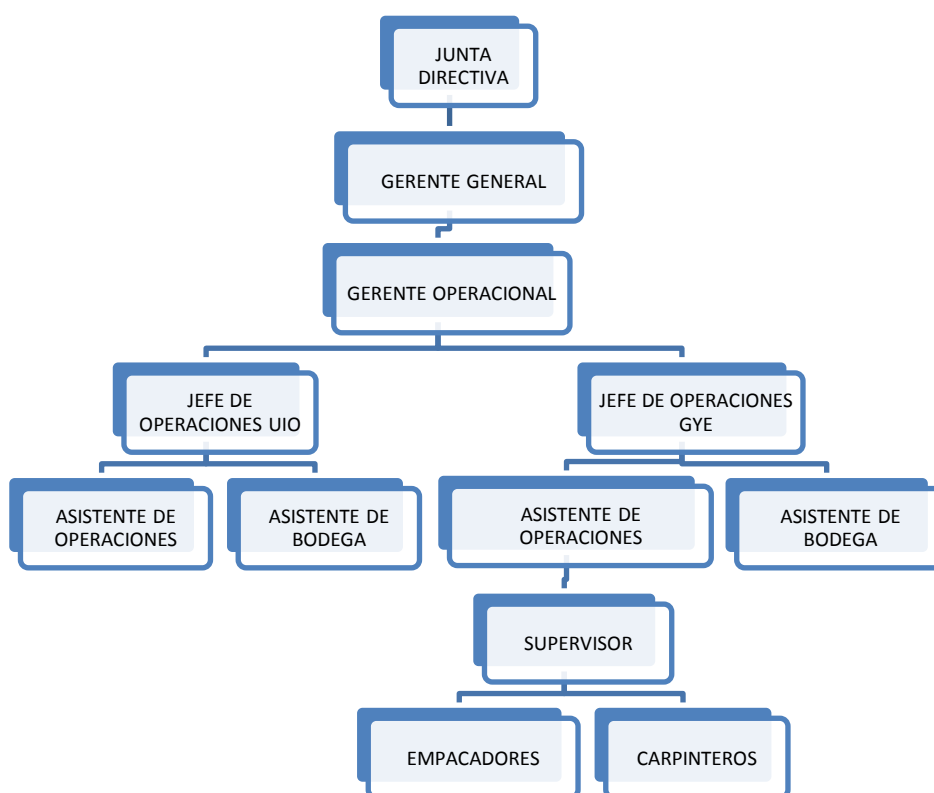
### 4.1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA OPERATIVA DE TYS CÍA. LTDA.



**Figura 7:** Estructura Organizacional del Área Operativa TYS Cía. Ltda.  
**Fuente:** TYS Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** TYS Cía. Ltda.

#### 4.1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL ÁREA OPERATIVA DE TYS CÍA. LTDA.

En la figura 8 se muestra la estructura organizacional que se propone para TYS Cía. Ltda. Esta estructura vertical nos permite una fácil comprensión por parte de los operadores de la empresa, este organigrama es usado comúnmente para indicar de forma objetiva las jerarquías del personal, sin necesidad de forzar tanto los niveles de mando.



**Figura 8:** Estructura Organizacional Propuesta del Área Operativa TYS Cía. Ltda.

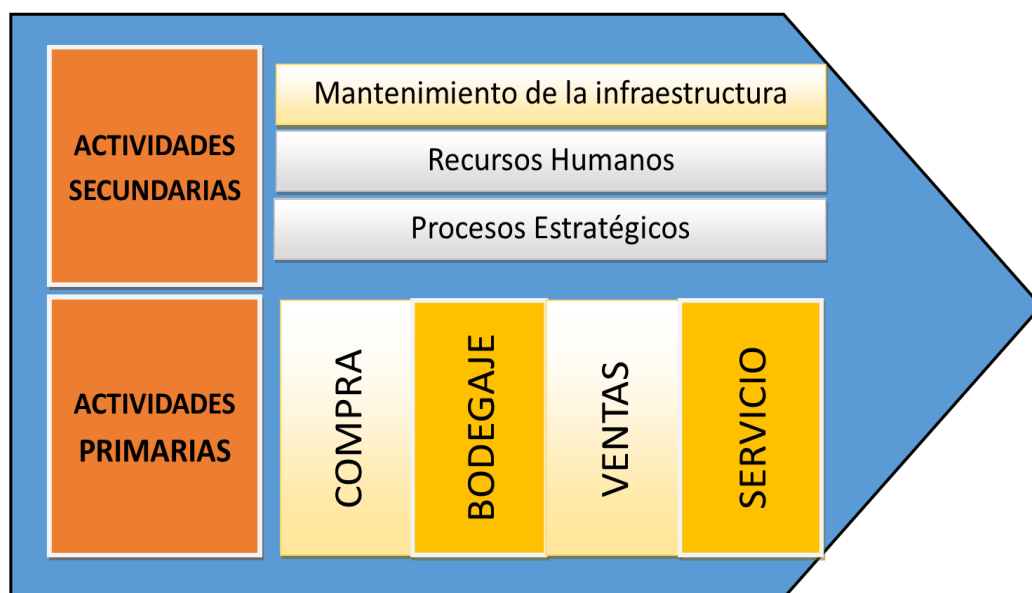
**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

## 4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

### 4.2.1. DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR

En la Figura 9 se muestra la cadena de valor que se propone para TYS Cía. Ltda. Está conformada por actividades primarias que son de gran importancia para la organización, actividades secundarias y actividades de apoyo las cuales nos servirán de ayuda para formular nuestro mapa de procesos

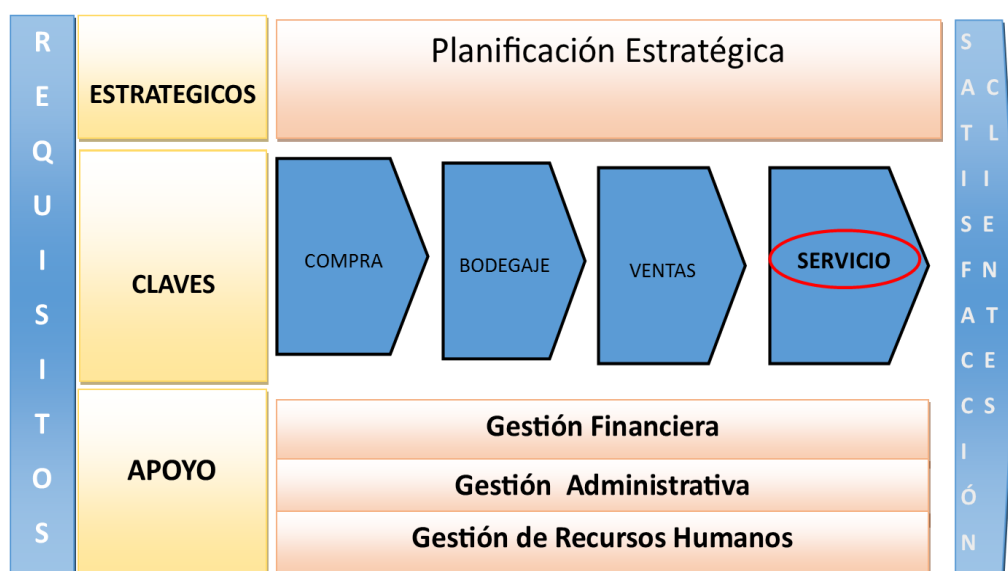


**Figura 9:** Cadena de Valor  
**Fuente:** TYS Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Sobeida Naranjo



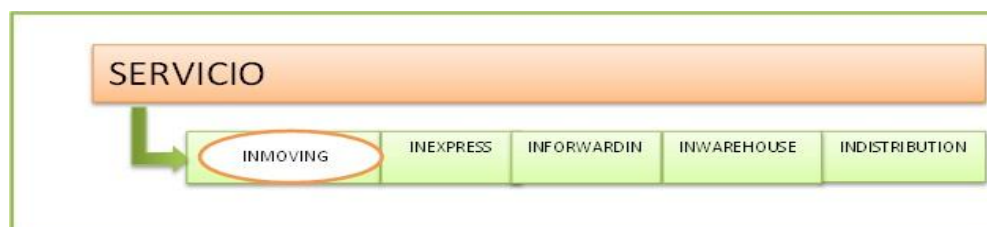
#### 4.2.2. DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS

Se diseñó un mapa de procesos para que la compañía pueda identificar fácilmente los procesos estratégicos, claves y de apoyo, el cual muestra la secuencia de los procesos para llevar a cabo su objetivo principal que es satisfacer al cliente.



**Figura 10:** Mapa de Procesos  
**Fuente:** TYS Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

#### 3.2.2.1. DESCOMPOSICIÓN DE LOS SERVICIOS DE TYS CIA. LTDA.



**Figura 11:** Descomposición de los servicios de TYS Cía. Ltda.  
**Fuente:** TYS Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 4.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA

Se realizó el levantamiento de información para el área operativa de TYS Cía. Ltda. Donde por medio de entrevistas al personal y en coordinación con el jefe de operaciones, se analizaron cada una de las actividades, las entradas y salidas, y por ende se determinaron los subprocesos de mudanza (INMOVING). Esta información sirvió para hacer los diagramas de flujo y ver la situación actual.

TYS Cía. Ltda. Brinda el servicio de mudanza por medio del transporte:

- Terrestre
- Marítimo
- Aéreo

En la Tabla 5 se presenta los subprocesos operativos de mudanza basado en el transporte terrestre.

**Tabla 5:** Procesos Operativos de Mudanza

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESOS
MUDANZAS	A. MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	A.1. Planificación de trabajo
		A.2. Adquisición de Materiales
		A.3. Empaque y embalaje
		A.4. Rutas y Transporte
		A.5. Desembarque y desempaque
		A.6. Daños
		A.7. Reciclaje

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Autora:** Sobeida Naranjo

#### 4.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS DEL ÁREA OPERATIVA

En base a los objetivos propuestos y basándonos en el modelo de Likert, se procedió a hacer la comparación con cada uno de los subprocesos, con el fin de determinar tres subprocesos críticos y hacerle mejoras mediante la elaboración de una matriz de priorización, para lo cual se determinó una calificación según el grado de contribución a los objetivos.

En la Tabla 6 se presenta dicha calificación.

**Tabla 6:** Identificación de los Procesos Críticos (Calificación)

<b>Contribución</b>	<b>Calificación</b>
<b>Contribución muy alta</b>	5
<b>Contribución alta</b>	4
<b>Contribución media</b>	3
<b>Poca contribución</b>	2
<b>Muy poca contribución</b>	1
<b>No contribuye</b>	0

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Autora: Sobeida Naranjo

#### 4.2.4.1 Matriz de Priorización de los Subprocesos

En la Tabla 7 se muestra la comparación entre los subprocesos, los objetivos y calificaciones obtenidas.

Tabla 7: **Matriz de Priorización de los Subprocesos**

OBJETIVOS SUBPROCESOS	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS		IMPACTO AMBIENTAL		CAPACITACION /SEGURIDAD		Total
	Mejorar la calidad de servicio a los clientes.	Implementar una gestión por procesos para el área operativa de mudanza	Mantener el cumplimiento de las políticas para los empaques.	Disminuir el volumen de residuos.	Disminuir los daños producidos al medio ambiente	Contar con personal calificado	Reducir el volumen de accidentes de trabajo	
A.1	5	4	1	1	1	2	1	15
A.2	3	2	5	5	5	0	0	20
A.3	5	4	5	4	4	4	5	31
A.4	5	5	1	1	5	4	3	24
A.5	5	5	4	4	4	5	5	32
A.6	0	1	5	0	3	3	0	12
A.7	3	2	4	5	5	3	0	22
TOTAL	26	23	25	20	27	21	14	

Fuente: TYS CIA. LTDA

Autora: Sobeida Naranjo

### 4.3 PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Habiendo determinado los procesos e identificado los subprocesos críticos y no críticos, se procede a hacer la propuesta de mejora.

En cuanto a los subprocesos críticos se realizará y analizará lo siguiente:

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

- Propuesta de mejora.
- Indicadores de gestión para medir eficiencia y efectividad de los procesos.

Para los subprocesos no críticos se realizará lo siguiente:

- Diagramas de flujo de situación actual.
- Análisis de valor agregado de la situación actual.
- Propuesta de mejora.

Para la identificación de causas y mejora de problemas se propone la implementación de Ishikawa para todos los subprocesos.

#### 4.3.1 ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS

En base al análisis realizado se determinó los subprocesos críticos, para los cuales se propone mejoras. La Tabla 7 muestra la lista de subprocesos críticos obtenidos.

Tabla 2: **Análisis de Procesos Críticos**

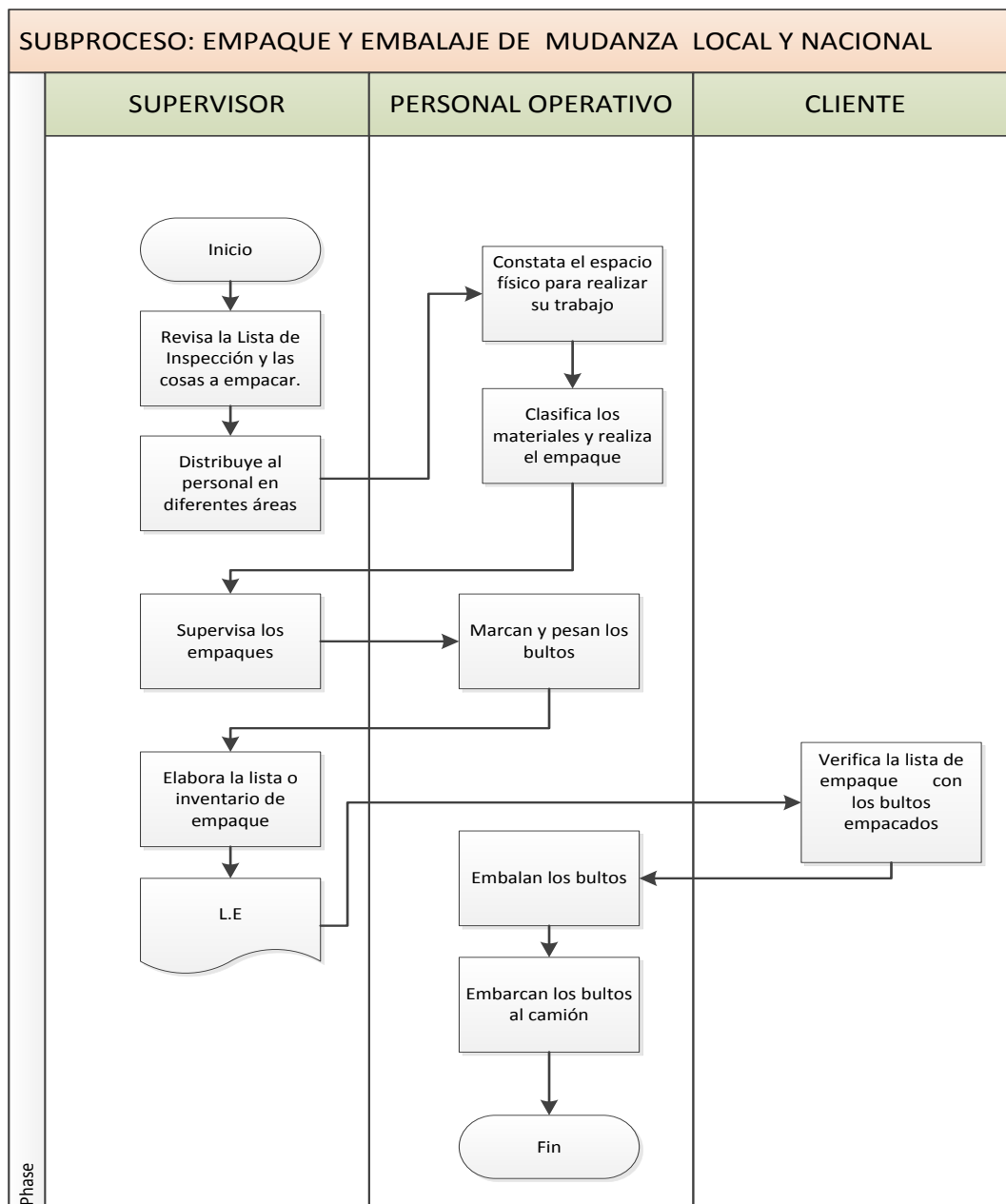
SUBPROCESO	CALIFICACIÓN
A.3 Empaque y embalaje	31
A.4 Rutas y Transporte	24
A.5 Desembarque y Desempaque	32

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 4.3.2 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y EMBALAJE.

#### 4.3.2.1 Diagrama de Flujo Actual del subproceso Empaque y Embalaje

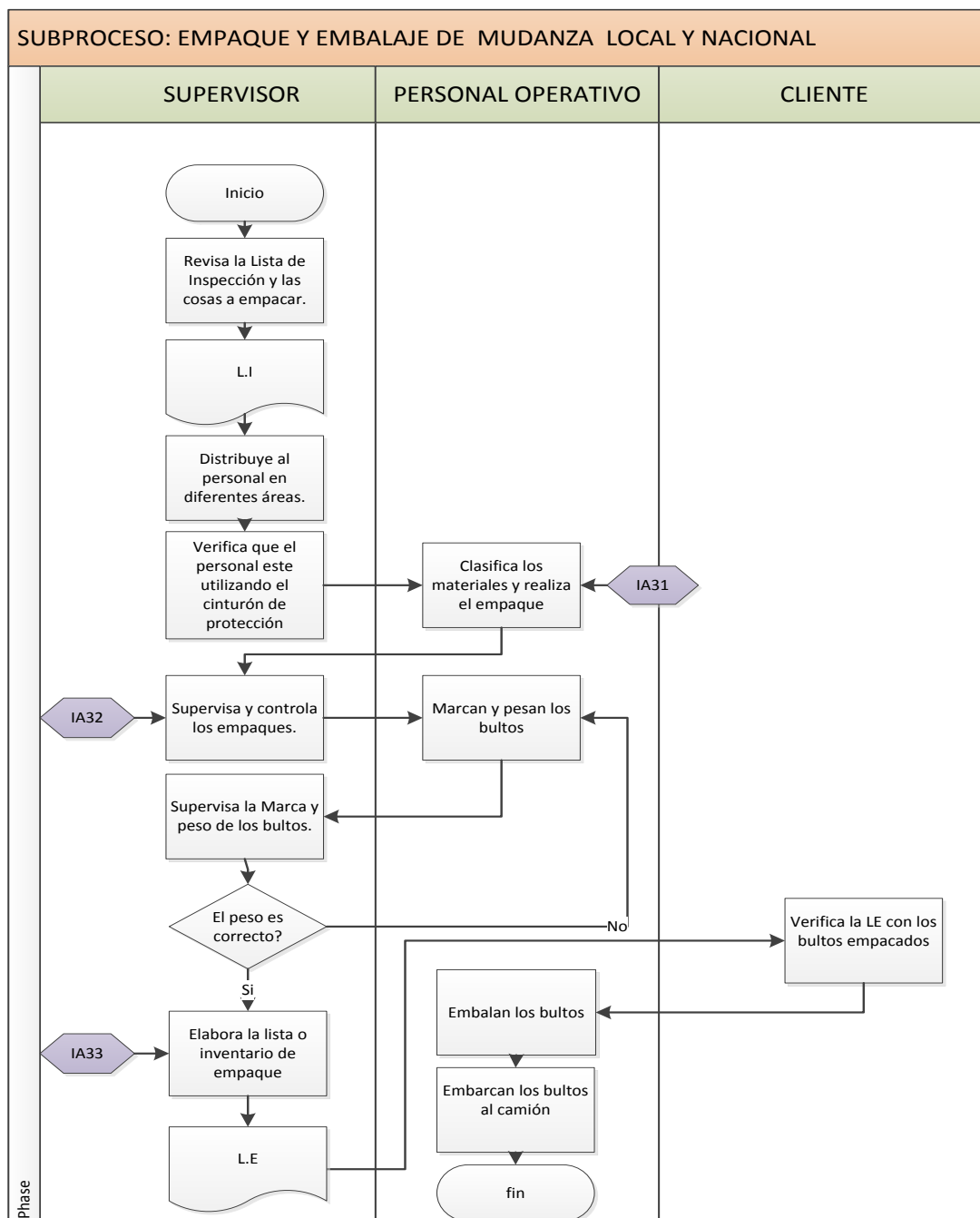


**Figura 12:** Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Empaque y Embalaje

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 4.3.2.2 Diagrama de Flujo Mejorado del subproceso de Empaque y Embalaje



**Figura 13:** Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Empaque y Embalaje

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Autora

### 4.3.2.3 Descripción de Indicadores del subproceso Empaque y Embalaje

**Tabla 3:** Indicadores del subproceso crítico Empaque y Embalaje

Código	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta
IA31	Tasa de efectividad de horas programadas	Eficiencia	Mide la relación entre las horas programadas y las horas efectuadas	$\frac{\text{Horas efectuadas del empaque}}{\text{Horas programadas del empaque}} \times 100$	Mensual	75%<99%
IA32	Tasa de efectividad de bultos embalados	Eficiencia	Mide el porcentaje de bultos que han sido embalados correctamente	$\frac{\# \text{ Bultos embalados correctamente}}{\text{Total de bultos}} \times 100$	Mensual	≥ 80 %
IA33	Número de Incidentes por pérdidas	Seguridad	Mide el número de incidentes por pérdidas durante el empaque	$\# \text{ Incidentes por pérdidas}$	Mensual	< 2

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo



#### 4.3.2.4 Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Subproceso de Empaque y Embalaje

**Tabla 4:** AVA de la Situación Actual del Subproceso Empaque y Embalaje

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos)
1						1		Revisa la Lista de Inspección y las cosas a empacar.	60
2					1			Distribuye al personal en diferentes áreas.	60
3					1			Constata el espacio físico para realizar el trabajo	45
4		1						Realiza el empaque.	1200
5						1		Supervisa los empaques.	850
6					1			Marcan y pesan los bultos	60
7		1						Elabora la lista o inventario de empaque	60
8	1							Verifica la lista de empaque con los bultos empacados	30
9	1							Embalan los bultos.	600
10					1			Embarcan los bultos al camión.	90
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>		<b>3055</b>
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>		<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>		<b>%</b>		<b>Tiempos Totales</b>		
VAC	Valor Agregado Cliente	3	630	20,62	MINUTOS		3055		
VAE	Valor Agregado Empresa	2	1260	41,24	HORAS		50,92		
P	Preparacion	0	0	0,00	DIAS		2,12		
E	Espera	0	0	0,00					
M	Movimiento	4	255	8,35					
I	Inspeccion	2	910	29,79					
A	Archivo	0	0	0,00					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>3055</b>	<b>100</b>					
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>		<b>61,87</b>						
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>		<b>38,13</b>						

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

### 4.3.2.5 Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Subproceso de Empaque y Embalaje

**Tabla 5** AVA de la Situación Mejorada del Subproceso Empaque y Embalaje

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos )
1						1		Revisa la Lista de Inspección y las cosas a empacar.	30
2					1			Distribuye al personal en diferentes áreas.	45
3		1						Verifica que el personal este utilizando el cinturón de protección.	15
4		1						Clasifica el material y realiza el empaque.	1200
5		1						Supervisa y controla los empaques.	850
6					1			Marcan y pesan los bultos .	45
7		1						Supervisa la Marca y peso de los bultos.	45
8	1							Elabora la lista o inventario de empaque.	40
9	1							Verifica la lista de empaque con los bultos empacados .	60
10	1							Embalan los bultos.	400
11					1			Embarcan los bultos al camión.	75
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>2805</b>
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>		<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>		<b>%</b>		<b>Tiempos Totales</b>		
VAC	Valor Agregado Cliente	3	500	17,83	MINUTOS		2805		
VAE	Valor Agregado Empresa	4	2110	75,22	HORAS		46,75		
P	Preparación	0	0	0,00	DIAS		1,95		
E	Espera	0	0	0,00					
M	Movimiento	3	165	5,88					
I	Inspección	1	30	1,07					
A	Archivo	0	0	0,00					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>2805</b>	<b>100</b>					
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>		<b>93,05</b>						
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>		<b>6,95</b>						

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

#### 4.3.2.6 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Subproceso de Empaque y Embalaje

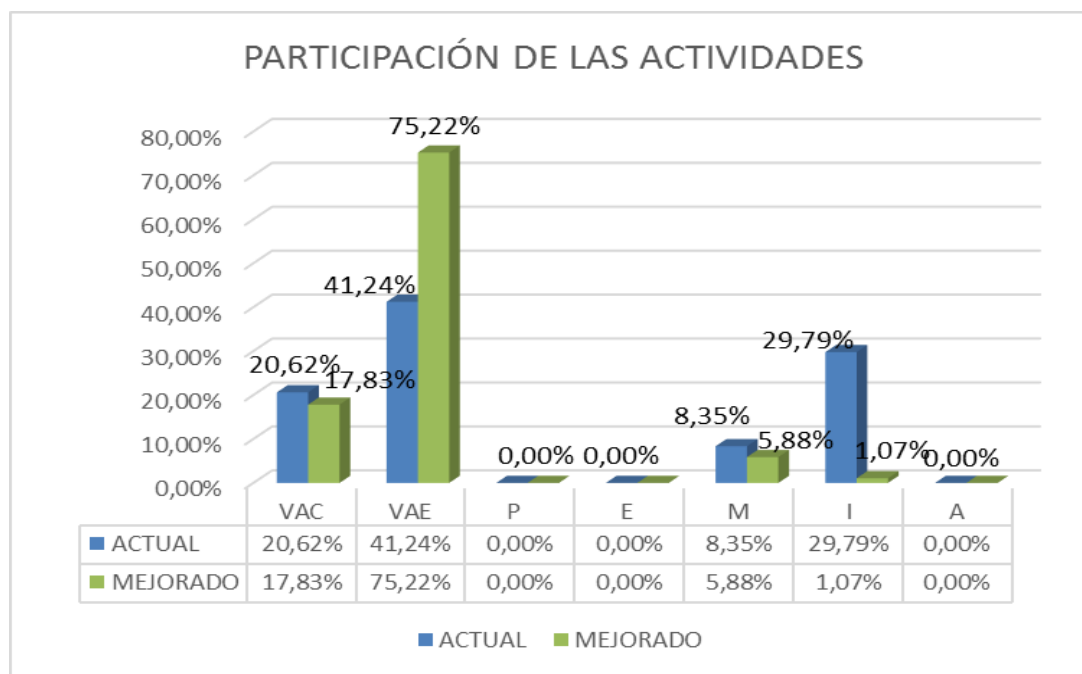


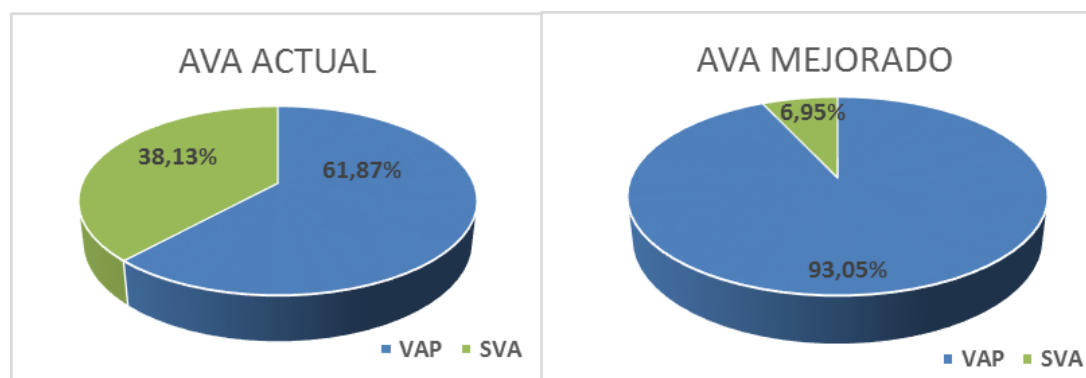
Gráfico 1: Cuadro Comparativo del AVA del Subproceso de Empaque y Embalaje

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

En el gráfico 1 podemos identificar los valores expresados en (%) de la composición de actividades que se realizan en el subproceso de empaque y embalaje, donde se puede evidenciar que el VAC y el VAE obtuvieron un incremento de 2.79% y 34% respectivamente, las actividades de P,E,M,I,A no generan valor agregado al proceso ni al cliente, por lo tanto el objetivo es disminuir estas actividades o reemplazarlas por aquellas que contribuyan

valor al proceso, podemos notar entonces que en este gráfico los valores porcentuales del AVA mejorado han disminuido de manera efectiva.



**Gráfico 2: AVA del Subproceso de Empaque y Embalaje**

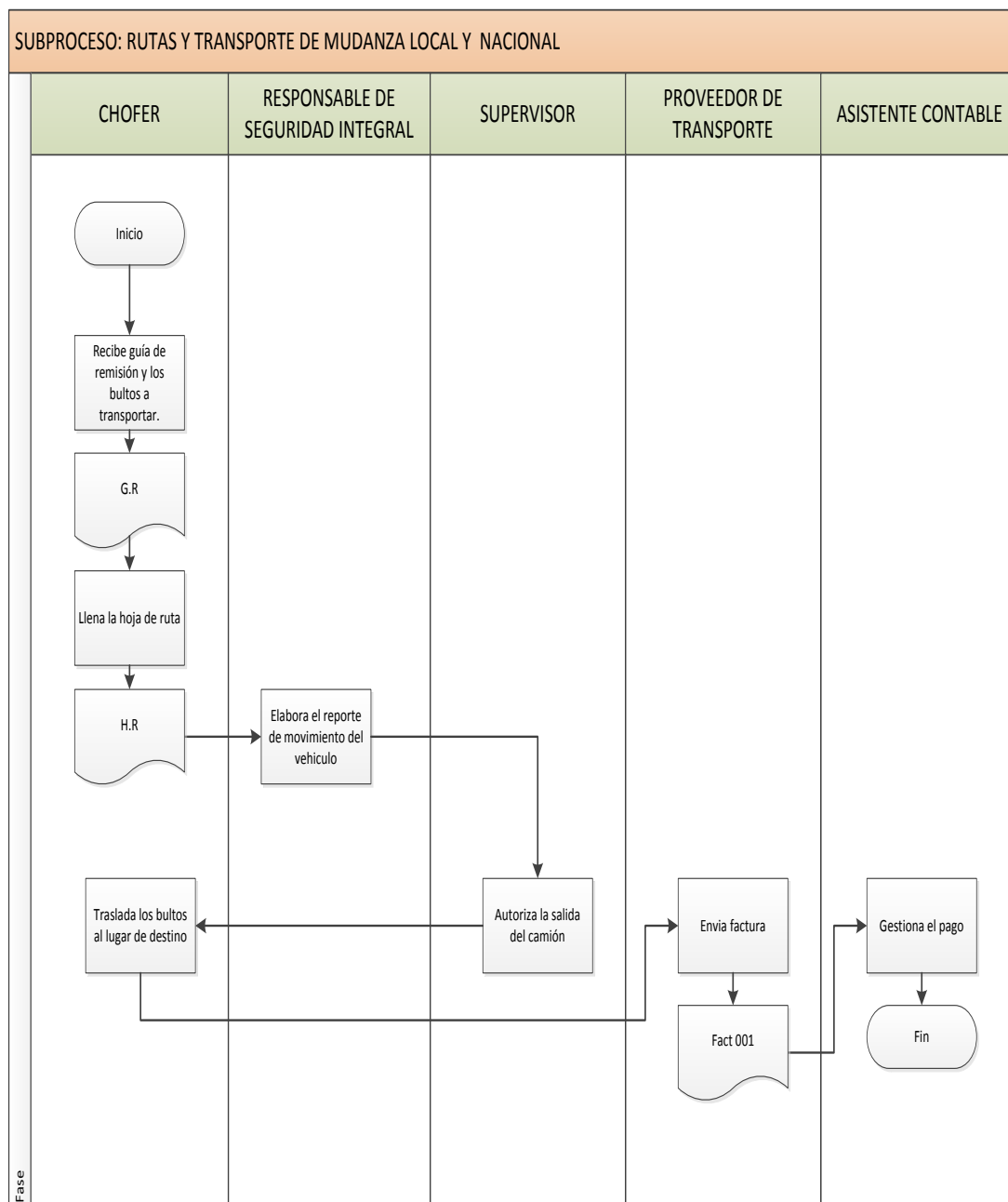
**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

El gráfico 2 muestra la comparación entre el AVA actual y el AVA mejorado del subproceso de empaque y embalaje, el cual identifica la contribución de aquellas actividades que agregan valor al proceso (VAP) y aquellas que no agregan valor (SVA). Entonces podemos notar que la diferencia entre el VAP mejorado y el actual es de 31.18%.

### 4.3.3 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE RUTAS Y TRANSPORTE

#### 4.3.3.1 Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Rutas Transporte

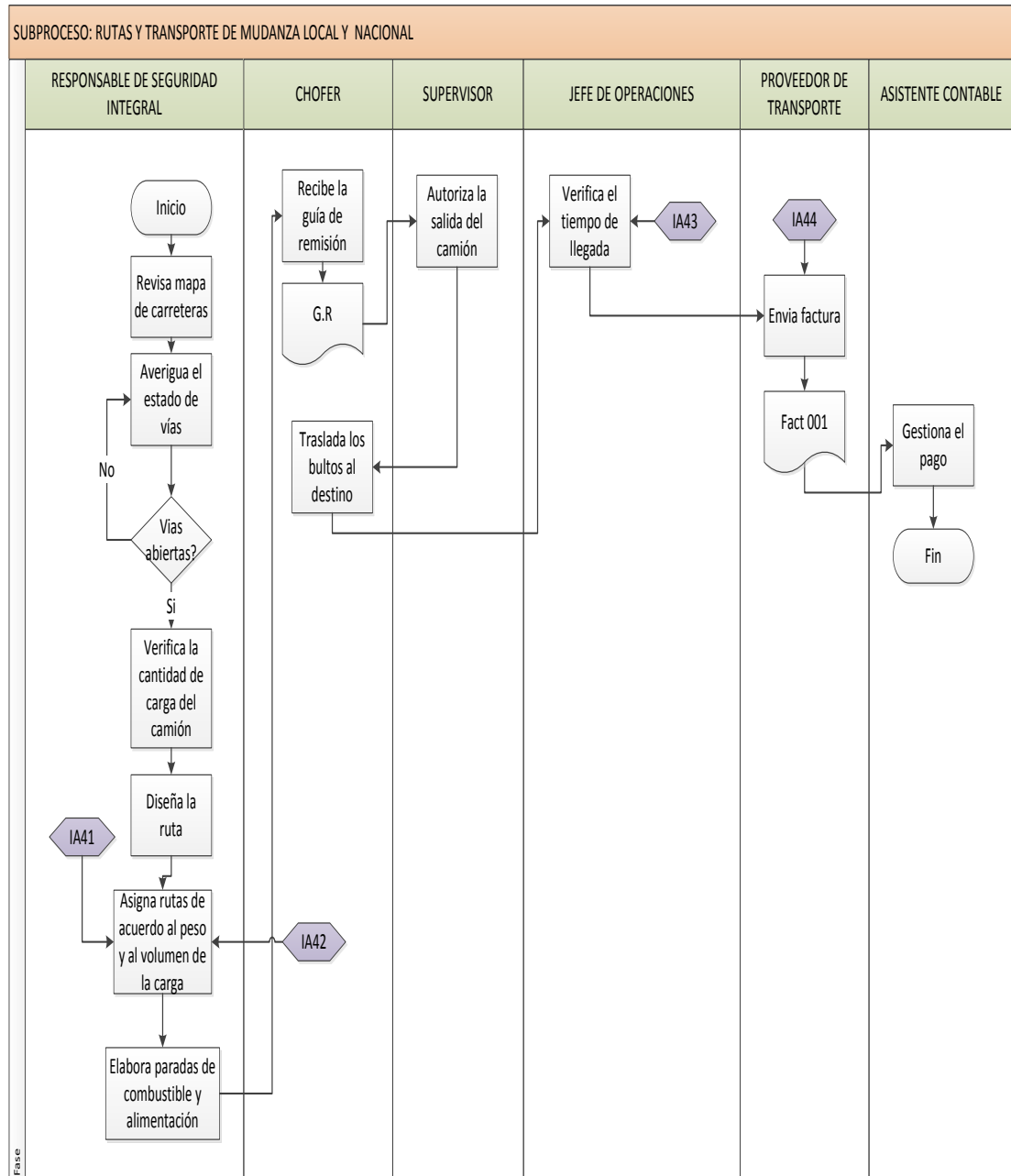


**Figura 14:** Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Rutas y Transporte Nacional

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 4.3.3.2 Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Rutas y Transporte



**Figura 15:** Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Rutas y Transporte

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 4.3.3.3 Descripción de Indicadores del subproceso de Rutas y Transporte

**Tabla 6:** Tabla de Indicadores del Subproceso de Rutas y Transporte

Código	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta
IA41	Porcentaje de Rutas de destino cumplidas	Eficacia	Mide el cumplimiento de planes de rutas	$\frac{\text{Rutas de destino cumplidas}}{\text{Rutas de destino}} \times 100$	Mensual	$\geq 60\%$
IA42	Porcentaje de Capacidad de vehículo	Eficiencia	Mide la utilización correcta del vehículo de acuerdo a la carga	$\frac{\text{Carga de peso por Vehículo}}{\text{Capacidad en peso por Vehículo}} \times 100$	Mensual	$\leq 99\%$
IA43	Porcentaje de Horas recorridas	Eficiencia	Mide la rapidez de la entrega al lugar de destino.	$\frac{\# \text{ Horas recorridas}}{\# \text{ Horas programadas}} \times 100$	Mensual	$\leq 75\%$
IA44	Porcentaje de Costos de transporte	Rentabilidad	Permite controlar el impacto de los costos del transporte ante el total de ventas netas.	$\frac{\text{Costo de transporte}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Mensual	$\leq 30\%$

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

#### 4.3.3.4 Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de Rutas y Transporte

**Tabla 7:** AVA de la Situación Actual del Subproceso de Rutas y Transporte

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos)
1			1					Recibe la guía de remisión y los bultos a transportar	10
2				1				Llena la hoja de ruta	45
3			1					Elabora reporte del movimiento de v	100
4				1				Autoriza la salida del camión	60
5	1							Traslada los bultos al destino	1600
6		1						Envía factura	1440
7				1				Gestiona el pago	2160
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>5415</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			o		TIEMPO	%	Tiempos Totales		
VAC	Valor Agregado Cliente			1	1600	29,55	MINUTOS	5415	
VAE	Valor Agregado Empresa			1	1440	26,59	HORAS	90,25	
P	Preparación			2	110	2,03	DÍAS	3,76	
E	Espera			3	2265	41,83			
M	Movimiento			0	0	0,00			
I	Inspección			0	0	0,00			
A	Archivo			0	0	0,00			
<b>TT</b>	<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>5415</b>	<b>100</b>			
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>				<b>56,14</b>				
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>				<b>43,86</b>				

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo



### 4.3.3.5 Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Subproceso de rutas y Transporte.

**Tabla 8:** AVA de la Situación Mejorada del Subproceso de Rutas y Transporte

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos)
1			1					Revisa mapa de carreteras	30
2				1				Averigua el estado de vías	30
3						1		Verifica la cantidad de carga del	60
4		1						Diseña la ruta	45
5		1						Asigna rutas de acuerdo al peso y al volumen de la carga	60
6				1				Elabora paradas de combustible y de alimentación	180
7		1						Recibe la guía de remisión	45
8				1				Autoriza la salida de los vehículos	60
9	1							Traslada los bultos al destino	1450
10	1							Verifica el tiempo de llegada	30
11		1						Emite y envía factura	720
12				1				Gestiona el pago	1260
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>3970</b>
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No	TIEMPO		%	Tiempos Totales			
VAC	Valor Agregado Cliente	2	1480	37,28	MINUTOS		3970		
VAE	Valor Agregado Empresa	4	870	21,91	HORAS		66,17		
P	Preparación	1	30	0,76	DÍAS		2,76		
E	Espera	4	1530	38,54					
M	Movimiento	0	0	0,00					
I	Inspección	1	60	1,51					
A	Archivo	0	0	0,00					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>3970</b>	<b>100</b>					
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>		<b>59,19</b>						
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>		<b>40,81</b>						

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

### 4.3.3.6 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Subproceso Rutas y Transporte

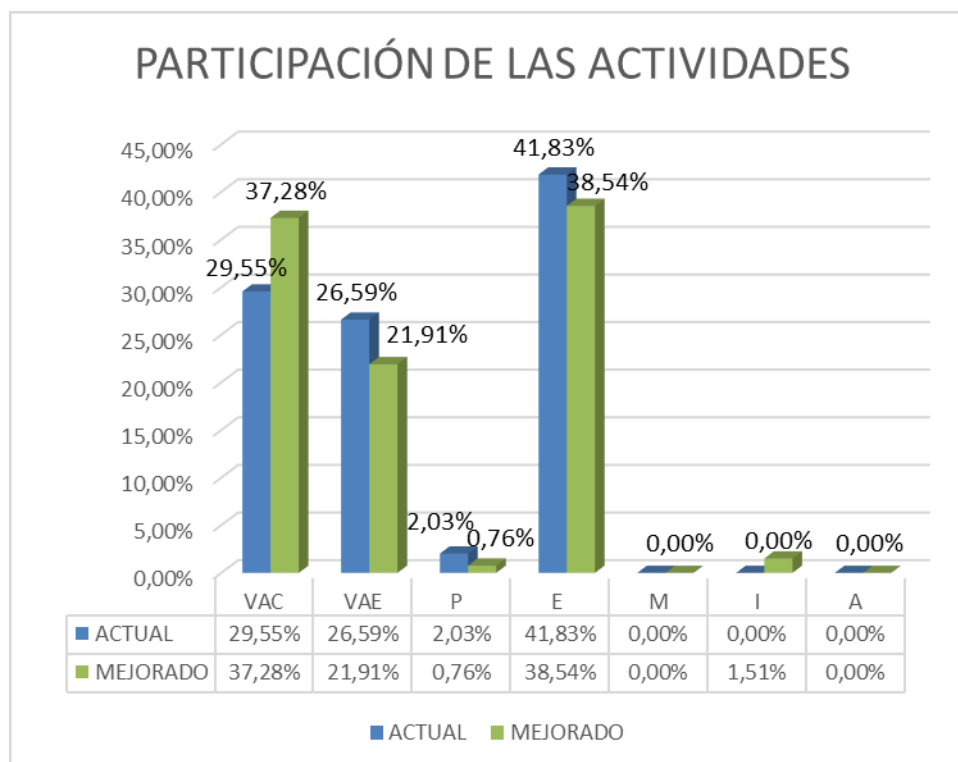


Gráfico 3: Cuadro Comparativo del AVA del Subproceso de Rutas y Transporte

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

Como se puede observar en la gráfica anterior, el VAC del subproceso de Rutas y Transporte se logró mejorar de 29.55% a 37.28%. Así mismo podemos identificar el VAE con un incremento de 4.68% en relación al actual.

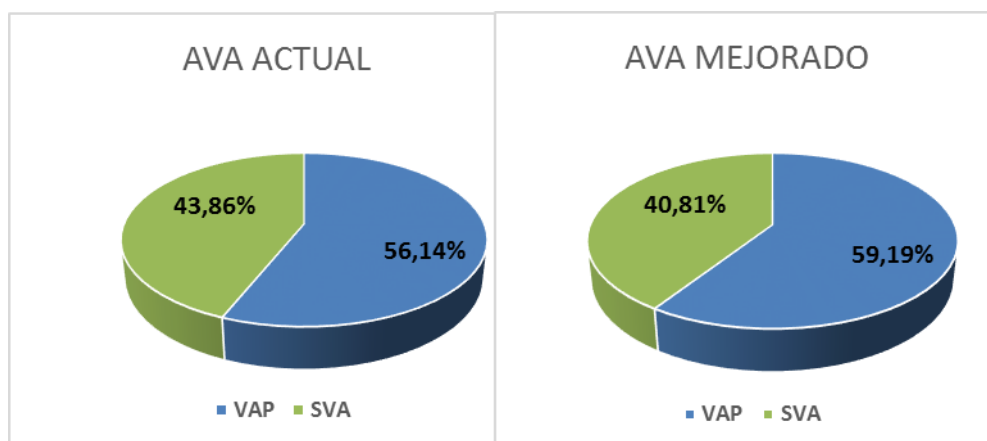


Gráfico 4: AVA del Subproceso de Rutas y Transporte

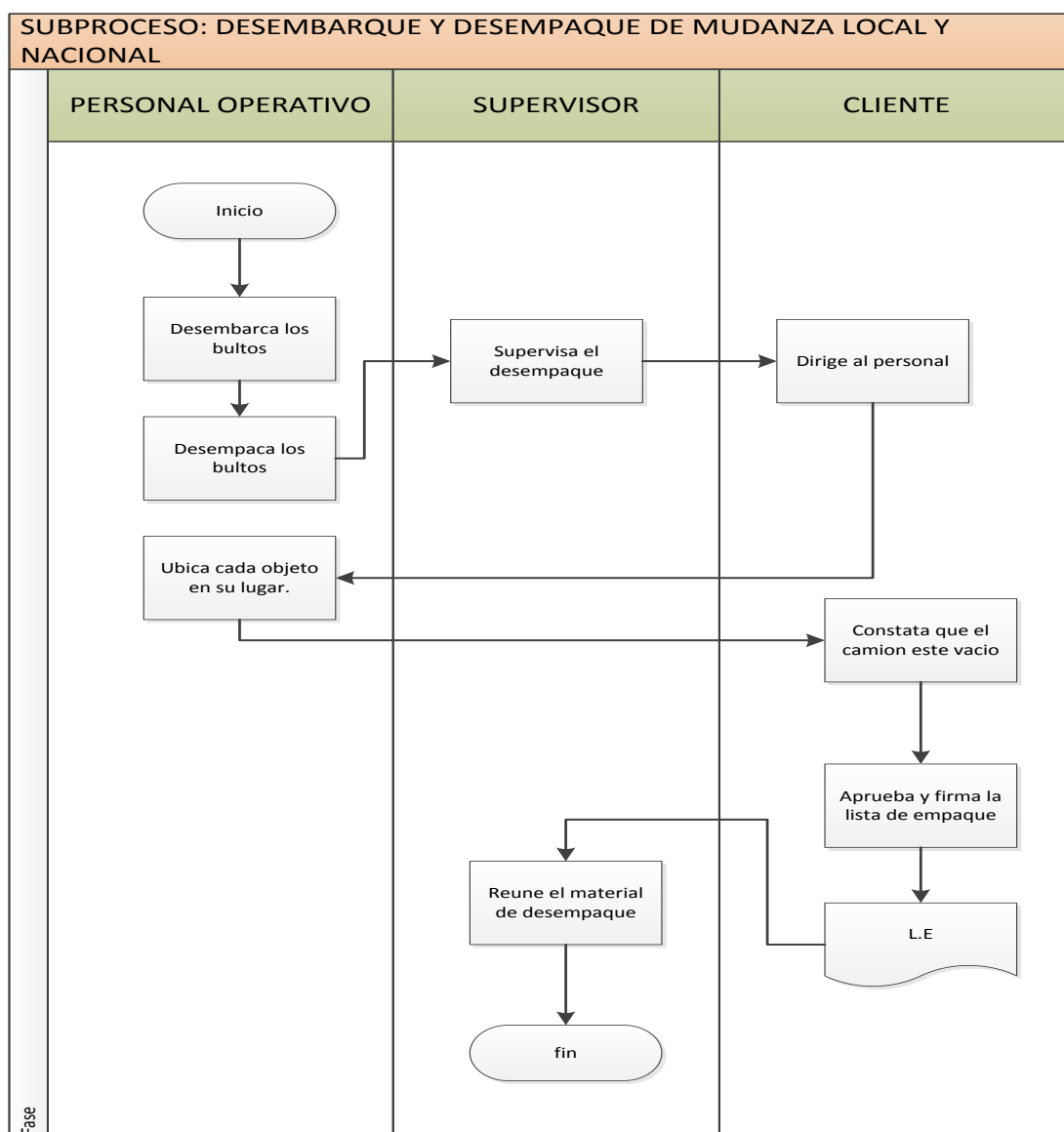
Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

El gráfico 4 muestra la comparación entre el AVA actual y el AVA mejorado del subproceso de Rutas y Transporte, el cual detalla de manera porcentual la contribución de aquellas actividades que agregan valor al proceso (VAP) y aquellas que no agregan valor (SVA). Entonces podemos notar que el incremento entre el VAP mejorado y el actual es de 3.05%.

#### 4.3.4 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE

##### 4.3.4.1 Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Desembarque y Desempaque

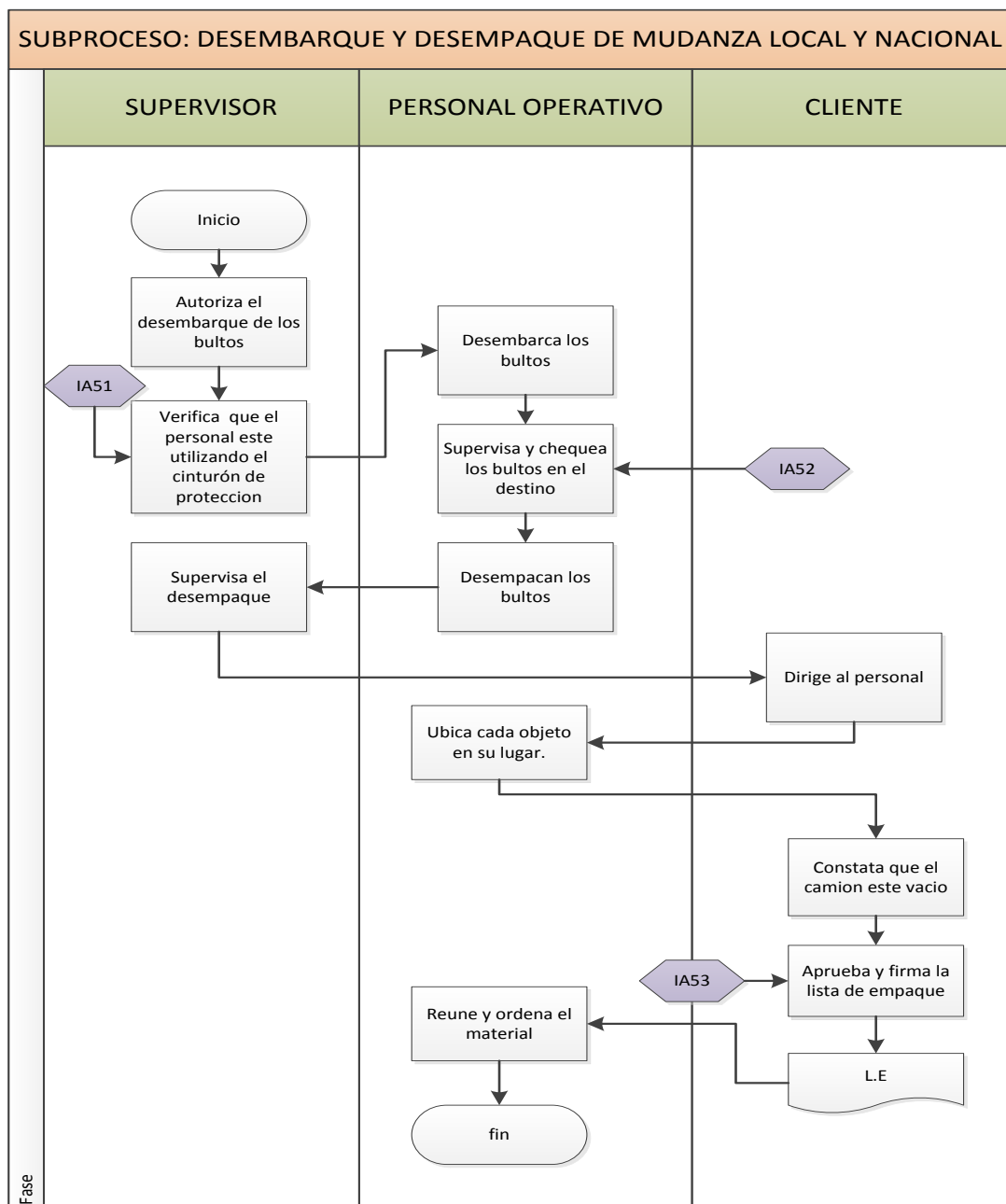


**Figura 16:** Diagrama de Flujo Actual del Subproceso Desembarque y Desempaque

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

#### 4.3.4.2 Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Desembarque y Desempaque



**Figura 17:** Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Desembarque y desempaque

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 4.3.4.3 Descripción de Indicadores del Subproceso Desembarque y Desempaque

**Tabla 9:** Indicadores del subproceso Desembarque y Desempaque

Código	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta
IA51	Número de Accidentes de trabajo	Seguridad	Mide el número de accidentes de trabajo durante el desembarque y desempaque	$\# \text{ Accidentes de trabajo}$	Anual	<5
IA52	Porcentaje de Listas de Empaque rechazadas	Eficiencia	Mide el porcentaje de listas de empaque rechazadas por el cliente	$\frac{\# \text{ Listas de empaque rechazadas}}{\text{Total de Lista de empaque}} \times 100$	Mensual	<10%
IA53	Tasas de Bultos en destino	Calidad	Mide la tasa de bultos que llegan al lugar de destino	$\frac{\# \text{ Bultos en destino}}{\# \text{ Bultos en origen}} \times 100$	Mensual	98% > 99,999%

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autora

#### 4.3.4.4 Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Subproceso de Desembarque y Desempaque

**Tabla 10: AVA de la Situación Actual del Subproceso Desembarque y Desempaque**

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos)
1		1						Desembarcan los bultos	60
2		1						Desempacan los bultos	400
3						1		Supervisa el desempaque	400
4	1							Dirige al personal	300
5					1			Ubica cada objeto en su lugar	400
6	1							Constata que el camion este vacio	10
7		1						Aprueba y firma la lista de Empaque.	30
8				1				Reúne todo el material	30
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>1630</b>
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				No	TIEMPO	%	Tiempos Totales		
VAC	Valor Agregado Cliente			2	310	19,02	MINUTOS	1630	
VAE	Valor Agregado Empresa			3	490	30,06	HORAS	27,17	
P	Preparación			0	0	0,00	DIAS	1,13	
E	Espera			1	30	1,84			
M	Movimiento			1	400	24,54			
I	Inspección			1	400	24,54			
A	Archivo			0	0	0,00			
<b>TT</b>	<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>1630</b>	<b>100</b>			
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>				<b>49,08</b>				
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>				<b>50,92</b>				

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

#### 4.3.4.5 Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Subproceso de Desembarque y Desempaque

Tabla 11: AVA de la Situación Mejorada del Subproceso Desembarque y Desempaque

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos )
1	1							Autoriza el desembarque de los bultos	10
2		1						Verifica que el personal utilice el cinturón de protección	15
3		1						Desembarcan los bultos	50
4		1						Supervisa y chequea los bultos en el destino	20
5		1						Desempacan los bultos	400
6						1		Supervisa el desempaque	400
7	1							Dirige al personal	250
8					1			Ubica cada objeto en su lugar	180
9	1							Constata que el camion este vacio	10
10	1							Aprueba y firma la lista de Empaque.	30
11				1				Reúne y ordena el material	45
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>1410</b>
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No	TIEMPO		%		Tiempos Totales		
VAC	Valor Agregado Cliente	4	300	21,28	MINUTOS		1410		
VAE	Valor Agregado Empresa	4	485	34,40	HORAS		23,50		
P	Preparación	0	0	0,00	DIAS		0,98		
E	Espera	1	45	3,19					
M	Movimiento	1	180	12,77					
I	Inspección	1	400	28,37					
A	Archivo	0	0	0,00					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>1410</b>	<b>100</b>					
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>		<b>55,67</b>						
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>		<b>44,33</b>						

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora



#### 4.3.4.6 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Subproceso de Desembarque y Desempaque

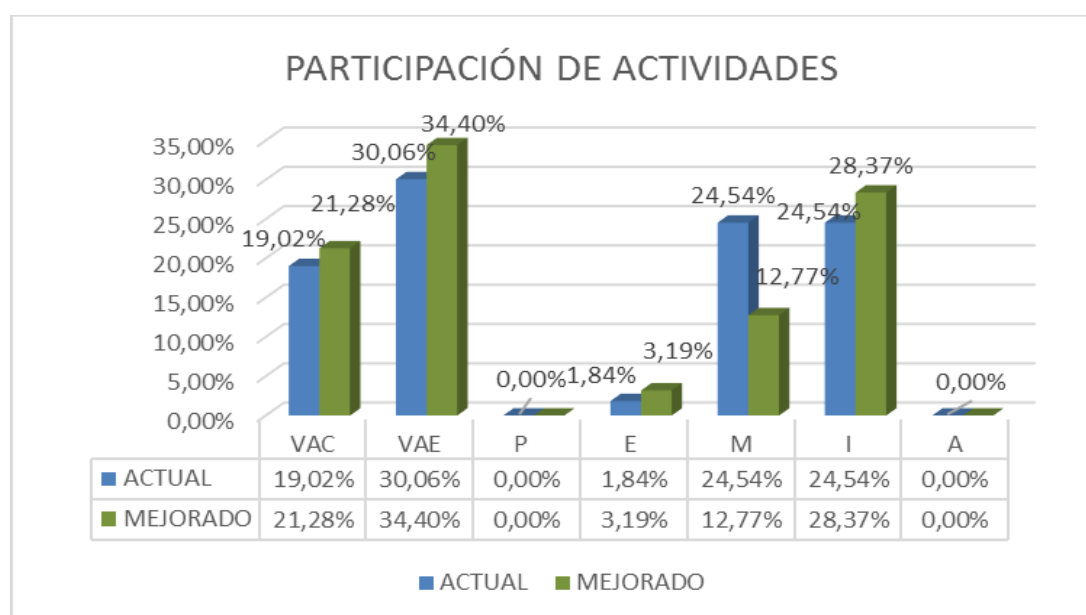


Gráfico 5: Cuadro Comparativo del AVA del Subproceso Desembarque y Desempaque

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

En este gráfico podemos identificar que las actividades del VAC del subproceso de Desembarque y Desempaque fue mejorado de 19.02% a 21.28%, así mismo el VAE se incrementó de 30.06% a 34.40%. Las actividades SVA disminuyeron significativamente de 50.92% a 44.33% aproximadamente.

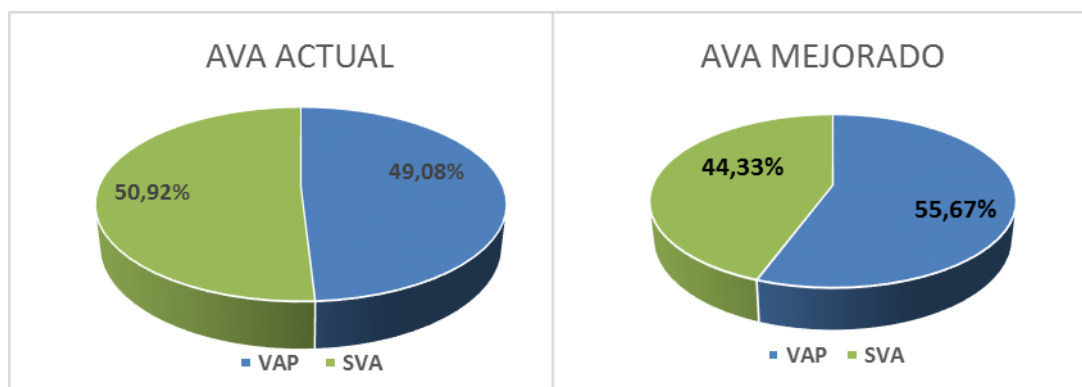


Gráfico 6: AVA del Subproceso de Desembarque y Desempaque

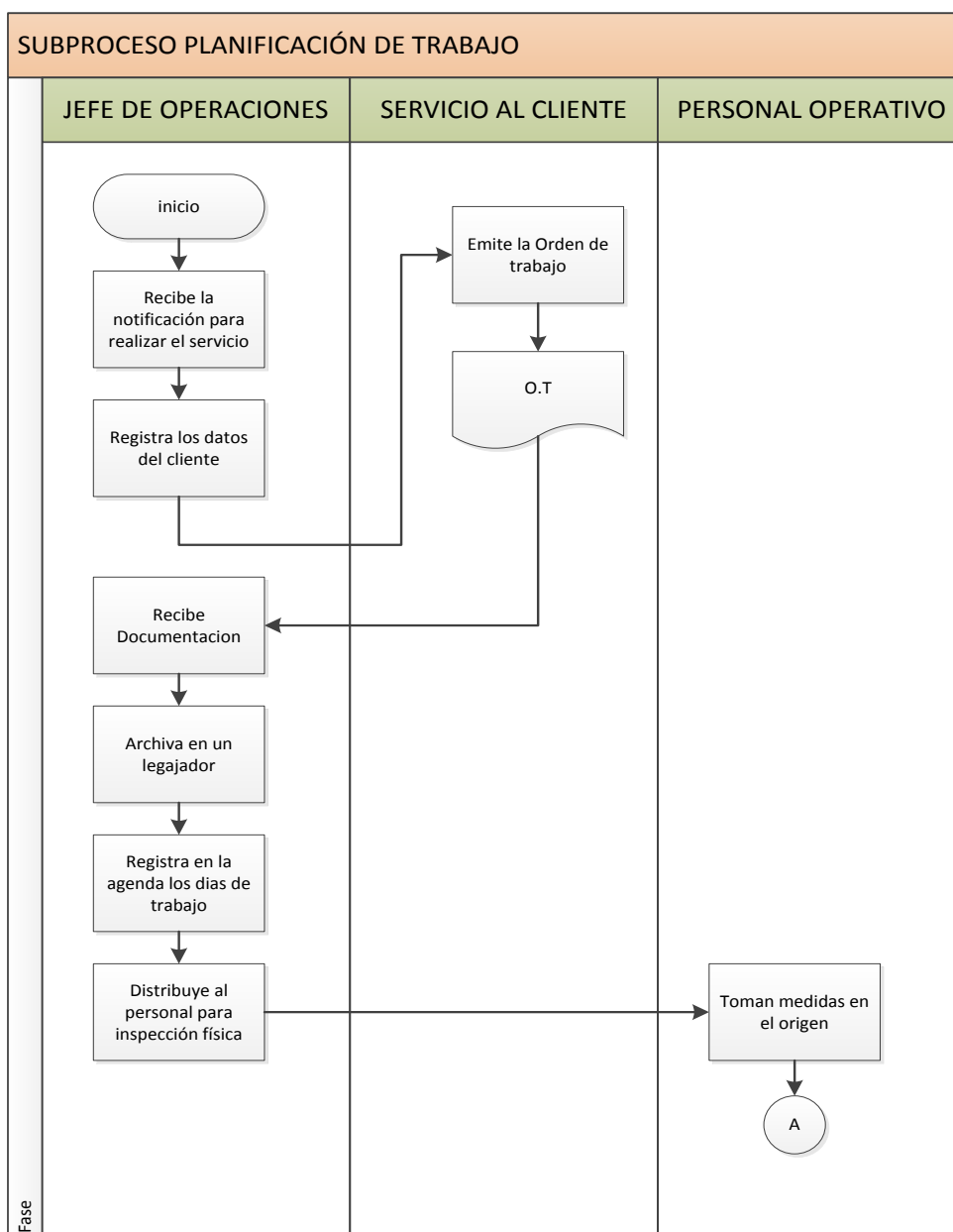
Fuente: TYS Cía. Ltda.

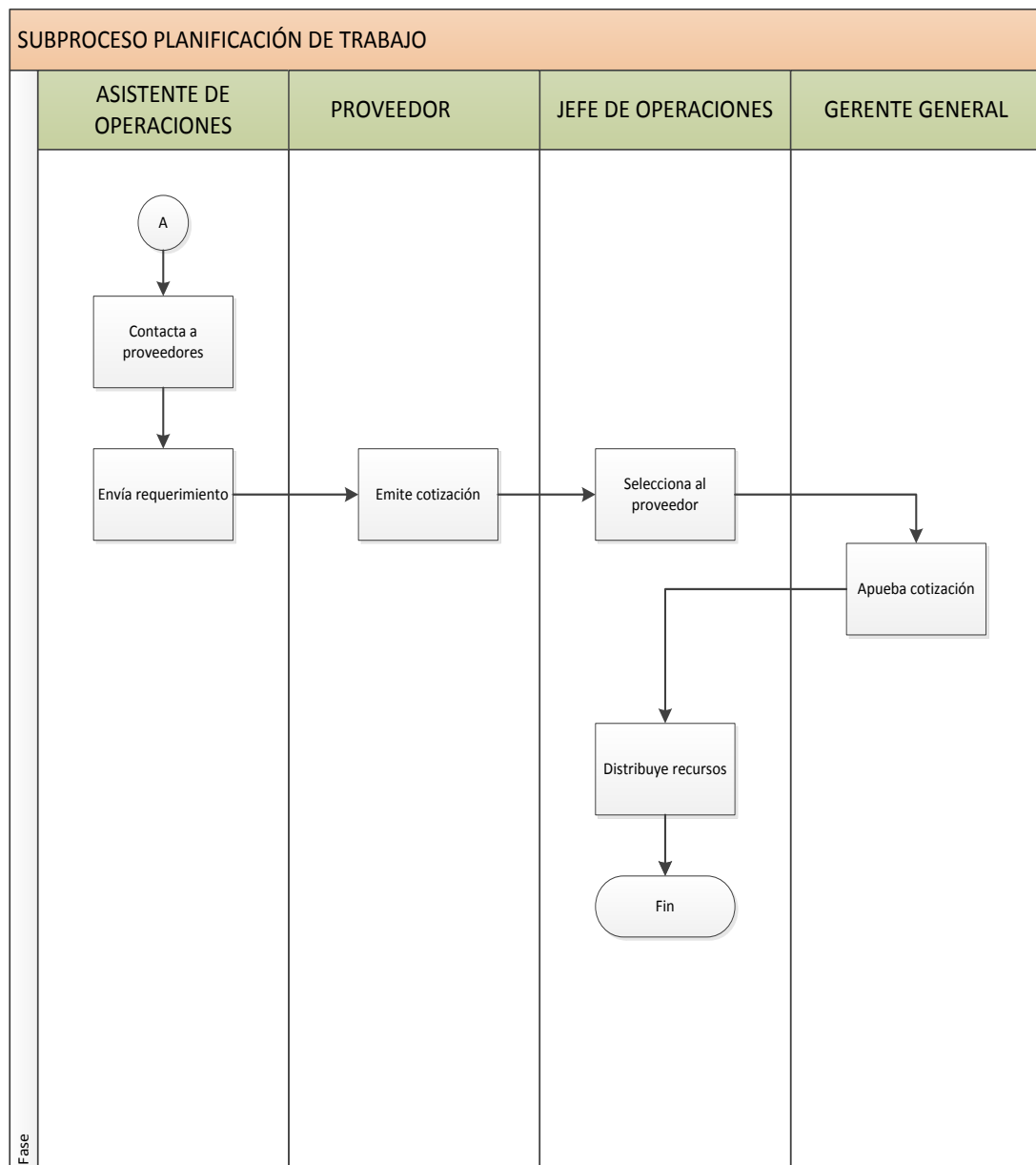
Elaborado por: Sobeida Naranjo

El gráfico anterior muestra la comparación entre el AVA actual y el AVA mejorado del subproceso de Desembarque y Desempaque, podemos notar que las actividades con valor agregado ganan importancia de un 6.59% más frente a las actividades SVA. Esto se debe al aumento de actividades de control y supervisión.

### 4.3.5 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

#### 4.3.5.1 Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo.





**Figura 18:** Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

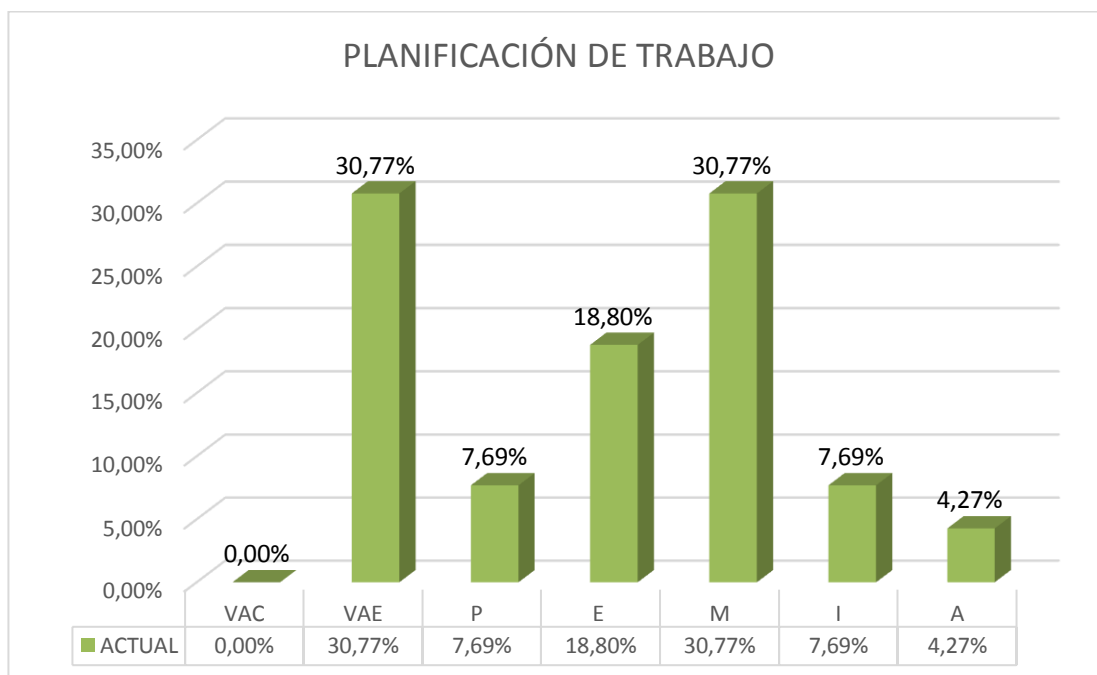
### 4.3.5.2 Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo.

**Tabla 12:** AVA de la Situación Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo
1			1					Recibe notificación para realizar el servicio	30
2			1					Registra los datos del cliente	15
3		1						Emite la orden de Trabajo	45
4				1				Recibe la documentacion	60
5							1	Archiva en un legajador	15
6							1	Registra en la agenda los dias del trabajo	10
7						1		Distribuye al personal para inspeccion fisica	45
8					1			Toman medidas en el origen	180
9		1						Contacta a proveedores	40
10				1				Envia requerimiento	20
11				1				Emite cotización	30
12		1						Selecciona al proveedor	15
13		1						Aprueba cotización	30
14		1						Distribuye recursos	50
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>585</b>
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No	TIEMPO		%		Tiempos Totales		
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0	0,00	MINUTOS		585		
VAE	Valor Agregado Empresa	5	180	30,77	HORAS		9,75		
P	Preparación	2	45	7,69	DIAS		0,41		
E	Espera	3	110	18,80					
M	Movimiento	1	180	30,77					
I	Inspección	1	45	7,69					
A	Archivo	2	25	4,27					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>585</b>	<b>100</b>					
VAP	Valor Agregado del Proceso		30,77						
SVA	Sin Valor Agregado		69,23						

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo



**Gráfico 7: Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Planificación de Trabajo**

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

El gráfico 7 nos muestra los resultados del AVA de las situación actual del subproceso de Planificación de trabajo donde las actividades de VAC (Valor Agregado al cliente) y M (Movimiento) se encuentran a la par en 30.77%.

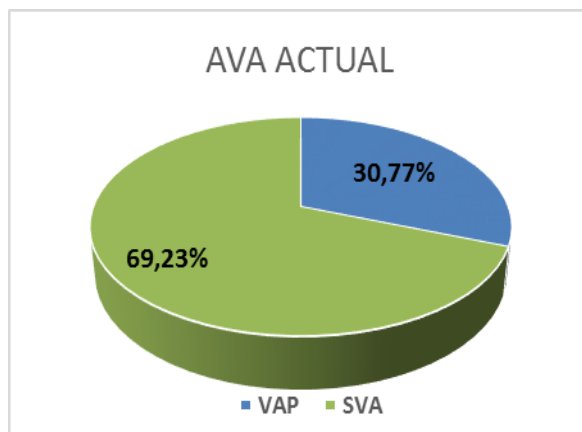


Gráfico 8: AVA del Subproceso de Planificación de Trabajo

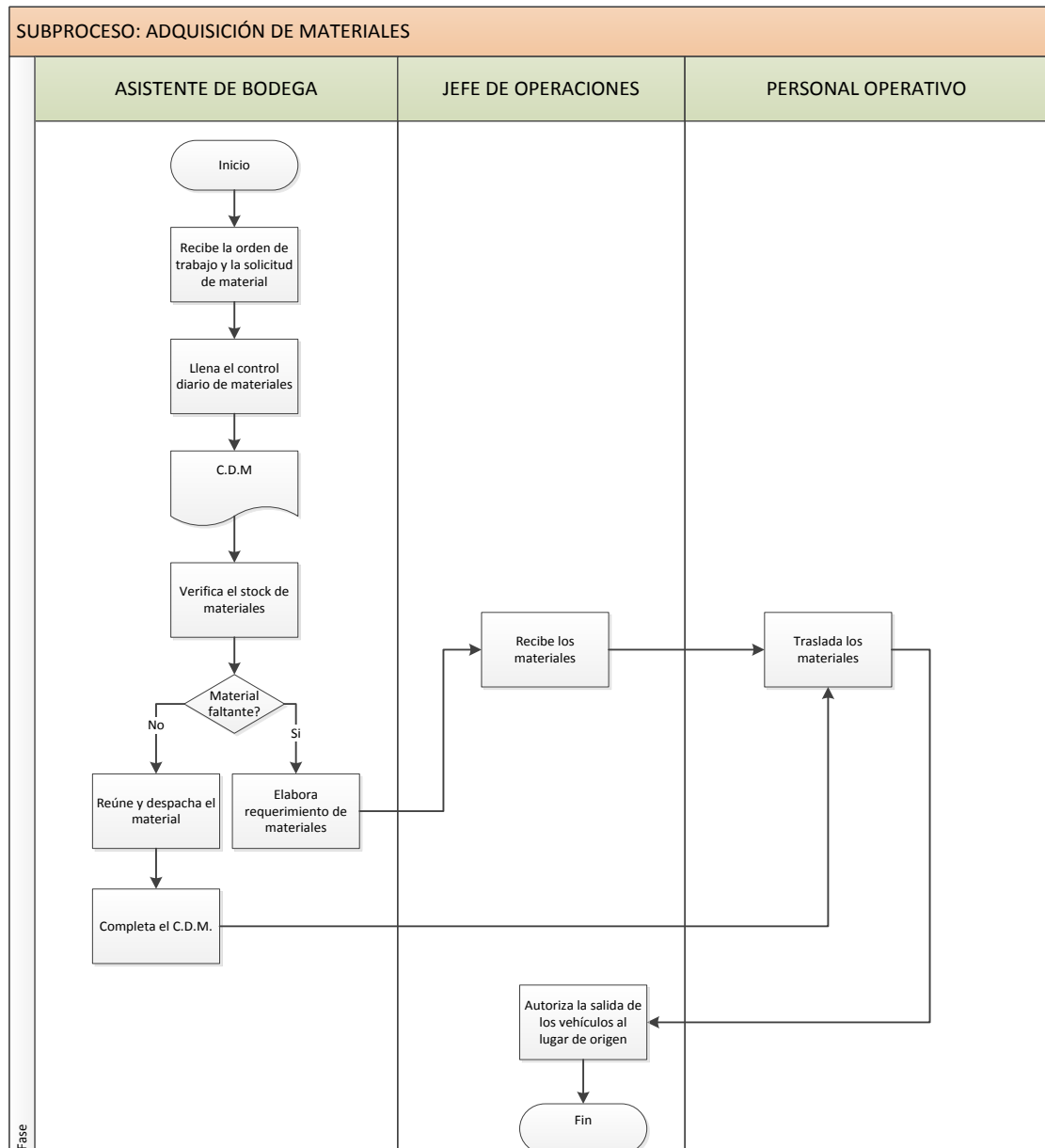
Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

El gráfico 8 identifica que el 69.23% de las actividades del subproceso de Planificación de trabajo generan valor agregado, el 30.77% restante son aquellas que no generan valor, esto se debe a que existe un mayor incremento en minutos de actividades que no agregan valor a la empresa.

### 4.3.6 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIALES

#### 4.3.6.1 Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales



**Figura 19:** Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo



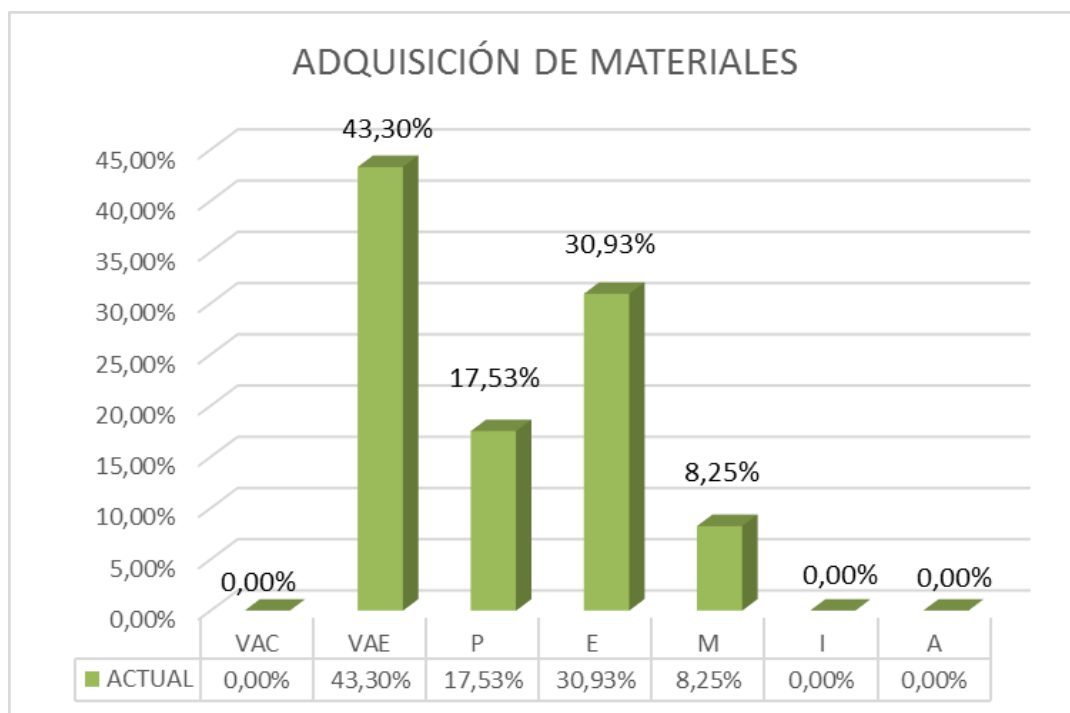
### 4.3.6.2 Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales.

Tabla 13: AVA de la Situación Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos)
1			1					Recibe la orden de trabajo y la solicitud de material	45
2		1						Llena el control diario de materiales	30
3		1						Verifica el stock de material	60
4				1				Elabora requerimiento de materiales faltantes.	120
5		1						Reune y depacha el material	90
6				1				Completa el control diario de materiales	30
7		1						Recibe los materiales	30
8					1			Traslado de materiales	40
9			1					Autoriza la salida de los vehículos	40
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>485</b>
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>		<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>		<b>%</b>	<b>Tiempos Totales</b>			
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0	0,00	MINUTOS		485		
VAE	Valor Agregado Empresa	4	210	43,30	HORAS		8,08		
P	Preparación	2	85	17,53	DIAS		0,34		
E	Espera	2	150	30,93					
M	Movimiento	1	40	8,25					
I	Inspección	0	0	0,00					
A	Archivo	0	0	0,00					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>485</b>	<b>100</b>					
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>		<b>43,30</b>						
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>		<b>56,70</b>						

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

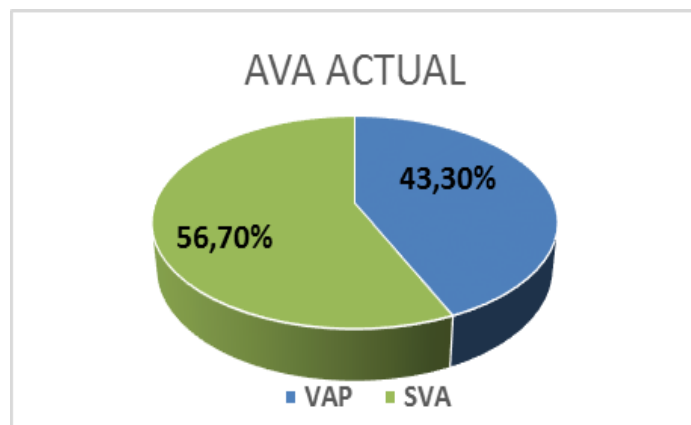


**Gráfico 9: Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Adquisición de Materiales**

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

EL gráfico 9 nos muestra que el 43.30% de las actividades del proceso de Adquisición de materiales agregan valor a la empresa, sin embargo las actividades como PEMIA son aún mayor, debido a que existe duplicidad de funciones y esto provoca retrasos en el proceso.

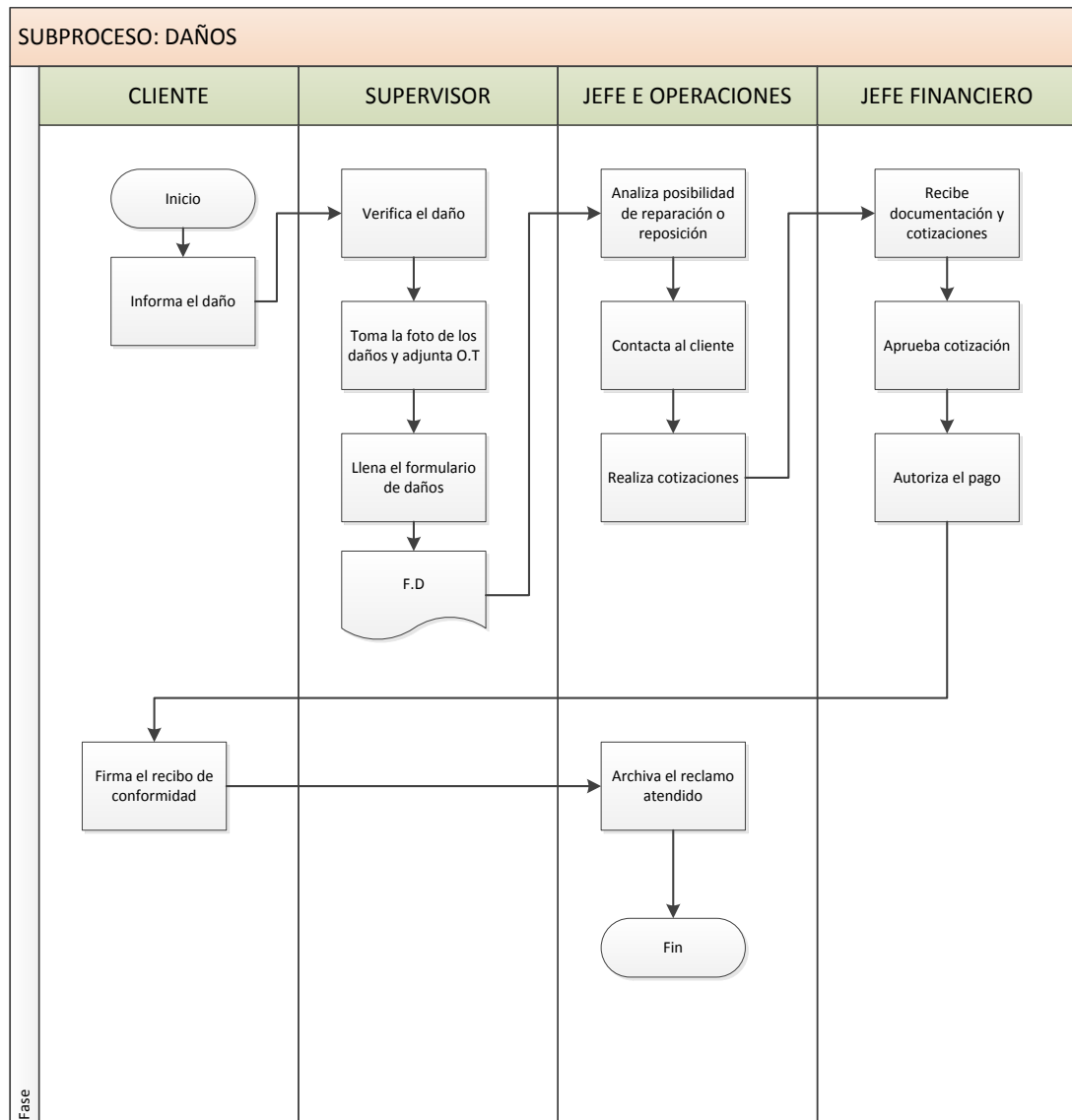


**Gráfico 10: AVA del Subproceso de Adquisición de Materiales**  
**Fuente:** TYS Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

El gráfico 10 nos muestra que el 43.30% son actividades que agregan valor al proceso y el 56.70% no generan valor, el motivo es porque en muchas ocasiones no se mantiene el control diario de los materiales y esto hace que ganen ventaja en relación a las actividades del VAP.

### 4.3.7 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE DAÑOS

#### 4.3.7.1 Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Daños.



**Figura 20:** Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Daños

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

### 4.3.7.2 Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Subproceso de Daños.

Tabla 14: AVA de la Situación Actual del Subproceso de Daños

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos)
1	1							Recibe la orden de reclamo	30
2		1						Verifica el daño existente	60
3				1				Llena el formulario de daños	10
4		1						Analiza posibilidad de reparación o reposición	180
5		1						Contacta al cliente	120
6				1				Realiza cotizaciones	120
7				1				Aprueba cotización	1140
8		1						Autoriza el pago	30
9		1						Firma recibo de conformidad.	1440
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>3130</b>
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No	TIEMPO		%		Tiempos Totales		
VAC	Valor Agregado Cliente	1	30	0,68	MINUTOS		3130		
VAE	Valor Agregado Empresa	5	1830	41,69	HORAS		52,17		
P	Preparacion	0	0	0,00	DIAS		2,17		
E	Espera	3	1270	28,93					
M	Movimiento	0	1260	28,70					
I	Inspeccion	0	0	0,00					
A	Archivo	0	0	0,00					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>4390</b>	<b>100</b>					
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>		<b>42,37</b>						
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>		<b>57,63</b>						

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

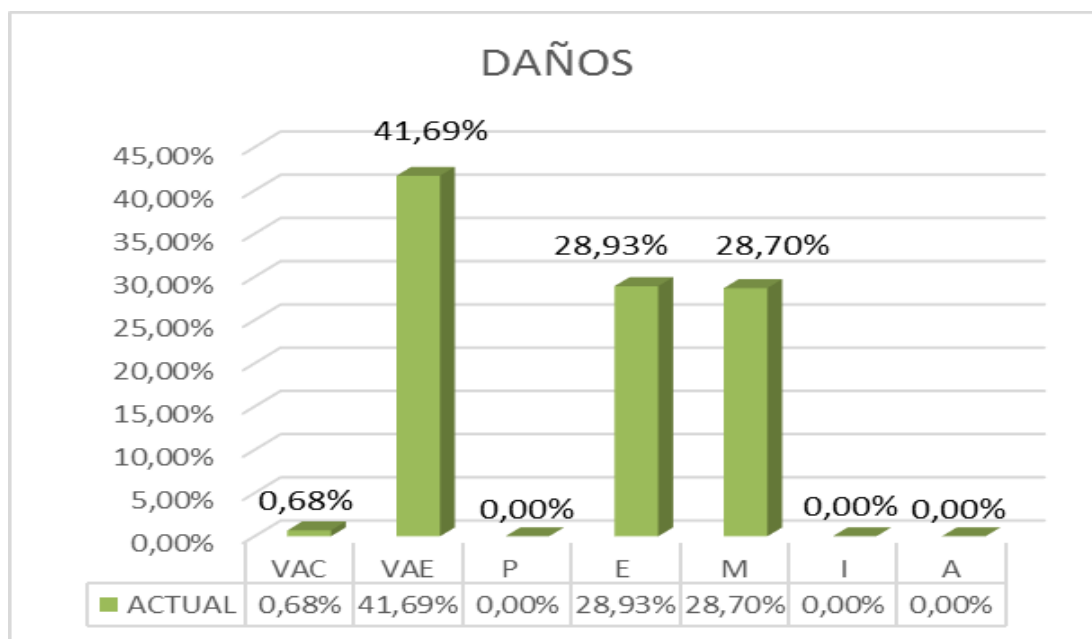


Gráfico 11: **Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Daños**

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

El 41.69% de las actividades del subproceso de Daños agregan valor a la empresa y el 28.93% y 28.70% corresponde a actividades de espera y movimiento respectivamente, estas actividades SVA suman un total de 2530 minutos, los cuales retrasan el proceso para gestionar los daños ocasionados al cliente.

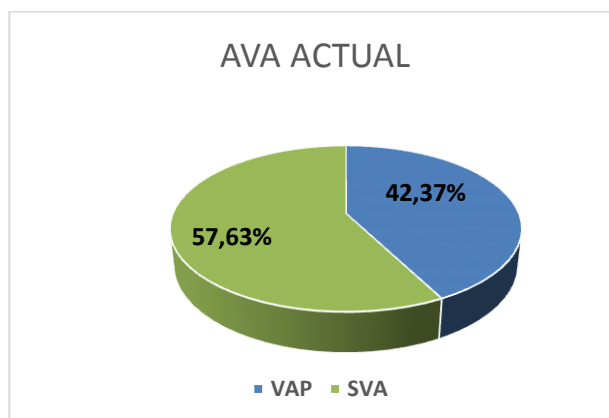


Gráfico 12: AVA del Subproceso de Daños

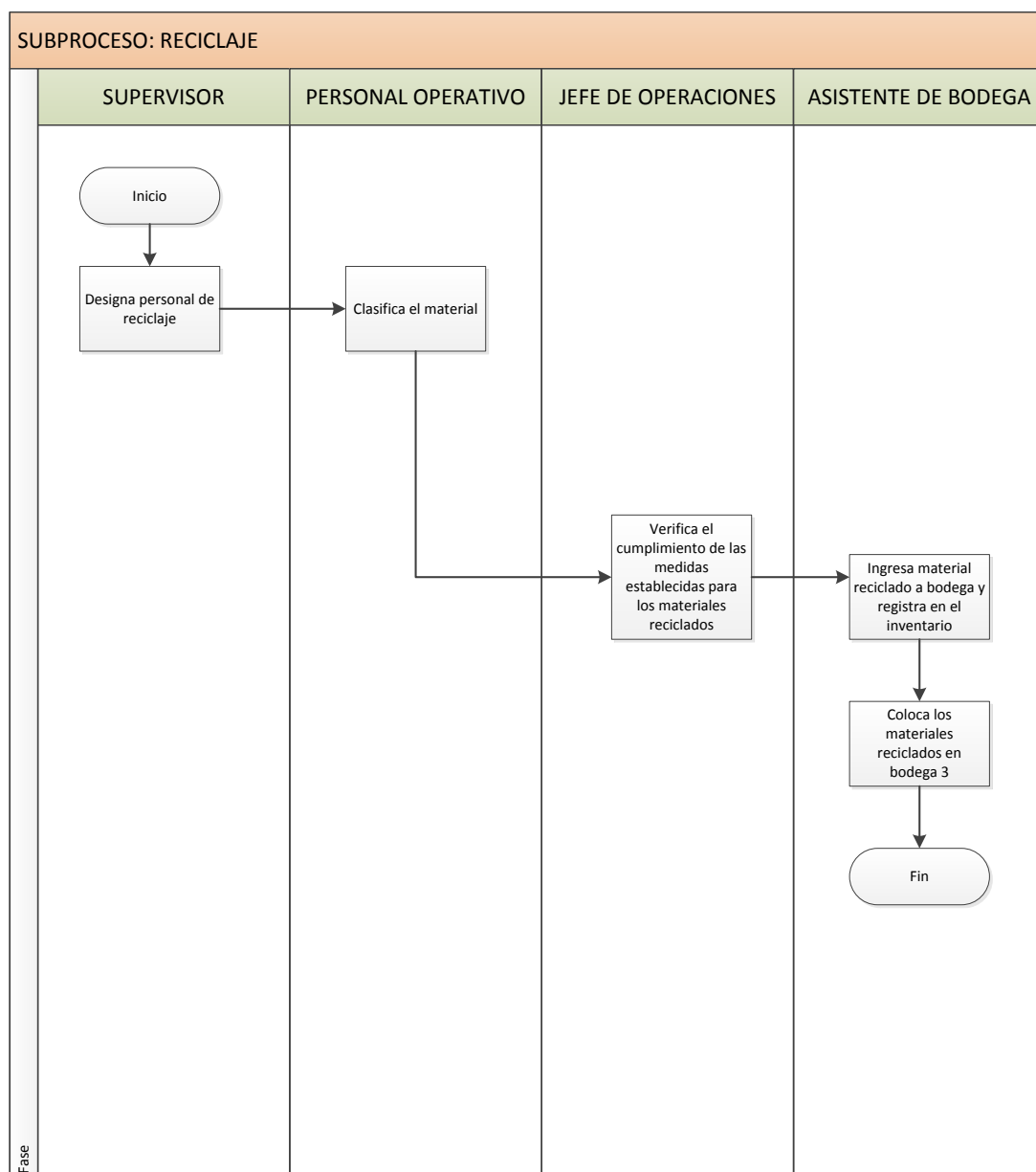
Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

En este gráfico podemos observar que el 42.37% corresponde a actividades que contribuyen de manera efectiva al subproceso de daños y el 40.26% de estas actividades no agregan valor, el motivo consiste en que en ocasiones no se le da el respectivo seguimiento al caso y existen demoras para poder solucionarlo.

### 4.3.8 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE RECICLAJE

#### 4.3.8.1 Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Reciclaje.



**Figura 21:** Diagrama de Flujo Actual del Subproceso de Reciclaje

**Fuente:** TYS CIA. LTDA

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo



### 4.3.8.2 Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Subproceso de Reciclaje.

**Tabla 15:** AVA de la Situación Actual del Subproceso de Reciclaje

No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (en minutos )
1		1						Designa el personal de reciclaje	15
2			1					Clasifica el material	60
3		1						Verifica el cumplimiento de las medidas establecidas para los materiales reciclados.	120
4		1						Ingresa material reciclado a bodega y registra en el inventario	180
5					1			bodega 3.	60
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>435</b>
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No	TIEMPO		%	Tiempos Totales			
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0	0,00	MINUTOS	435			
VAE	Valor Agregado Empresa	3	315	72,41	HORAS	7,25			
P	Preparacion	1	60	13,79	DIAS	0,30			
E	Espera	0	0	0,00					
M	Movimiento	1	60	13,79					
I	Inspeccion	0	0	0,00					
A	Archivo	0	0	0,00					
<b>TT</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>435</b>	<b>100</b>					
<b>VAP</b>	<b>Valor Agregado del Proceso</b>		<b>72,41</b>						
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>		<b>27,59</b>						

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

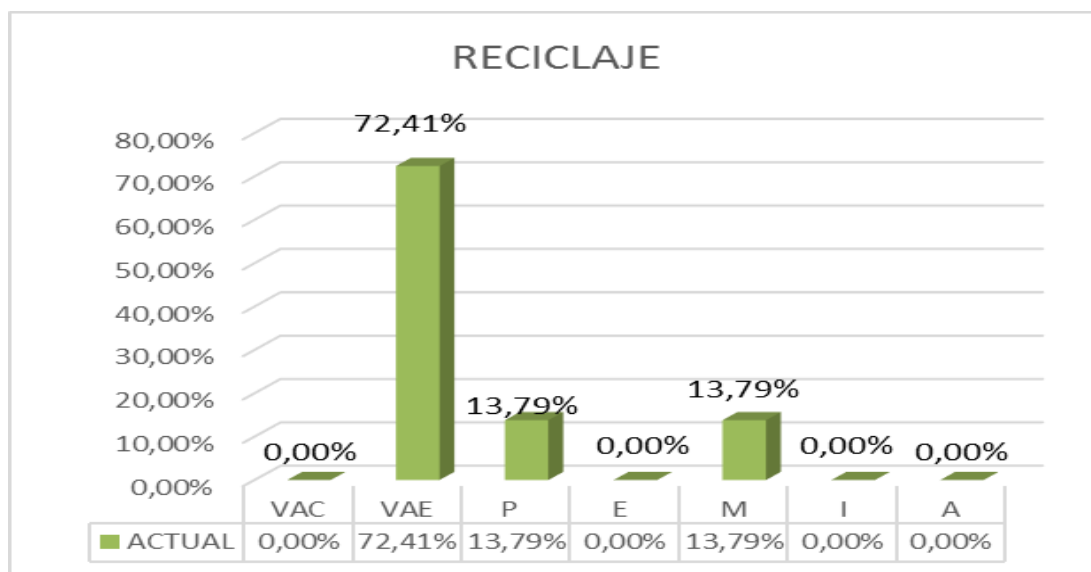


Gráfico 13: Estadística de la Situación Actual del Subproceso de Reciclaje

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

Este gráfico describe que existe un mayor porcentaje de las actividades que agregan valor versus aquellas que no generan valor agregado. Esto significa que el proceso es óptimo en su desempeño.

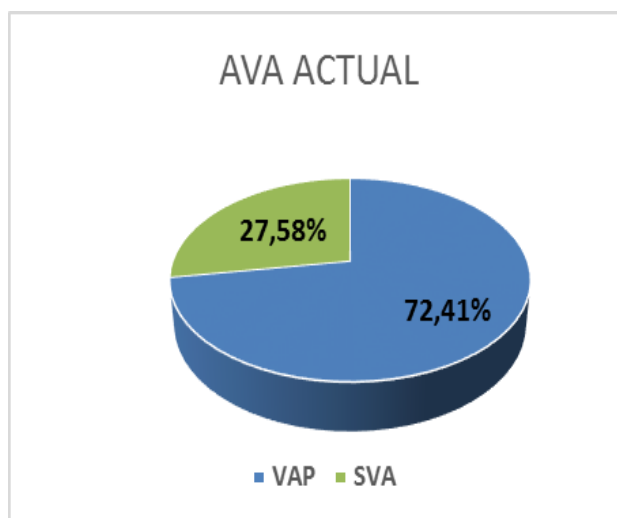


Gráfico 14: AVA del Subproceso de Daños

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

Del total de las actividades el 27.58% corresponde a actividades sin valor agregado (SVA) mientras que el 72.41% generan valor (VAP).

#### 4.4 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS CONFORME LA METODOLOGÍA PDCA

Luego de haber identificado y analizado los subprocesos críticos del área operativa:

Empaque y Embalaje, Rutas y Transporte, Desembarque y Desempaque, se elaboró un análisis de valor agregado sobre la situación actual y situación mejorada donde los valores porcentuales se muestran a continuación:

**Tabla 16 Resumen Comparativo Entre la Situación Actual y Mejorada de los Subprocesos Críticos**

<b>SUBPROCESO</b>	<b>AVA SITUACION ACTUAL</b>	<b>AVA SITUACION MEJORADA</b>
<b>Empaque y embalaje de ML/MN</b>	61.87	93.05
<b>Rutas y Transporte de ML/MN</b>	56.14	59.19
<b>Desembarque y Desempaque de ML/MN</b>	49.08	55.67

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Sobeida Naranjo

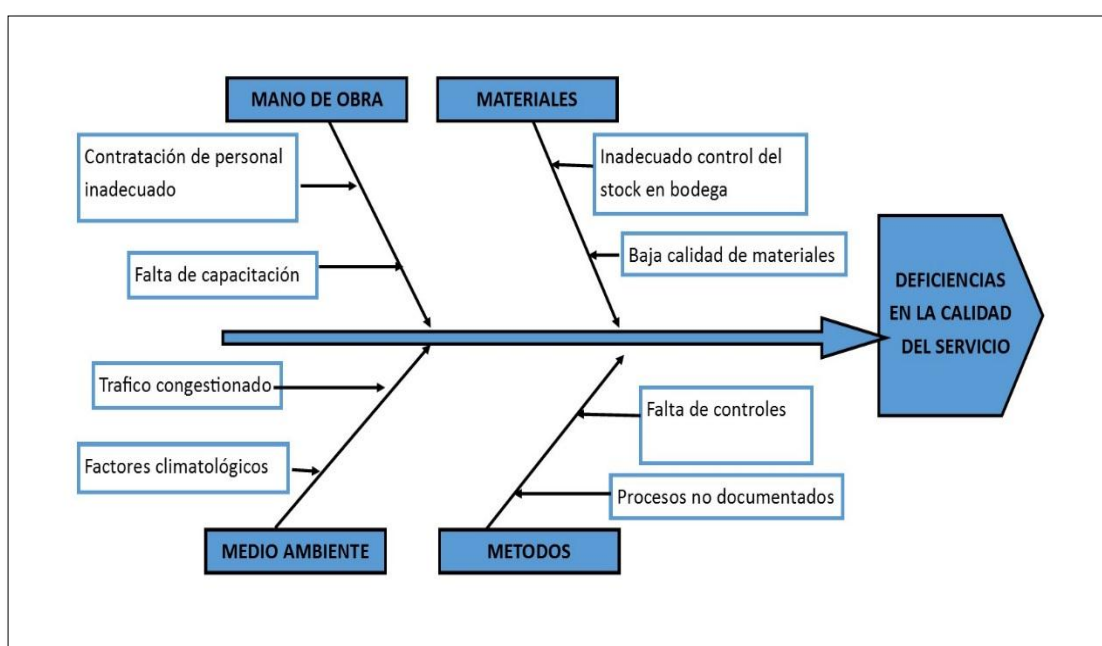
El promedio propuesto a mejorar para estos subprocesos es aproximadamente 13.61 %, lo que genera un valor significativo para la empresa. Podemos observar que los subprocesos críticos del área operativa pueden ser mejorados mediante la eliminación de actividades que no agregan valor, la reducción del tiempo asignado para cada actividad y el aumento de actividades que aporten valor agregado tanto al cliente como a la empresa.

Para los demás procedimientos como Planificación de trabajo y Adquisición de materiales y Transporte de mudanza local no requieren mejoras en cuanto a su operación. Sin embargo puede mejorarse la forma de llevar a cabo sus actividades de manera ordenada mediante la implementación de indicadores y al documentar los procesos de una forma adecuada.

#### 4.5 PROBLEMAS Y CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS

En base al diagrama Ishikawa se muestran los principales problemas encontrados en el área operativa de TYS Cía. Ltda. Los cuales fueron:

- Deficiencias en la calidad del servicio.
- Insuficiencia de materiales

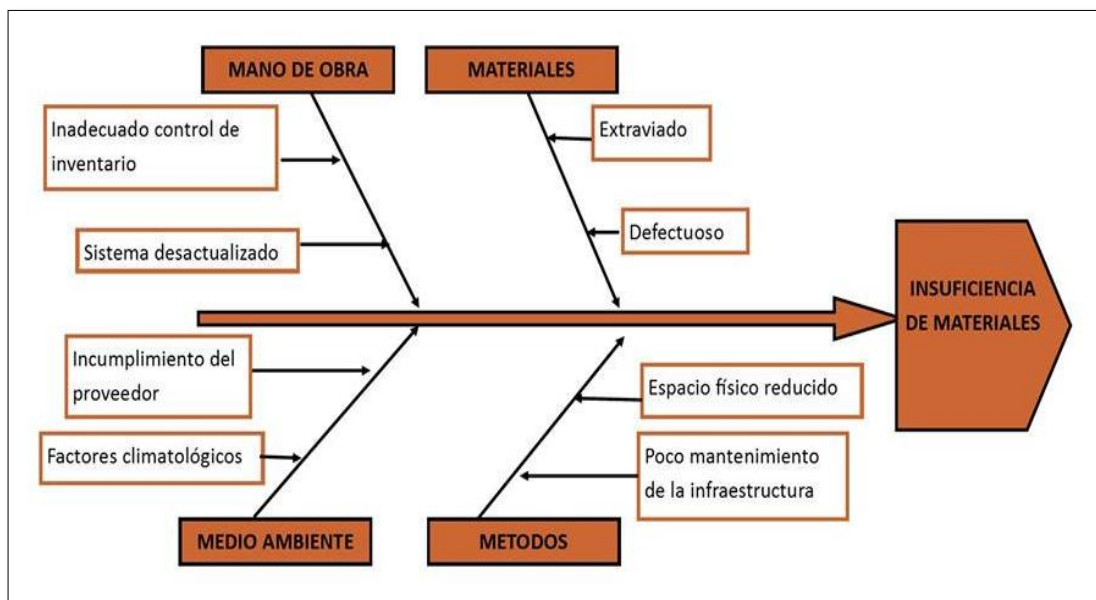


**Figura 22:** Diagrama Ishikawa de Deficiencia en la Calidad del Servicio

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Sobeida Naranjo

En la figura 22 podemos observar las causas principales que contribuyen a la deficiencia en la calidad del servicio; mano de obra, materiales métodos, medio ambiente. Todos estos en conjunto han generado; clientes insatisfechos y altos riesgos de pérdidas económicas a la organización.



**Figura 23:** Diagrama Ishikawa de Insuficiencia de Materiales

**Fuente:** TYS Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Sobeida Naranjo

En la figura 23 podemos observar las causas principales que contribuyen a la Insuficiencia de materiales; mano de obra, materiales, infraestructura, medio ambiente. Los cuales han generado al área operativa retrasos al momento de realizar en el servicio.

En base al análisis de las 5W-1H se propone el plan de mejora para 2 principales causas:

- Falta de capacitación
- Inadecuado control de inventarios

#### 4.5.1 CAUSA 1: FALTA DE CAPACITACIÓN

Tabla 17: Análisis 5W-1H Causa1: Falta de Capacitación

QUÉ?	QUIÉN?	DÓNDE?	CUANDO?												CÓMO?	CON QUÉ?		
			MES 1				MES 2				MES 3						INSTRUMENTOS DE TRABAJOS	RECURSOS
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Identifica los requerimientos de capacitación	Jefe de operaciones	Operativa	■													Reuniones	\$	
Análisis de requerimiento	Jefe de operaciones	Operativa		■												Documentos	\$	
Enlista capacitaciones a realizarse	Jefe de Recurso Humanos	RR.HH			■											Documentos	\$	
Elabora el plan de capacitación	Jefe de Recurso Humanos	RR.HH				■										Documentos	\$	
Aprueba el plan de capacitación	Gerente General	Dirección					■									Reuniones	\$	
Ejecuta el plan de capacitación	Auditora y Jefe de operaciones	Operativa						■	■	■	■					Seminario	\$	
Evalúa la eficiencia de la capacitación	Auditora y Jefe de operaciones	Operativa											■	■	■	Evaluaciones	\$	

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

#### 4.5.2 CAUSA 2: INADECUADO CONTROL DE INVENTARIOS

Tabla 18 Análisis 5W-1H Causa 2: Inadecuado Control de Inventario

QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?		
			MES 1				MES 2				MES 3						INSTRUMENTOS DE TRABAJOS	RECURSOS
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Actualización del sistema de inventario	Jefe de Sistema	Sistema	■													Sistema	\$	
Realizar el inventario físico	Todos	Operativa		■												Sistema	\$	
Registrar en el sistema la cantidad de materiales existentes	Asistente de bodega	Operativa			■											Sistema	\$	
Registrar las entradas y salidas de los materiales diariamente	Asistente de bodega	Operativa				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Documentos	\$	
Realizar un inventario físico semanal	Todos	Operativa				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Documentos	\$	
Verificar semanalmente que los materiales existentes en bodega coincidan con el sistema de inventario	Asistente de bodega	Operativa					■	■	■	■	■	■	■	■	■	Documentos	\$	

Fuente: TYS Cía. Ltda.

Elaborado por: Sobeida Naranjo

## CAPÍTULO 5

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La gestión por procesos permite a la organización una rápida identificación de los problemas y por ende una efectiva resolución de los mismos. Es una herramienta que se enfoca directamente en las necesidades del cliente y no solo en las necesidades internas de la organización. Con la gestión por procesos los empleados trabajan de forma orientada, buscando la excelencia en su trabajo de tal forma que aporten valor al servicio.
- ✓ Mediante la Gestión por procesos para el área operativa se pudo identificar lo siguiente:
  - El problema principal radica en la inexistencia de los procesos lo que ha ocasionado retrasos en las entregas y duplicidad de actividades.
  - TYS Cía. Ltda. No ha dado la debida atención a capacitar al personal operativo, por lo que en ocasiones existen quejas y reclamos con respecto a la calidad del servicio.



- Una de las deficiencias de TYS Cía. Ltda. es que no existe un adecuado control de materiales debido a la inexistencia del departamento de compras, y los mismos encargados de operaciones gestionan empíricamente la compra de materiales, hecho que muchas veces ha dado como resultado los atrasos del servicio debido a los faltantes de materiales.
- No existen objetivos e indicadores para cada procedimiento, por lo cual no se puede llevar un control periódico y tomar acciones correctivas.
- ✓ A fin de encontrar soluciones y mejoras para el área operativa, se emplearon algunas técnicas como inspección física, lluvia de ideas, entrevistas y encuestas con el objetivo de recopilar información y realizar el levantamiento de los procesos actuales.
- ✓ Se diseñó la cadena de valor y el mapa de procesos para la organización y por ende se pudo determinar los subprocesos que conforman el proceso de mudanza local y mudanza nacional.
- ✓ Mediante la priorización de los procesos se identificaron los procedimientos críticos del área, para los cuales se realizó la propuesta de mejora.
- ✓ Los diagramas de flujos mejorados contribuyeron de forma rápida al momento de establecer indicadores que nos permiten la evaluación y control del desarrollo de las actividades.

- ✓ El análisis de valor agregado nos muestra una comparación entre el subproceso actual y el subproceso mejorado, disminuyendo las actividades que no generan valor agregado, e incrementando las actividades que agregan valor significativo tanto al cliente como a la empresa.
- ✓ Se elaboró el manual de procesos que es de gran utilidad para la correcta realización de las actividades del personal, puesto que define objetivos y responsabilidades para cada proceso, también nos permite la reducción de costos innecesarios, adecuada distribución del personal y mejorar la competitividad de la organización. Cabe recalcar que aunque en el desarrollo del proyecto se mencionaron solo 3 procesos críticos, en el manual se analizó los otros subprocesos como Planificación de trabajo, Adquisición de materiales, Daños y Reciclaje en los cuales se muestran los diagramas de flujo mejorados, diagrama de procesos, indicadores y controles que ayudaran al área a evaluar el desempeño de sus funciones.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere a la Gerencia general y Jefe del área operativa acoger y formalizar el direccionamiento estratégico planteado en este proyecto y darle a conocer a los empleados para que todos en equipo trabajen en dirección a las metas planteadas.
- ✓ Implementar las mejoras propuestas a los procesos críticos para aumentar la eficiencia de sus operaciones.
- ✓ Implementar un departamento de compras que permita evitar atrasos en el servicio y obtener productos de calidad que disminuyan riesgos operativos.
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación y junto con el área de RR.HH elaborar un plan de capacitación anual para todos los empleados que requieran conocimiento.
- ✓ Utilizar el manual de procesos como una guía de trabajo diario, con el objetivo de disminuir quejas y reclamos de los clientes.
- ✓ Realizar un control periódico en el área para evitar cuellos de botella y riesgo de pérdidas económicas.

- ✓ Promover la comunicación interna con las otras áreas a fin de disminuir errores por desconocimiento de algún hecho.

## 6 **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- [1] *Las técnicas de Investigación*. (1997). Bavaresco de Prieto, Aura Marina.
- [2] *Gestión de procesos*. (2008). Carrasco, J. B. Santiago de Chile: Evolución .
- [3] *Conceptos de la Administración Estratégica*. (1997). David, F. R. México: Prentice Hall.
- [4] *Herramientas para el Análisis y mejora de los procesos*. (2008). Gobierno Federal (SFP). México.
- [5] *Planeación y Gestión Estratégica*. (1996) Gómez, H. S.. Bogotá: 4ta edición.
- [6] *Guía de planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo*. (1992). México.
- [7] *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (1993). HARRINGTON, H.James. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. .
- [8] *Metodología de la Investigación*. (2003). Hernández, R. F. México: Mc. Graw Hill Tercera Edición.
- [9] *Estrategia Empresarial*. (2001). Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) .
- [10] *ISO 9001:2008*. (s.f.).
- [11] *La Gestión Por procesos*. (1997). Rodríguez, Roure Moñino.
- [12] *Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora*. (2007). Secretaría de Educación Pública . México: Segunda Edición.
- [13] *Gestión por procesos*. (2010). Velazco, J. A. Madrid: Cuarta Edición.

## ARTÍCULOS

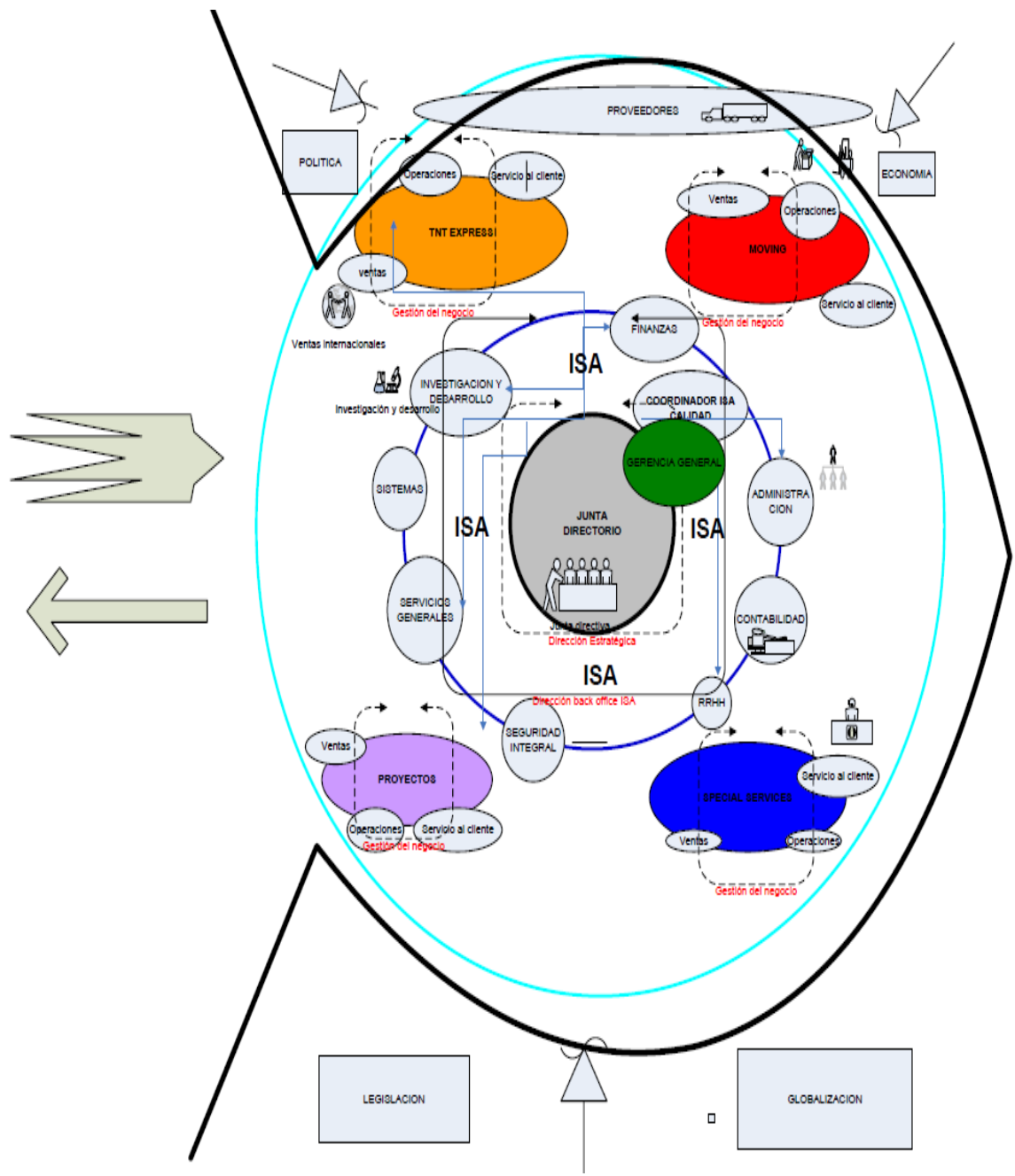
- [1] Artículo de tesis de Grado: “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos aplicada a una empresa dedicada a la distribución y servicio técnico de maquinaria pesada ubicada en la ciudad de Guayaquil”; estudio realizado por Noemí Wong Nan bajo la supervisión del Econ. Julio Aguirre; publicado en el Centro de Información Bibliotecario de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2013
- [2] Benjamín, Organización por procesos, Sexta Edición
- [3] Gestión por procesos.ppt., publicado en SIDWEB por Ing. Sandra Vergara/ Profesora de la Escuela superior Politécnica del Litoral, 2013.

## PÁGINAS WEB

- [4] Los estudios exploratorios, Disponible en:  
<http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2011/05/19/en-Que-Consisten-Los-Estudios-Explorat.html>.
- [5] Innovación y tecnología (IAT) “Guía para una gestión basada en procesos” - serie procesos y métodos, disponible en:  
<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
- [6] Transporte de carga terrestre, disponible en:  
[file:///C:/Users/User/Downloads/vmax\\_vert\\_cimaterrestre.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/vmax_vert_cimaterrestre.pdf)
- [7] Guía de Seguridad en el Transporte Terrestre de carga disponible en:  
[http://basc-costarica.com/site/wp-content/uploads/2013/04/Guia\\_Transporte\\_Carga\\_Terrestre.pdf](http://basc-costarica.com/site/wp-content/uploads/2013/04/Guia_Transporte_Carga_Terrestre.pdf)

**ANEXOS**

# Anexo 1





## Anexo 2: Entrevistas realizadas

### ENTREVISTA A LA GERENCIA

ENTREVISTA A LA GERENCIA
Nombre:
Cargo: Gerente General
Fecha:
Objetivo: Conocer el giro del negocio actual de la empresa y las distintas areas que mantienen.
<p>¿Cuál es el giro del negocio en la actualidad?</p> <p>¿Cuántas áreas o Departamentos tiene la empresa?</p> <p>¿Se encuentran definidas la responsabilidades en cada área?</p> <p>¿Los trabajadores conocen las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo?</p> <p>¿La empresa se maneja bajo la aplicación de reglamentos internos?</p> <p>¿Existe planificación estratégica en la empresa?</p> <p>¿El personal que labora en la empresa está de acorde a los requerimientos y competencias del cargo que ocupan?</p>

## ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	
<b>Nombre:</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de operaciones
<b>Fecha:</b>	
<b>Objetivo:</b>	Conocer las funciones y actividades que se realiza en el área operativa, evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el área y medir el grado de satisfacción a los clientes.
	1.¿Conoce las funciones que debe realizar en su cargo?
	2.¿Cree que existe buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?
	3.¿Las entregas de la mercadería se realizan a tiempo al destino indicado?
	4.¿La mercadería o menaje de casa es entregada al cliente en buen estado?
	5.¿Las operaciones se desarrollan de manera eficiente?
	6.¿En ésta área se determinan las rutas de destino y las rutas alternativas para transportar la carga?

## ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

**Nombre:**

**Cargo:** Empacador

**Fecha:**

**Objetivo:** Conocer las funciones y actividades que realizan los empacadores, embaladores y personal operativo de TYS Cia Ltda. , Evaluar el cumplimiento de normas de seguridad para los empleados.

1.¿Conoce las funciones que debe realizar en su cargo?

2.¿El personal recibe capacitacion para realizar un trabajo exitoso?

3.¿Cuáles son los materiales que utiliza para el empaque de objetos fragiles?

4.¿Utiliza el cinturon de proteccion para evitar daños fisicos al levantar bultos o cartonpesados?

6.¿Qué material se utiliza para que el cierre de las cajas sea efectivo ?

7.¿Para la manipulacion de muebles con forros de tela o cuero el personal lava sus manos con anterioridad para eviatar mancharlas?

8.¿Los empacadores mas experimentados realizan los trabajos mas riesgosos?

## ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE BODEGA

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE BODEGA	
<b>Cargo:</b>	Asistente de Bodega
<b>Fecha:</b>	
<b>Objetivo:</b>	Conocer las actividades que se realizan en esta área y evaluar el cumplimiento de los controles.
<p>1.¿Cual es el cargo que desempeña en la compañía?</p> <p>2.¿Conoce las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo que ocupa? si su respuesta es Si detalle al menos 2 funciones.</p> <p>3.¿En bodega se realizan los despachos hacia los diferentes destinos?</p> <p>4.¿Existe algún tipo de control para el despacho de la mercadería?</p> <p>5.¿La carga que se almacena en la bodega es de estricta responsabilidad suya?</p> <p>6.¿Lleva algún control de inventario diario de la carga que ingresa a bodega?</p>	



**Anexo 5**

**FORMATO PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO**

Nombre del proceso			
	Función A	Función B	Función C
Fase			

## Anexo 6

### FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:		CODIGO:
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		CODIGO:

RECURSOS	
FÍSICOS:	ECONÓMICOS:
RRHH:	


  

<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>
↓		↑
<b>ENTRADAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SALIDAS</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

**Anexo 7**

**MANUAL DE PROCESOS DE TYS CÍA. LTDA.**



 <b>TYS CÍA. LTDA</b> <small>SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN DE CARGA Y LOGÍSTICA</small>	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 1 de 57


# MANUAL DE PROCESOS



**TYS CÍA. LTDA**  
SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN DE CARGA Y LOGÍSTICA

2014

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 2 de 57

## CONTENIDO

- **Introducción**
- **Objetivo**
- **Alcance**
- **Glosario de Términos**
- **Mapa de Procesos**
- **Procesos del área operativa de TYS CIA. LTDA.**

- ✓ **Proceso de Mudanzas**

- ❖ **Subproceso Planificación de trabajo**

- **Diagrama de Flujo**
      - **Descripción de Indicadores**
      - **Descripción de Actividades**
      - **Descripción del Subproceso**

- ❖ **Subproceso Adquisición de materiales**


- **Diagrama de Flujo**
      - **Descripción de Indicadores**
      - **Descripción de Actividades**
      - **Descripción del Subproceso**

- ❖ **Subproceso Empaque y Embalaje**

- **Diagrama de Flujo**
      - **Descripción de Indicadores**
      - **Descripción de Actividades**
      - **Descripción del Subproceso**

- ❖ **Subproceso Transporte**

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 3 de 57

- Diagrama de Flujo
- Descripción de Indicadores
- Descripción de Actividades
- Descripción del Subproceso

❖ Subproceso Desembarque y Desempaque

- Diagrama de Flujo
- Descripción de Indicadores
- Descripción de Actividades
- Descripción del Subproceso

❖ Subproceso Daños


- Diagrama de Flujo
- Descripción de Indicadores
- Descripción de Actividades
- Descripción del Subproceso

❖ Subproceso Reciclaje

- Diagrama de Flujo
- Descripción de Indicadores
- Descripción de Actividades
- Descripción del Subproceso

➤ Anexos

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 4 de 57


## OBJETIVO

El principal objetivo de este manual es dar a conocer los procesos que conforman el área operativa, para ejecutarlos de forma ordena y estandarizada. Determinando las actividades que deben realizarse para la consecución de los objetivos, el cumplimiento de las políticas y lineamientos de TYS Cía. Ltda.

## ALCANCE

Este manual de proceso contiene el desarrollo y documentación de los procesos operativos del servicio de mudanza local y nacional que tiene TYS CIA. LTDA.

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 5 de 57

## GLOSARIO

**Responsable de seguridad integral.-** Es el encargado de controlar las actividades de un proceso y prevenir los riesgos inherentes al ambiente laboral.

**Legajador.-** Carpeta donde se guardan y ordenan documentos y papeles de trabajo.

**Stock.-** Conjunto de productos o materiales que se almacenan para la venta.

**Hardware.-** Se refiere a los componentes físicos tecnológicos que trabajan o interactúan de algún modo con la computadora.

**Software.-**Conjunto de componentes lógicos (no físicos) que forman parte de un sistema de computación.

**Proveedor.-** Persona que abastece a una empresa de los materiales para desarrollar su actividad principal.


**Cotización.-** Es un documento que informa o establece el valor de un producto o servicio.

**Lugar de Origen.-**Es el punto de partida o lugar donde procede originalmente una persona o cosa.

**Lugar de Destino.-** Es el punto de llegada o lugar donde se dirige alguien o algo.

**Empaque.-** Es un producto fabricado con materiales de cualquier naturaleza y que se utilice para contener, proteger y manipular, distribuir y presentar mercancías.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 6 de 57

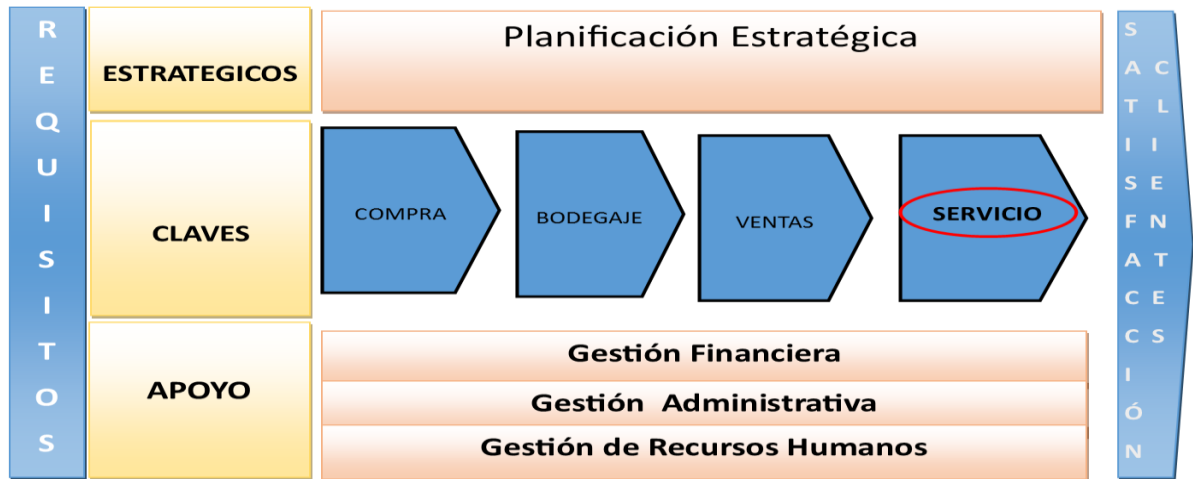
**Embalaje.-** Caja o cualquier envoltura con que se protege un objeto que se va a transportar.

**Desembarcar.-** Sacar de una embarcación todo lo embarcado.

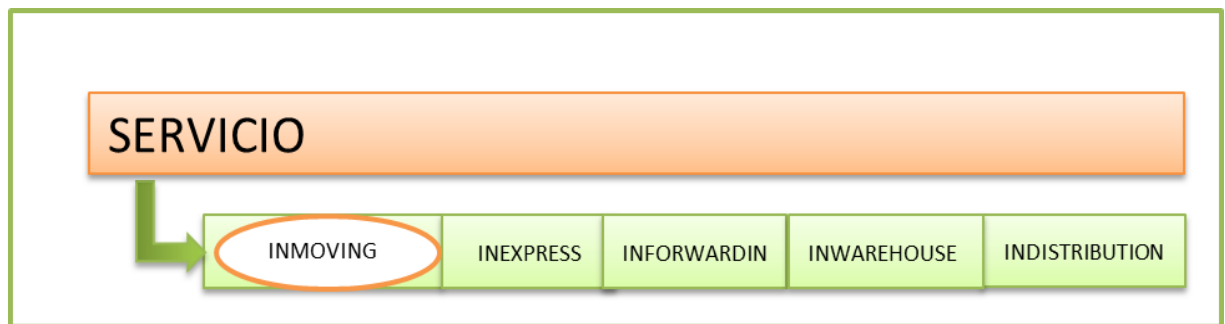
**Desempacar.-** Sacar las objetos de las pacas que los envuelven.

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## MAPA DE PROCESOS




## DESCOMPOSICIÓN DE LOS SERVICIOS DE TYS CIA. LTDA.



## PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL SERVICIO DE MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESOS
MUDANZAS	A. MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	A.1. Planificación de trabajo A.2. Adquisición de Materiales A.3. Empaque y embalaje A.4. Transporte A.5. Desembarque y desempaqué A.6. Daños A.7. Reciclaje

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 8 de 57

## MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

### SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**Objetivo:** Organizar y orientar el trabajo que va a ejecutar el área operativa con el fin de obtener resultados positivos en el servicio.

**Alcance:** Este procedimiento inicia con la notificación del trabajo y concluye con la publicación del mismo.

#### ENTRADAS

**Notificación física o telefónica.-** Aviso de un trabajo a ejecutarse dentro del proceso de mudanzas.

#### SALIDAS

**Planificación de trabajo.-** Cronograma de actividades para realizar el servicio de mudanza.

#### RECURSOS

**Tecnología de Hardware y Software.-** El área operativa de TYS Cía. Ltda. cuenta con 2 teléfonos, 2 computadoras y 1 impresora.

**Presupuesto asignado.-** Estimación de dinero asignado a cada proceso.

**Recurso humano.-** Jefe operaciones, Asesora comercial, Asistente operaciones y personal de operaciones.

#### CONTROLES

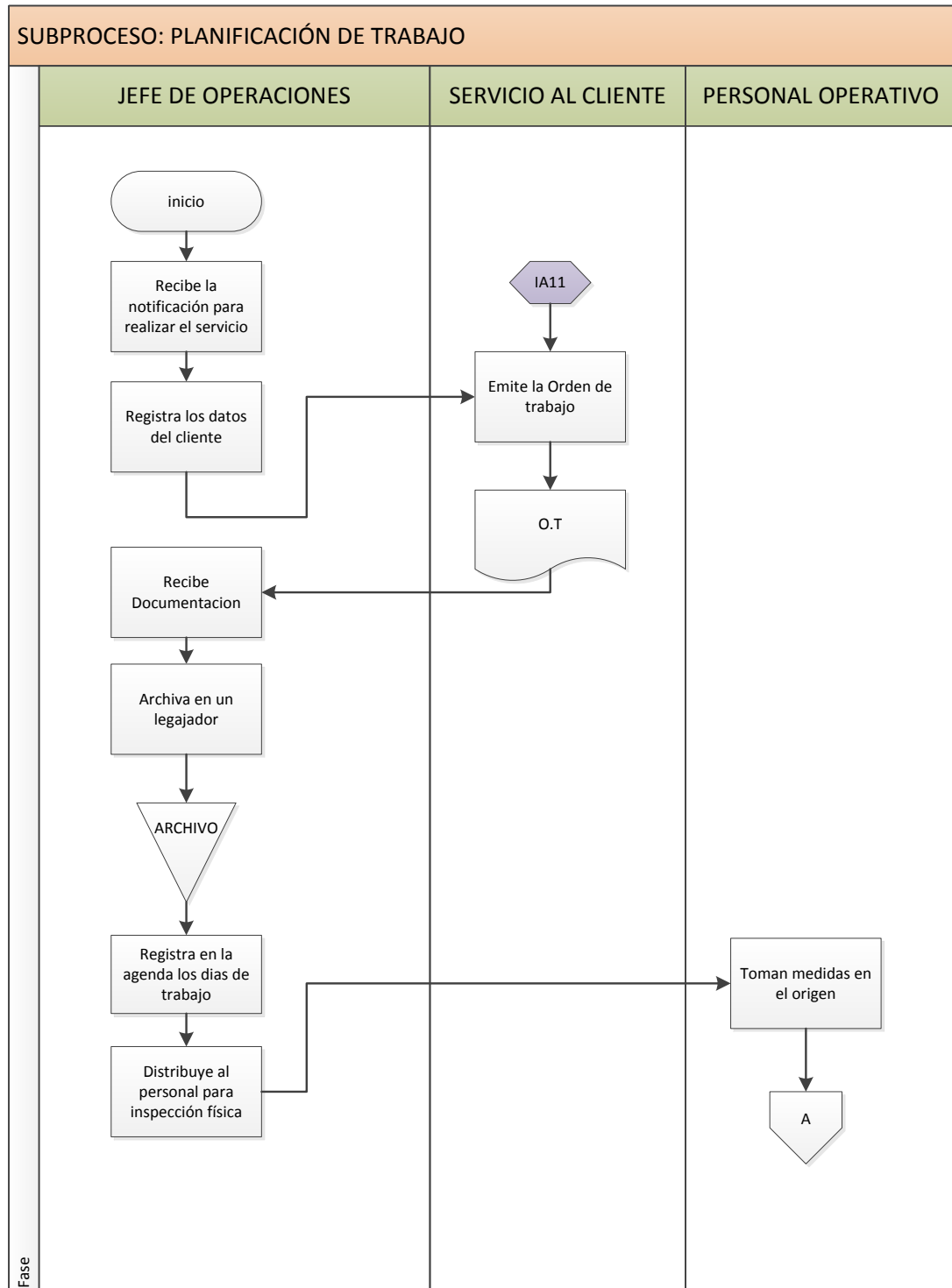
**Política de la Empresa.-** Disposiciones internas establecidas para el Área operativa.

**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos definidos por el cliente.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE TRABAJO**



Elaborado Por: Sobeida Naranjo

Revisado por: MAE. Julia Bravo

Aprobado por:

Firma:

Firma:

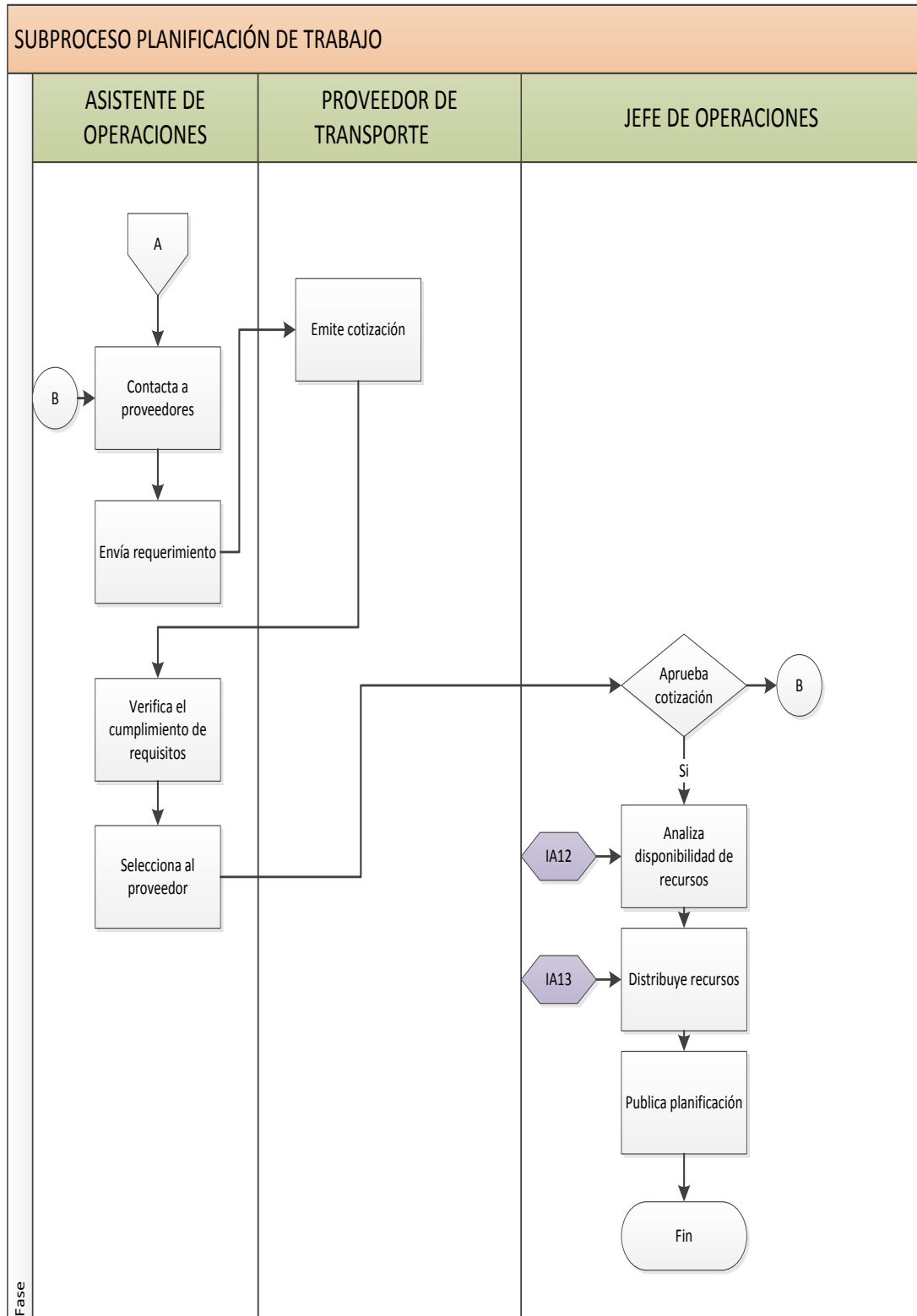
Firma:

Fecha:


Fecha:

Fecha:

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE TRABAJO**



Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Versión 01</b>
	<b>TYS CIA. LTDA.</b>	<b>Páginas 11 de 57</b>

## DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

**CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**CÓDIGO:** A.1

Tipo de indicador	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Algoritmo	Frecuencia	Meta
IA11	Tasa de O.T atendidas	Efectividad	Mide la relación entre la O.T abiertas y las O.T atendidas	$\frac{\# \text{ Ordenes de trabajo atendidas}}{\# \text{ Ordenes de trabajo abiertas}} \times 100$	Mensual	$\geq 75\%$
IA12	Costo de gestión de recursos	Económico	Mide la optimización del costo de gestión de recursos.	$\frac{\text{Costo Actual de Gestión } \$(\text{CAG})}{\text{Costo Anterior de Gestión } \$(\text{CANG})}$	Mensual	CACG < CANG
IA13	Porcentaje de Horas trabajadas	Tiempo	Evalúa la utilización de los recursos humanos.	$\frac{\text{horas de trabajo utilizadas}}{\text{Horas de trabajo disponible}} \times 100$	Mensual	$\geq 75\%$

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL


**CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**CÓDIGO:** A.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibe notificación para realizar el servicio	Operaciones	El Jefe de operaciones recibe del Dpto. de ventas de mudanzas (M.L. y M.N.), o de cualquier funcionario directamente involucrado en la venta con el cliente una notificación física o telefónica para realizar el servicio.	Jefe de Operaciones
2	Registra los datos del cliente	Operaciones	El Jefe de operaciones registra los datos del cliente y el lugar de origen y destino donde requiere el servicio.	Jefe de Operaciones
3	Emite la orden de Trabajo	Comercial	El funcionario requirente deberá emitir una Orden de trabajo [OT] con instrucciones completas de los parámetros del embarque del Dpto. de mudanzas.	Asesora comercial/Ventas mudanza
4	Recibe la documentación	Operaciones	Ventas Mudanzas (VM), envía a operaciones los siguientes documentos: 1. Orden de trabajo: original y copia[OT] 2. Lista de Inspección: copia[LI] 3. Formulario de evaluación: Original en blanco [FEV] 4. Guía de remisión[GR]	Jefe de operaciones
5	Archiva en un legajador	Operaciones	El jefe de operaciones coloca la orden de trabajo en un legajador (LG) de forma cronológica.	Jefe de operaciones
6	Registra en la agenda los días del trabajo.	Operaciones	El Jefe de operaciones registra en la agenda [AG] correspondiente, las fechas durante las cuales se van a realizar el trabajo.	Jefe de operaciones

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 12 de 57

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL


**CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**CÓDIGO:** A.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
7	Distribuye al personal para inspección física.	Operaciones	El jefe de operaciones distribuye al personal para dirigirse al lugar de origen.	Jefe de operaciones
8	Toman medidas en el origen	Operaciones	El personal operativo toma las medidas correspondientes de los bultos a empacar.	Personal operativo
9	Contacta a proveedores	Operaciones	El Jefe de operaciones contacta al proveedor de camión	Asistente de operaciones.
10	Envía requerimiento	Operaciones	El asistente de operaciones envía requerimiento a proveedores.	Asistente de operaciones
11	Emite la cotización	Operaciones	Los proveedores emiten y envían cotización.	Proveedor de transporte
12	Verifica el cumplimiento de requisitos.	Operaciones	El jefe de operaciones verifica el cumplimiento de requisitos.	Asistente de operaciones
13	Selecciona al proveedor	Operaciones	El jefe de operaciones selecciona al mejor proveedor.	Asistente de operaciones
14	Aprueba cotización.	Operaciones	El jefe de operaciones aprueba cotización.	Jefe de operaciones
15	Analiza disponibilidad de recursos	Operaciones	El asistente de operaciones analiza la disponibilidad de recursos materiales y humanos, estableciendo los tiempos en que ejecutara el servicio.	Jefe de operaciones
16	Distribuye recursos	Operaciones	Distribuye al personal operativo según el análisis previo.	Jefe de operaciones
17	Publica planificación	Operaciones	El jefe de operaciones publica el plan en la cartelera hasta el término del proceso.	Jefe de operaciones

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 13 de 57

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

**CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

**CÓDIGO:** A.1

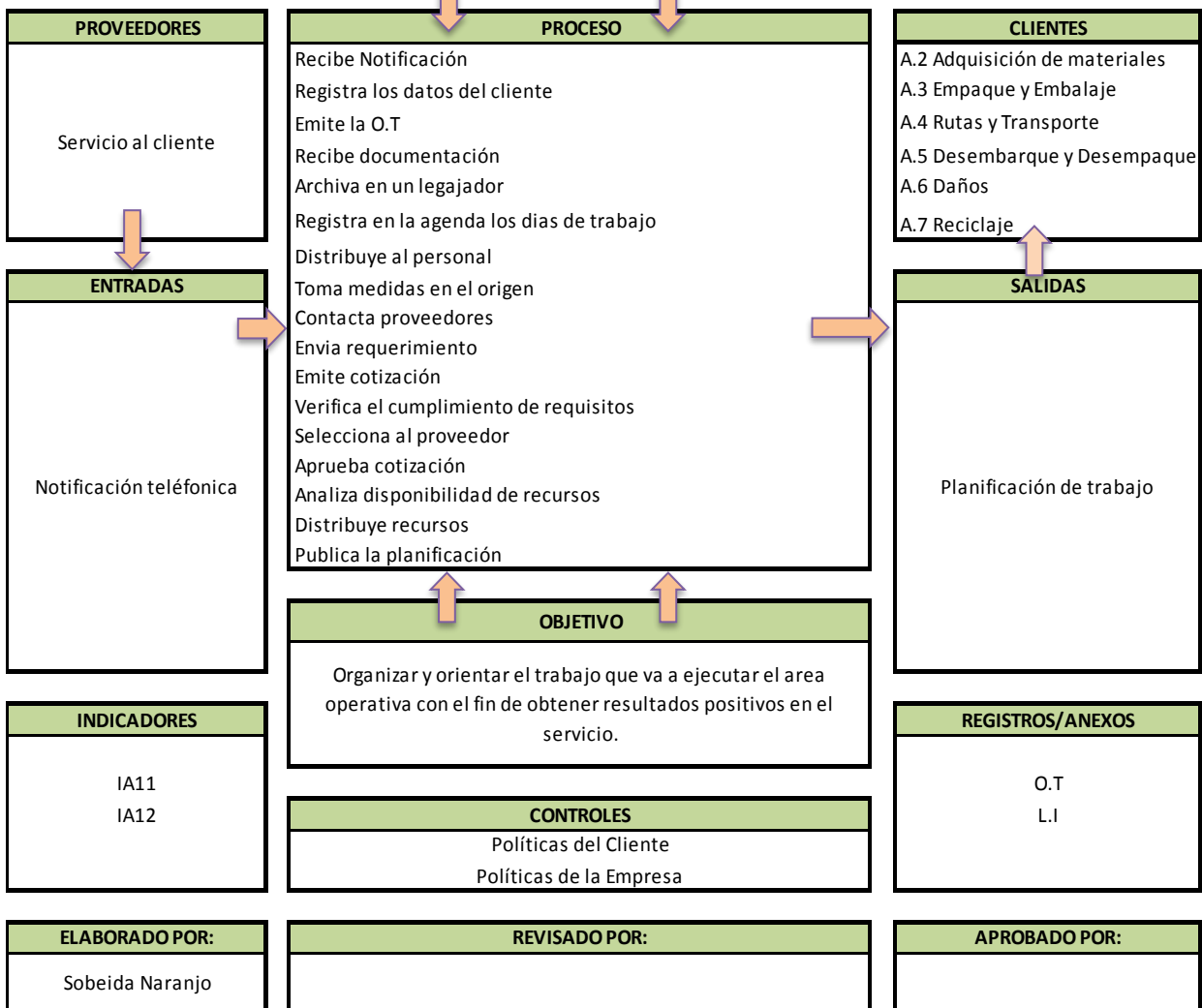
PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Ventas Mudanza	Notificación física o telefónica	El Jefe de operaciones recibe la notificación física o telefónica para realizar el servicio, registra en la agenda los datos del cliente, recibe la Orden de trabajo, distribuye al personal para la inspección física y toma de medidas luego mediante un análisis previo gestiona la disponibilidad de mano de obra, materiales, vehículo y herramientas para asignar las responsabilidades al personal operativo. Luego de publicar la planificación el personal operativo procederá a realizar cada uno de los trabajos asignados.	Planificación de Trabajo	A.2 Adquisición de Materiales A.3 Empaque y embalaje A.4 Rutas y Transporte A.5 Desembarque y desempaque A.6 Daños A.7 Reciclaje

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>


## DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	<b>CODIGO:</b>	A
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>	PLANIFICACIÓN DE TRABAJO	<b>CODIGO:</b>	A.1

RECURSOS	
<b>FÍSICOS:</b> 2 Teléfonos, 2 computadoras y una impresora	<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto
<b>RRHH:</b> : Jefe operaciones, Asesora comercial, Asistente operaciones y personal operativo.	



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 15 de 57

## MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

### SUBPROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES

**Objetivo:** Recibir todos los materiales necesarios de acuerdo a las características y especificaciones que indique la solicitud de material a bodega.

**Alcance:** En este proceso intervienen directamente el Asistente de operaciones, Jefe de operaciones, Asistente de bodega y personal operativo, lo mismos que comienzan a ejecutar el proceso con una orden de trabajo y solicitud de material y termina con la salida de materiales de bodega.

#### ENTRADAS

**Orden de trabajo.-** Documento que muestra las especificaciones y requerimientos del cliente para ejecutar el servicio.

**Solicitud de material.-** Documento que detalla los materiales requeridos para realizar el trabajo.

#### SALIDAS

**Adquisición de materiales.-** Son los insumos o materiales que requiere el proceso de mudanza para ejecutar el servicio.

#### RECURSOS

**Tecnología de Hardware y Software.-** El área operativa de TYS Cía. Ltda. Cuenta con 2 teléfonos, 2 computadoras y 1 impresora.

**Presupuesto asignado.-** Estimación de dinero asignado a cada proceso.

**Recurso humano.-** Jefe operaciones, Asistente de bodega, Asistente de operaciones y Personal operativo

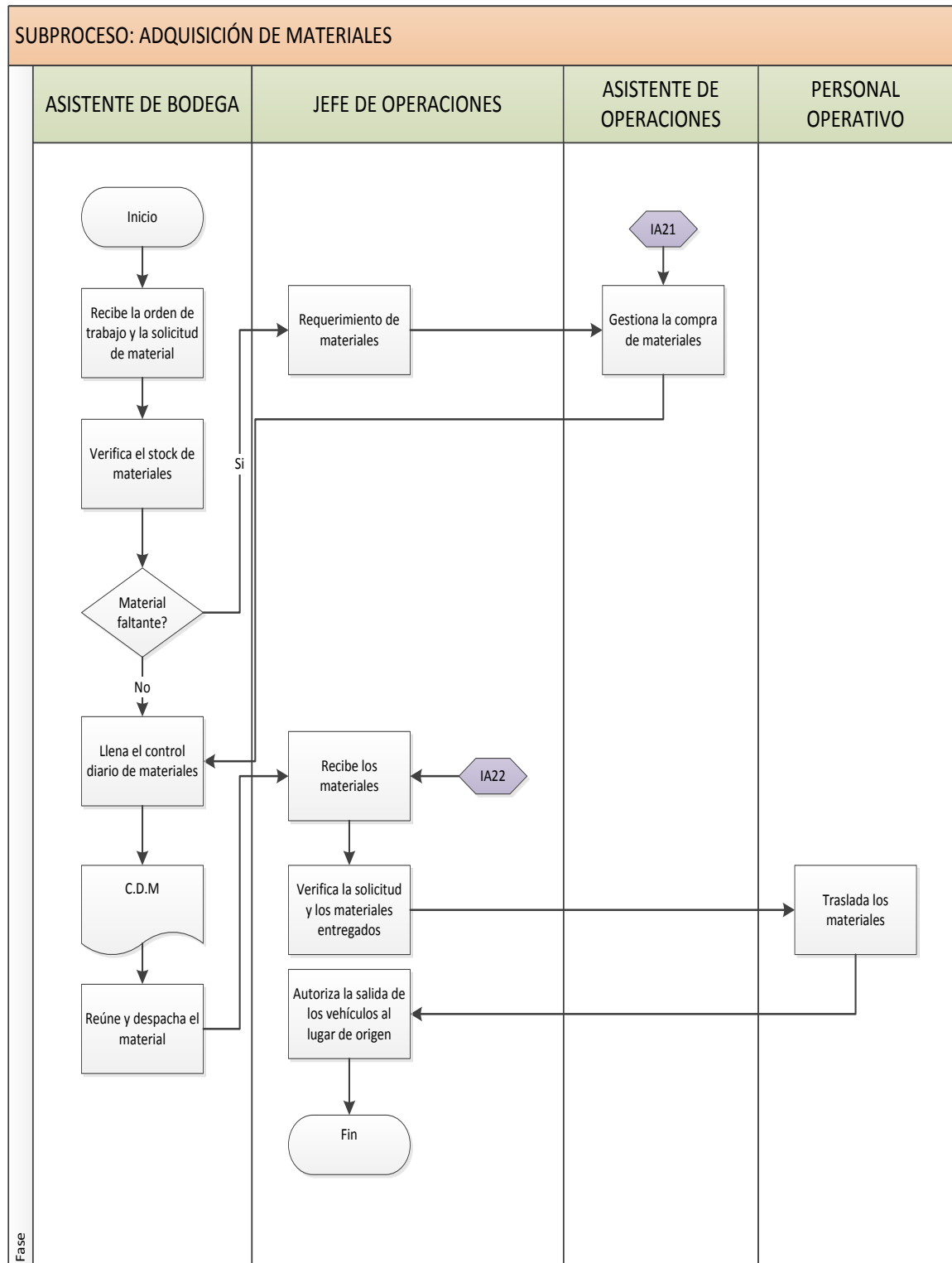
#### CONTROLES

**Política de la Empresa.-** Disposiciones internas establecidas para el Área operativa.

**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos definidos por el cliente


Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO ADQUISICIÓN DE MATERIALES**



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 17 de 57

## DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL SUBPROCESO ADQUISICIÓN DE MATERIALES

PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL CÓDIGO: A  
SUBPROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES CÓDIGO: A.2


Tipo de indicador	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Algoritmo	Frecuencia	Meta
IA21	Horas de Gestión de compra.	Eficiencia.	Verifica la eficiencia en la gestión de compra. Evalúa el tiempo disponible para la ejecución del servicio.	#Horas disponibles(HD) - # Horas tomadas(HT)	Mensual	HD>HT
IA22	Tasa de materiales defectuosos.	Calidad	Mide la cantidad de materiales defectuosos recibidos.	$\frac{\text{Materiales defectuosos}}{\text{Total de materiales requeridos}} \times 100$	Mensual	<15%

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO ADQUISICIÓN DE MATERIALES

PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL CÓDIGO: A  
SUBPROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES CÓDIGO: A.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibe la orden de trabajo y la solicitud de material	Operaciones	El Jefe de operaciones entregara al Asistente de bodega la orden de trabajo para sacar el material según el volumen de empaque estimado por el Vendedor, 2 días previos a la mudanza.	Asistente de bodega
2	Verifica el stock de material	Operaciones	El Asistente de bodega verifica en el sistema el stock de material requerido.	Asistente de bodega
3	Recibe requerimiento de materiales	Operaciones	En caso de existir algún material faltante inmediatamente el asistente de bodega enviara el requerimiento de materiales al Jefe de operaciones.	Jefe de operaciones
4	Gestiona la compra de materiales	Operaciones	El asistente de operaciones gestiona la compra de los materiales requeridos.	Asistente de operaciones
5	Llena el control diario de materiales	Operaciones	El Bodeguero llenará el formulario de Solicitud de Materiales en Bodega (SMAB) en Original y dos copias.	Asistente de bodega
6	Reúne y despacha el material	Operaciones	El asistente de bodega reúne el material y despacha según la orden de trabajo.	Asistente de bodega
7	Recibe los materiales	Operaciones	El Jefe de operaciones recibe los materiales el día en que se realizara la mudanza.	Jefe de operaciones
8	Verifica la orden de trabajo y los materiales entregados	Operaciones	El Jefe de operaciones verifica que los materiales entregados sean los mismos que se requieren en la orden de trabajo.	Jefe de operaciones
9	Traslada los materiales	Operaciones	El personal operativo traslada los materiales al camión	Personal operativo
10	Autoriza la salida de vehículos.	Operaciones	El Jefe operativo autoriza la salida de vehículos y del personal hacia el lugar de origen.	Jefe operativo

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 18 de 57

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO ADQUISICIÓN DE MATERIALES

PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

CÓDIGO: A

SUBPROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES

CÓDIGO: A.2

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
A.1 Planificación de trabajo	Orden de trabajo y solicitud de material	El asistente de bodega recibe la orden de trabajo y la solicitud de material, verifica el stock de materiales y en caso de que haya algún material faltante para la mudanza, comunica inmediatamente al Jefe de operaciones a través de un requerimiento, el asistente operativo gestiona la compra en menos de 48 horas y envía los materiales a bodega, el asistente de bodega llena el control diario de material, reúne el material solicitado y le entrega al Jefe de operaciones el cual verifica la solicitud de material y los materiales que le han sido entregados. Luego el personal operativo traslada todos los materiales al camión para dirigirse al lugar de origen en conjunto con el personal de operaciones.	Materiales adquiridos para la mudanza	A.3 Empaque y embalaje A.4 Rutas y Transporte A.5 Desembarque y desempaque A.6 Daños A.7 Reciclaje

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO ADQUISICIÓN DE MATERIALES

PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

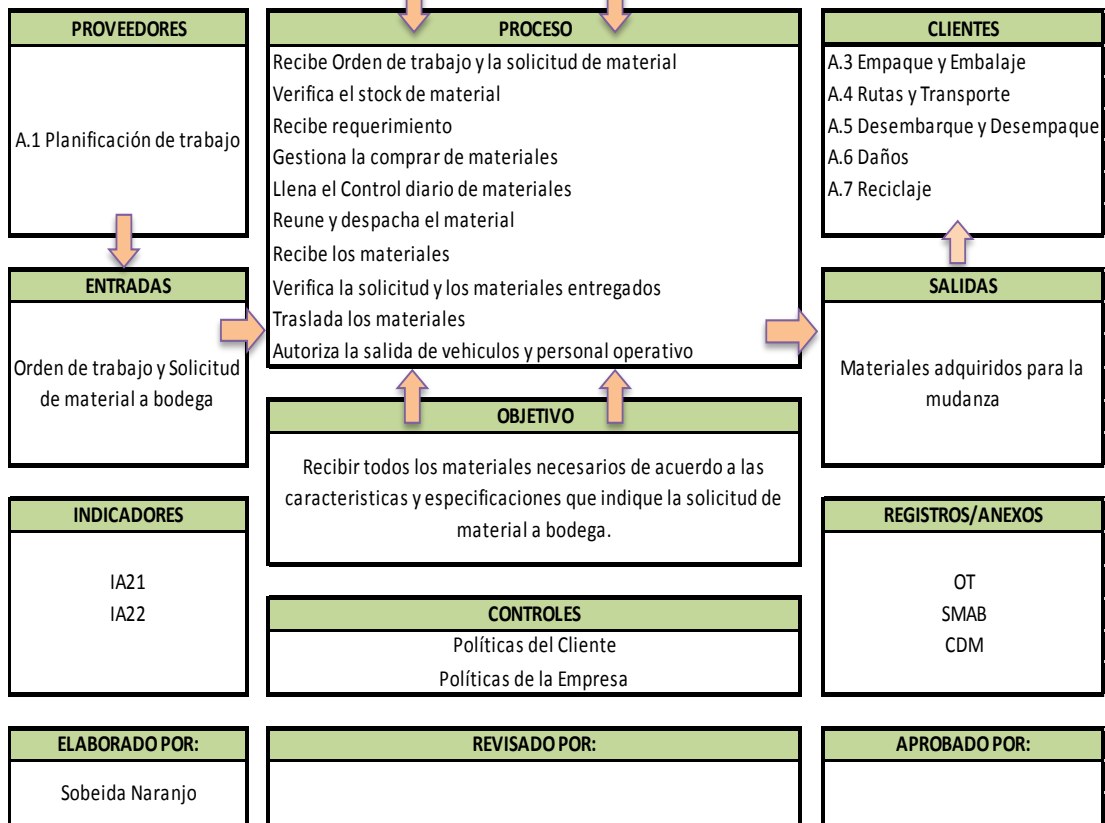
CÓDIGO: A

SUBPROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES


CÓDIGO: A.2

NOMBRE DEL PROCESO:	MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	CODIGO:	A
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	ADQUISICIÓN DE MATERIALES	CODIGO:	A.2

RECURSOS	
FÍSICOS: 2 Teléfonos, 2 computadoras y una impresora	ECONÓMICOS: Presupuesto
RRHH: : Jefe operaciones, Asistente de bodega, Asistente operaciones y personal operativo.	



Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 20 de 57

## MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

### SUBPROCESO: EMPAQUE Y EMBALAJE

**Objetivo:** Empacar y embalar el menaje de casa de los clientes de acuerdo a las políticas de empaque y embalaje establecidas por la empresa y por disposiciones del cliente.

**Alcance:** Este proceso comienza con una breve revisión de la lista de Inspección y termina con el traslado de los bultos empacados al camión.

### ENTRADAS

**Lista de Inspección.-** Documento donde se registran los artículos del cliente.

### SALIDAS

Bultos debidamente empacados y embalados.

### RECURSOS

**Tecnología de Hardware y Software.-** El área operativa de TYS Cía. Ltda. Cuenta con 2 teléfonos, 2 computadoras y 1 impresora.

**Físicos:** Materiales de empaque y embalaje (Cartón, papel corrugado, cintas, esponja, etc.)

**Recurso humano.-** Personal Operativo, Supervisor, Cliente.

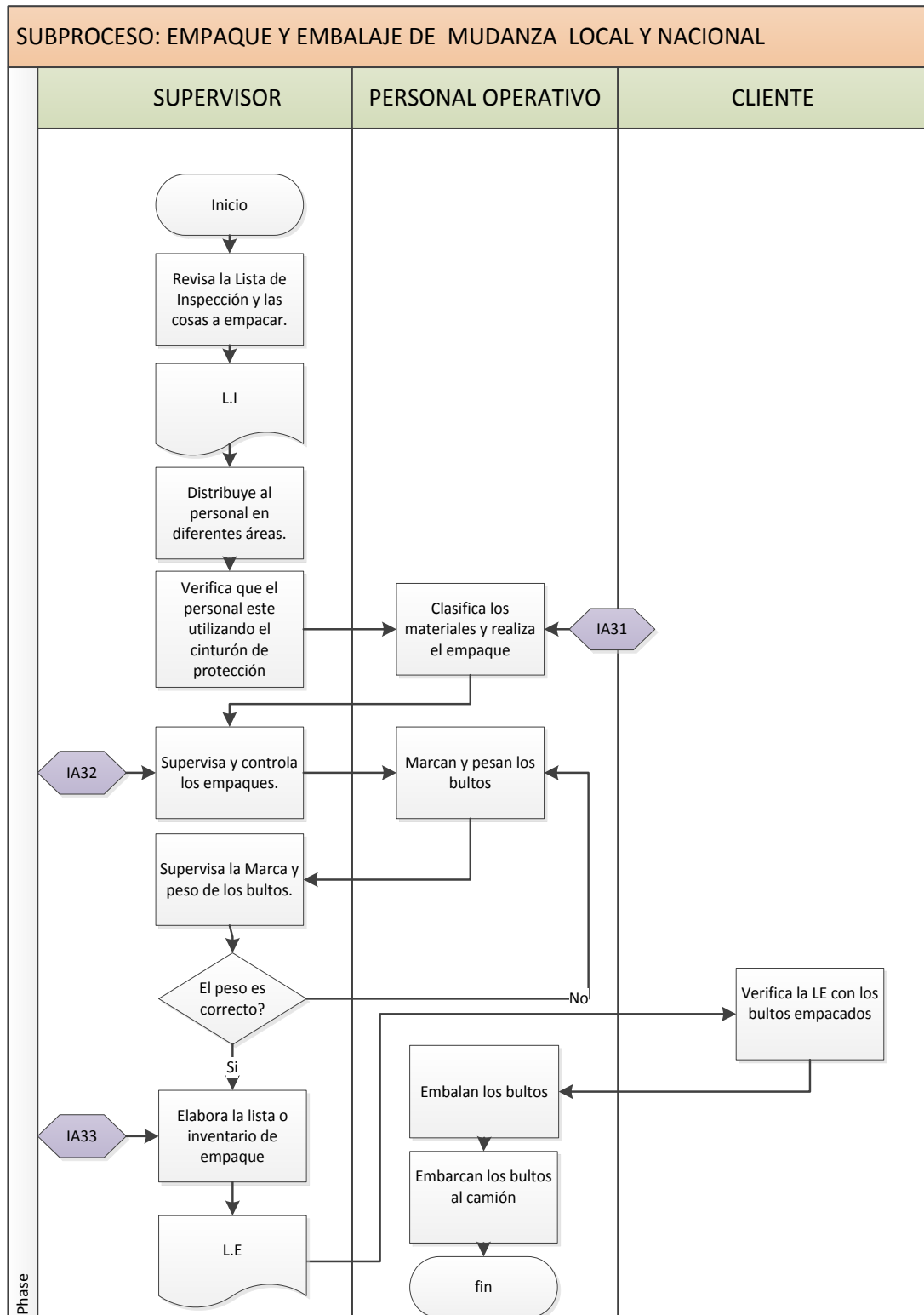
### CONTROLES

**Política de la Empresa.-** Disposiciones internas establecidas para el Área operativa.


**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos definidos por el cliente.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y EMBALAJE



Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Versión 01</b>
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 22 de 57

## DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO EMPAQUE Y EMBALAJE

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** EMPAQUE Y EMBALAJE **CÓDIGO:** A.3


Código	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta
IA31	Tasa de efectividad de horas programadas	Eficiencia	Mide la relación entre las horas programadas y las horas efectuadas	$\frac{\text{Horas efectuadas del empaque}}{\text{Horas programadas del empaque}} \times 100$	Mensual	<15%
IA32	Tasa de Horas Programadas	Eficiencia	Mide el número de bultos que han sido embalados correctamente	$\frac{\text{Bultos embalados correctamente}}{\text{Total de bultos}} \times 100$	Mensual	≤75%
IA33	Número Incidentes por pérdidas	Seguridad	Mide el número de incidentes por pérdidas durante el empaque	# Incidentes por pérdidas	Mensual	< 2

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y EMBALAJE

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** EMPAQUE Y EMBALAJE **CÓDIGO:** A.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisa la Lista de Inspección y las cosas a empacar.	Operaciones	El Supervisor, inspecciona y compara la [L.I], con lo que se encuentra en la casa.	Supervisor
2	Distribuye al personal en diferentes áreas.	Operaciones	El supervisor distribuye al personal en diferentes áreas.	Supervisor
3	Verifica que el personal este utilizando el cinturón de protección	Operaciones	El supervisor verifica que el personal operativo utilice las medidas de seguridad establecidas.	Supervisor
4	Clasifica el material y realiza el empaque.	Operaciones	El personal operativo clasifica los materiales de acuerdo a los bultos y ejecuta el empaque.	Personal operativo
5	Supervisa y controla los empaques.	Operaciones	El supervisor controla y supervisa que el empaque se esté ejecutando correctamente.	Supervisor
6	Marcan y pesan los bultos	Operaciones	El personal operativo marca y pesa los bultos.	Personal operativo
7	Supervisa la Marca y peso de los bultos.	Operaciones	El supervisor verifica que la marcación y el pesaje se hayan realizado correctamente.	Supervisor
8	Elabora la lista o inventario de empaque	Operaciones	Una vez realizado el empaque el supervisor procede a realizar la lista de empaque.	Supervisor
9	Verifica la lista de empaque con los bultos empacados	Operaciones	El cliente verifica la lista o inventario de empaque firma el documento y recibe una copia del mismo.	Cliente.
10	Embalan los bultos.	Operaciones	El personal operativo embala los bultos de acuerdo a las políticas establecidas.	Personal operativo
11	Embarcan los bultos al camión.	Operaciones	El personal operativo procede a la embarcación de los bultos debidamente empacados.	Personal operativo

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 23 de 57

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y EMBALAJE

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

**CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** EMPAQUE Y EMBALAJE

**CÓDIGO:** A.3

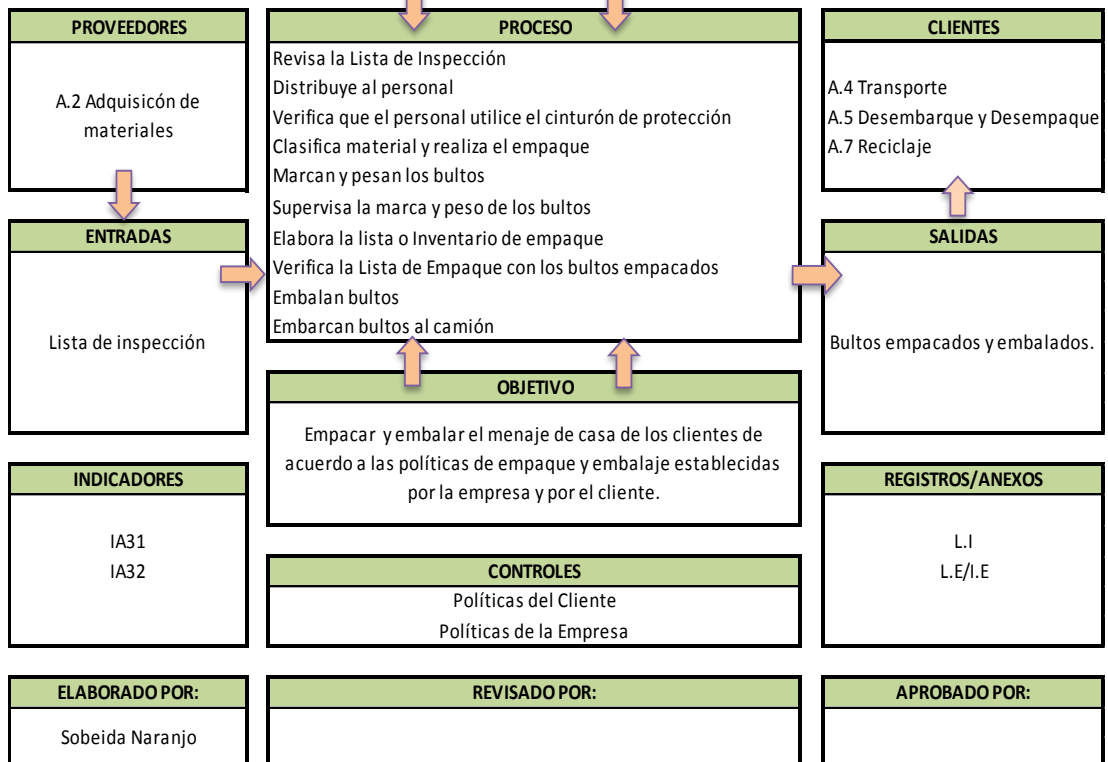
PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
A.2 Adquisición de materiales	Lista de Inspección	<p>El supervisor revisa y compara la (L.I), con lo que se encuentra en la casa, luego distribuye al personal en diferentes áreas, verifica que el personal este utilizando las medidas de seguridad establecidas por la empresa.</p> <p>El personal operativo clasifica los materiales y realiza el empaque, pesa y marca los bultos. El supervisor verifica el correcto peso y marcación de los bultos para que luego estos sean embalados por el personal operativo, siempre y cuando el cliente haya aprobado la lista o inventario de empaque. El personal embarca los bultos debidamente empacados al camión, para ser trasladados al lugar de destino.</p>	Bultos empacados y embalados	<p>A.4 Transporte</p> <p>A.5 Desembarque y desempaque</p> <p>A.6 Daños</p> <p>A.7 Reciclaje</p>

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y EMBALAJE


<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	<b>CODIGO:</b>	A
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>	EMPAQUE Y EMBALAJE	<b>CODIGO:</b>	A.3

RECURSOS	
<b>FÍSICOS:</b> Materiales de empaque y embalaje	<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto
<b>RRHH:</b> : Jefe operativo, Supervisor, Personal operativo y Cliente.	



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 25 de 57

## PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

### SUBPROCESO: RUTAS Y TRANSPORTE

**Objetivo:** Transportar todos los bultos a su lugar de destino a tiempo y de manera segura.

**Alcance:** El proceso comienza cuando el chofer llena la hoja de ruta y termina cuando el jefe de operaciones verifica el transporte seguro y a tiempo.

#### ENTRADAS:

**Guía de remisión.-** Documento complementario a los comprobantes de venta, se utiliza para justificar el traslado de los bienes

#### SALIDAS:

Bultos llegan a su lugar de destino.

#### RECURSOS

**Tecnología de Hardware y Software.-** El área operativa de TYS Cía. Ltda. Cuenta con 2 teléfonos, 2 computadoras y 1 impresora.

**Recurso humano.-** Supervisor, Chofer, Jefe de operaciones, Responsable de seguridad integral, Proveedor de transporte y Asistente contable

#### CONTROLES

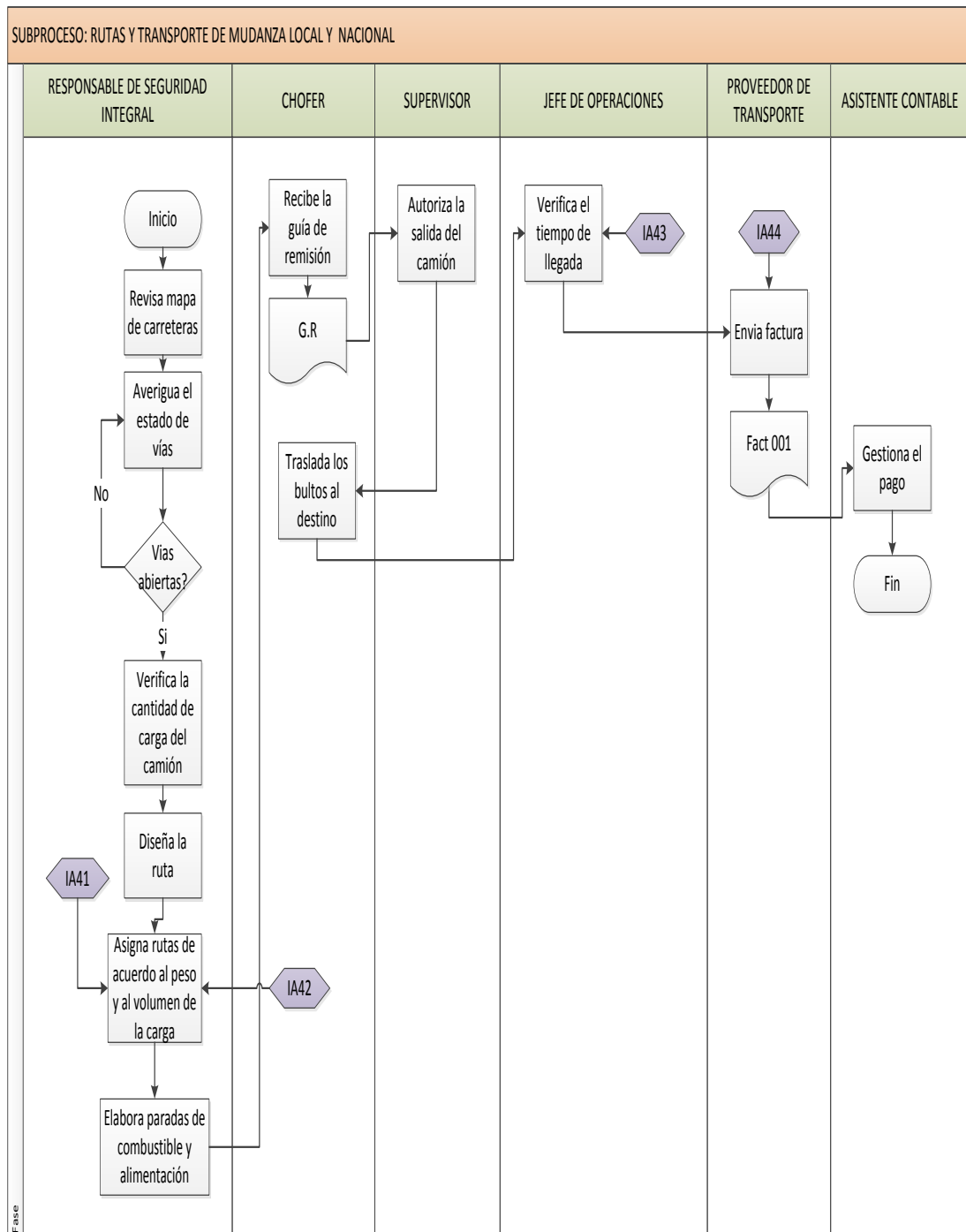
**Política de la Empresa.-** Disposiciones internas establecidas para el Área operativa.

**Requisitos para Transportes de carga pesada:** Disposiciones establecidas para el Chofer.


**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos definidos por el cliente.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO RUTAS Y TRANSPORTE**



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Versión 01</b>
	<b>TYS CIA. LTDA.</b>	<b>Páginas 27 de 57</b>

### **DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL SUBPROCESO RUTAS Y TRANSPORTE**

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** RUTAS Y TRANSPORTE **CÓDIGO:** A.4


Tipo de indicador	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Algoritmo	Frecuencia	Meta
IA41	Porcentaje de Rutas de destino cumplidas	Eficacia.	Mide el cumplimiento de planes de rutas.	$\frac{\text{Rutas de destino cumplidas}}{\text{Rutas de Destino}} \times 100$	Mensual	$\geq 60\%$
IA42	Porcentaje de Capacidad de vehículo	Eficiencia.	Mide la utilización correcta del vehículo de acuerdo a la carga	$\frac{\text{Carga de peso por vehículo}}{\text{Capacidad en peso por Vehículo}} \times 100$	Mensual	$\leq 99\%$
IA43	Porcentaje Horas recorridas	Eficiencia.	Mide la rapidez de la entrega al lugar de destino.	$\frac{\text{Horas Recorridas}}{\text{Horas Programadas}} \times 100$	Mensual	$\leq 75\%$
IA44	Porcentaje de Costos de transporte	Rentabilidad	Permite controlar el impacto de los costos del transporte ante el total de ventas netas.	$\frac{\text{Costo de transporte}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Mensual	$\leq 30\%$

### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO RUTAS Y TRANSPORTE**

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** RUTAS Y TRANSPORTE **CÓDIGO:** A.4

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisa mapa de carreteras	Operaciones	Para la seguridad de la empresa el Responsable de Seguridad Integral revisa el mapa de carreteras.	Responsable de seguridad integral.
2	Averigua el estado de vías abiertas	Operaciones	Identifica vías abiertas y cerradas tomando en consideración el estado climático y vías congestionadas por tráfico.	Responsable de seguridad integral.
3	Verifica la cantidad de carga del camión	Operaciones	Verifica la cantidad de carga en el lugar de origen tomando en consideración el peso y el tamaño de los bultos.	Responsable de seguridad integral.
4	Diseña la ruta	Operaciones	El responsable de Seguridad Integral diseña la ruta	Responsable de seguridad integral.
5	Asigna rutas de acuerdo al peso y al volumen de la carga	Operaciones	Asigna las rutas de destino y rutas alternativas de acuerdo al peso y volumen de carga.	Responsable de seguridad integral.
6	Elabora paradas de combustible y alimentación	Operaciones	Elabora paradas de combustible y alimentación.	Responsable de seguridad integral.
7	Recibe guía de remisión y los bultos a transportar.	Operaciones	En el lugar de origen el chofer recibe la guía de remisión y los bultos debidamente empacados y embalados.	Chofer
8	Autoriza la salida del camión.	Operaciones	El Supervisor autoriza la salida del camión.	Supervisor
9	Traslada los bultos al lugar de destino	Operaciones	El Chofer traslada los bultos al lugar de destino.	Chofer.
10	Verifica el tiempo de llegada y que no hayan existido daños en el traslado.	Operaciones	El jefe de operaciones verifica que la mudanza haya sido trasladada en el tiempo indicado y que los bultos se encuentren en buen estado.	Jefe de operaciones.

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Versión 01</b>
	<b>TYS CIA. LTDA.</b>	<b>Páginas 28 de 57</b>

11	Emite y envía factura.	Operaciones	El proveedor de transporte emite y envía factura.	Proveedor de transporte.
12	Gestiona el pago	Operaciones	El asistente contable gestiona el pago a proveedor.	Asistente Contable

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO RUTAS Y TRANSPORTE

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

**CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** RUTAS Y TRANSPORTE

**CÓDIGO:** A.4

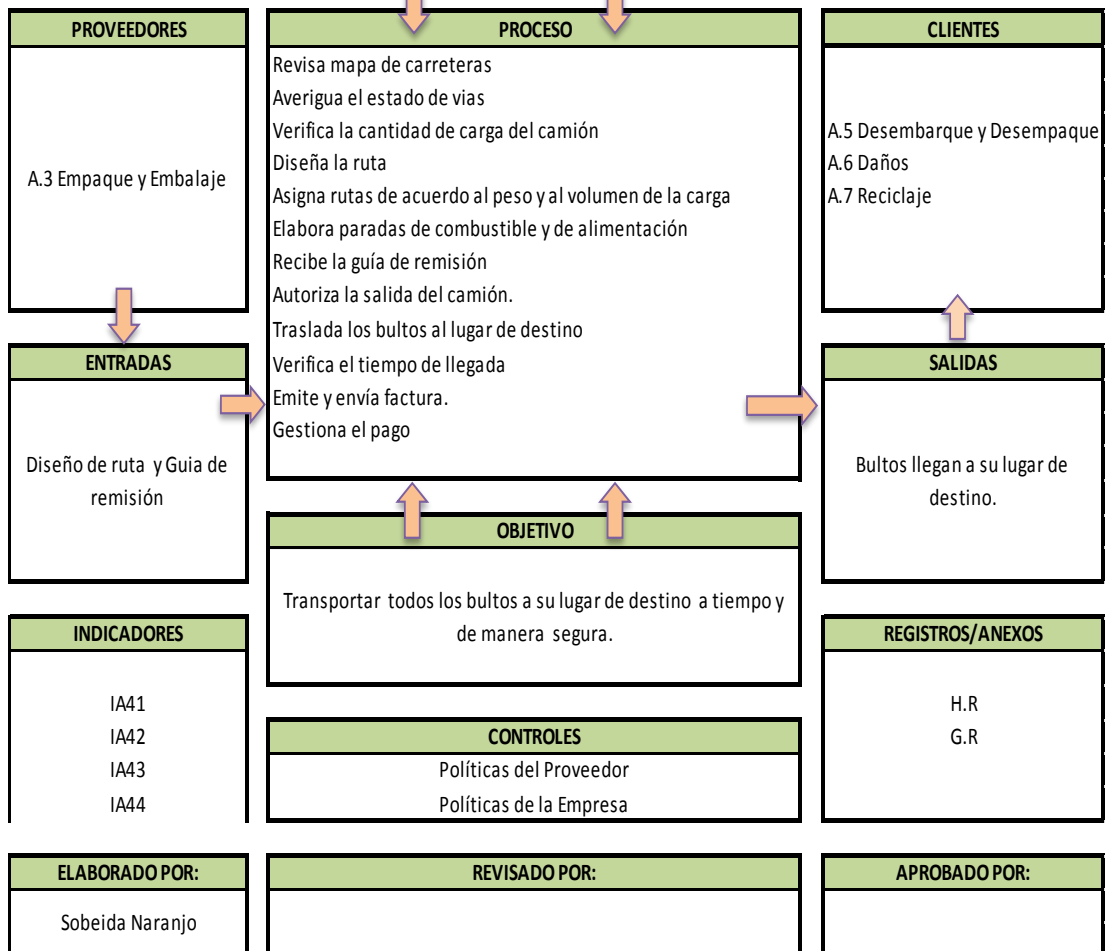
PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
A.4Empaque y embalaje	Diseño de ruta y Guía de remisión	<p>El Responsable de seguridad Integral 2 o 3 días previos a la mudanza revisa el mapa de carreteras, averigua si el estado de vías se encuentran abiertas o cerradas, diseña la ruta y asigna al camión, luego de esto el chofer recibe la guía de remisión, el supervisor autoriza la salida del camión, el chofer traslada los bultos al lugar de destino en compañía del personal operativo designado siempre y cuando el lugar de destino sea parte de la costa en caso de ser región sierra el personal operativo de Quito será el encargado de recibir la mudanza.</p> <p>El Jefe operaciones verifica que la mudanza haya sido trasladada en el tiempo indicado y que los bultos se encuentren en buen estado.</p> <p>Terminado el proceso, el proveedor de transporte envía factura para que el asistente contable gestione el pago.</p>	Los bultos llegan al lugar de destino.	A.5 Desembarque y desempaque

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>


**DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO RUTAS Y TRANSPORTE**

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	<b>CODIGO:</b>	A
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>	RUTAS Y TRANSPORTE	<b>CODIGO:</b>	A.4

RECURSOS	
<b>FÍSICOS:</b> 2 Teléfonos, 2 computadoras y una impresora	<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto
<b>RRHH:</b> Jefe operativo, Personal operativo, Chofer, Responsable de Seguridad Integral, Supervisor y Proveedor de transporte	



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 30 de 57

## PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

### SUBPROCESO: DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE

**Objetivo:** Desembarcar y desempacar los bultos correctamente ubicando los objetos en el lugar que el cliente solicite.

**Alcance:** Este proceso inicia con la autorización del supervisor y termina cuando los objetos o menaje de casa están ubicados en el lugar que corresponda de acuerdo a las diferentes áreas. Ej.: Sala, comedor, cocina etc.

#### ENTRADAS:

**Lista de empaque o Inventario de empaque:** Documento que detalla el tipo de material, condición, peso y contenido de los bultos empacados.

#### SALIDAS:

Objetos desembarcados y desempacados en el lugar de destino.

#### RECURSOS

**Tecnología de Hardware y Software.-** El área operativa de TYS Cía. Ltda. Cuenta con 2 teléfonos, 2 computadoras y 1 impresora.

**Recurso humano.-** Supervisor y personal operativo, Jefe operativo, Chofer.

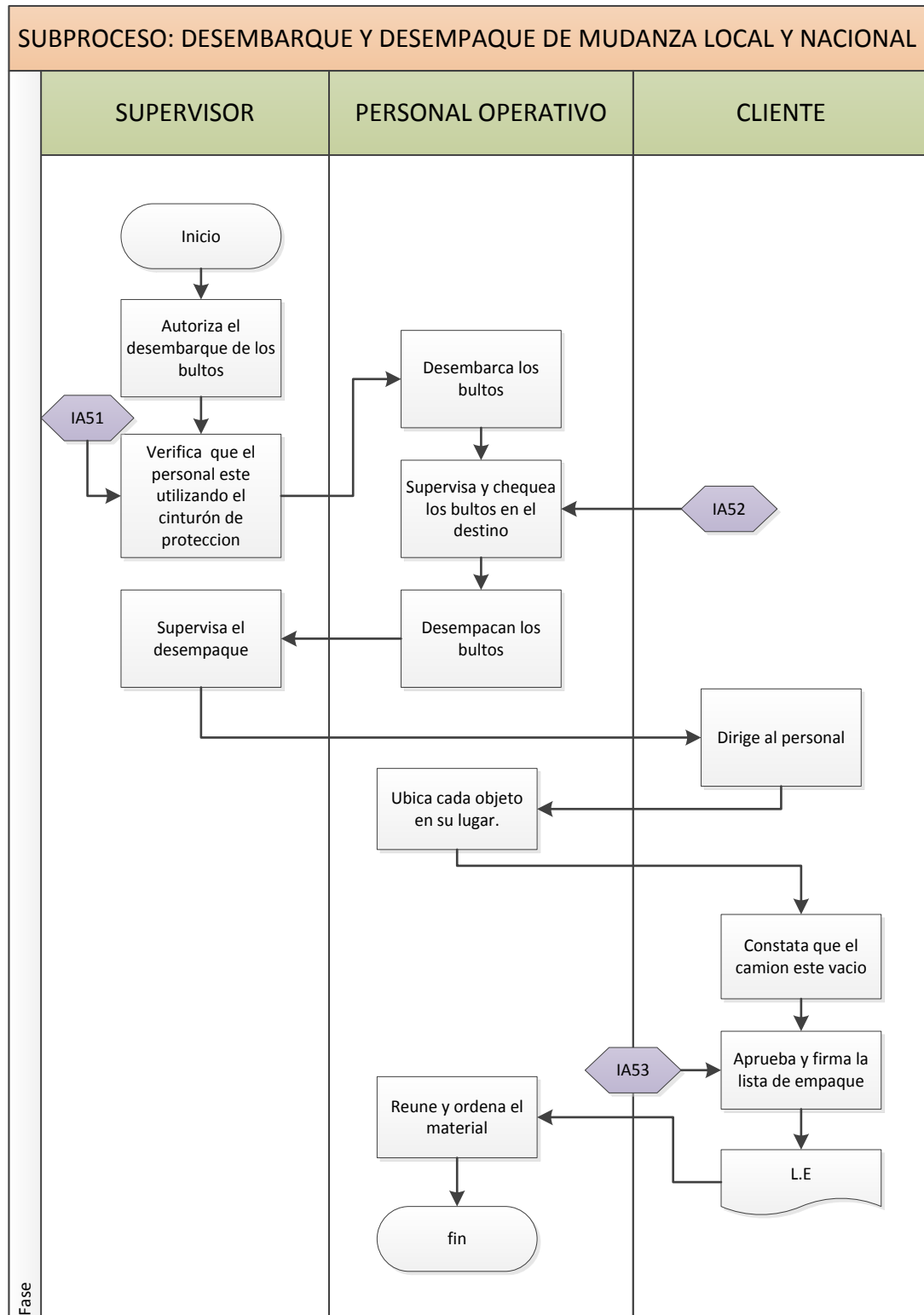
#### CONTROLES

**Política de la Empresa.-** Disposiciones internas establecidas para el Área operativa.


**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos definidos por el cliente.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE**



Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Versión 01</b>
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 32 de 57

## DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE. **CÓDIGO:** A.5

Código	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta
IA51	Número de Accidentes de trabajo	Seguridad	Mide el número de accidentes de trabajo durante el desembarque y desempaque	$\frac{\# \text{ Accidentes de trabajo}}{\# \text{ Ordenes de trabajo}} \times 100$	Anual	< 5
IA52	Porcentaje de Listas de Empaque rechazadas	Eficiencia	Mide el porcentaje de listas de empaque rechazadas por el cliente	$\frac{\# \text{ Lista de empaque rechazadas}}{\text{Total de listas de empaque}} \times 100$	Mensual	<10%
IA53	Tasas de Bultos en destino	Calidad	Mide la tasa de bultos que llegan al lugar de destino	$\frac{\# \text{ Bultos en destino}}{\# \text{ Bultos en origen}} \times 100$	Mensual	98 % > 99,99 %

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE


**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A

**SUBPROCESO:** DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE. **CÓDIGO:** A.5

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Autoriza el desembarque de los bultos.	Operaciones	El supervisor autoriza el desembarque de los bultos.	Supervisor
2	Verifica que el personal utilice el cinturón de protección.	Operaciones	Para evitar daños físicos al personal el supervisor verifica que todos utilicen el cinturón de protección.	Supervisor
3	Desembarcan los bultos.	Operaciones	El personal desembarca los bultos con precaución.	Personal operativo
4	Supervisa y chequea los bultos que ingresan en el destino.	Operaciones	El supervisor verifica los bultos que ingresan en el destino.	Supervisor
5	Desempacan los bultos.	Operaciones	El personal operativo desempaca los bultos.	Personal operativo
6	Supervisa el desempaque.	Operaciones	El supervisor inspecciona el desempaque.	Supervisor
7	Dirige al personal.	Operaciones	El cliente dirige al personal.	Cliente
8	Ubica cada objeto en su lugar.	Operaciones	El personal operativo ubica los objetos en lugar indicado por el cliente.	Personal operativo
9	Constata que el camión este vacío.	Operaciones	El cliente y el supervisor observa que el camión este completamente vacío.	Supervisor y Cliente
10	Aprueba y firma la lista de Empaque.	Operaciones	El cliente aprueba y firma la lista de empaque.	cliente
11	Reúne y ordena el material de desempaque y traslada a la empresa.	Operaciones	El supervisor reúne y ordena el material de desempaque para trasladarlo a la empresa.	Supervisor

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Versión 01</b>
	<b>TYS CIA. LTDA.</b>	<b>Páginas 33 de 57</b>

**Observaciones:** En caso de que el cliente solicite quedarse con cartones; el supervisor deberá llenar un recibo en el que conste el # de cartones que se quedan en aquella casa, también hacerle notar que de no devolverlos, le serán facturados, según se le había especificado en la cotización entregada por el vendedor.

**CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE**

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE **CÓDIGO:** A.5

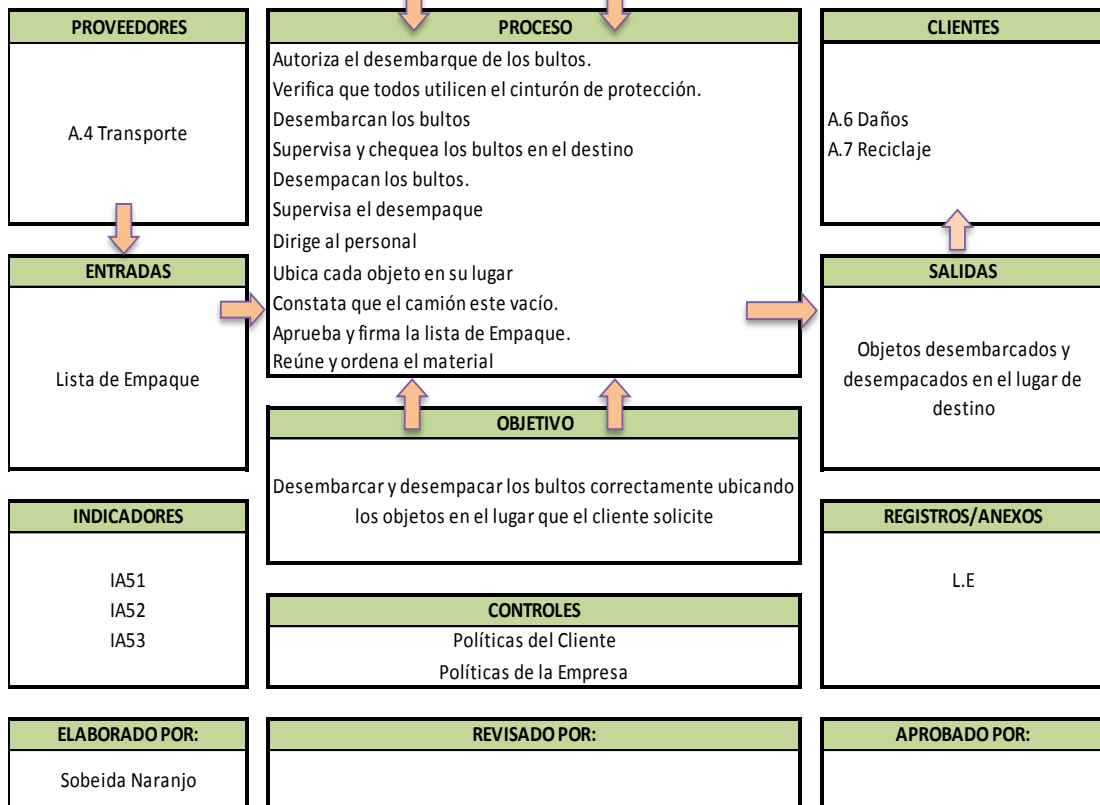
PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
A.4Transporte	Lista de empaque	El supervisor autoriza el desembarque de los bultos y verifica que todo el personal operativo utilice el cinturón de protección para evitar daños y lesiones físicas, el personal operativo desempaca los bultos, el supervisor inspecciona el desempaque, el cliente dirige al personal para que ubiquen cada objeto en su lugar. El supervisor junto con el cliente observa que el camión este completamente vacío, aprueba y firma la lista de empaque. El supervisor reúne y ordena el material de desempaque para trasladarlo a la empresa.	Objetos desembarcados y desempacados en el lugar de destino.	A.6 Daños A.7 Reciclaje

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>


**DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE**

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	<b>CODIGO:</b>	A
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>	DESEMBARQUE Y DESEMPAQUE	<b>CODIGO:</b>	A.5

RECURSOS	
<b>FÍSICOS:</b> 2 Teléfonos, 2 computadoras y una impresora	<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto
<b>RRHH:</b> : Jefe operaciones, Asistente de bodega, Asistente operaciones y personal operativo.	



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 35 de 57

## PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

### SUBPROCESO: DAÑOS

**Objetivo:** Atender de forma diligente todas las órdenes de reclamo efectuadas por el cliente. Solucionar quejas y contingencias que hayan ocurrido durante el proceso de mudanza.

**Alcance:** Este proceso inicia con una orden de reclamo y termina cuando esta orden ya ha sido atendida y cliente firma un recibo de conformidad.

#### ENTRADAS:

**Orden de reclamo:** Es un documento que describe los daños ocasionados en la ejecución del servicio.

#### SALIDAS:

Orden de reclamo atendida.

#### RECURSOS

**Tecnología de Hardware y Software.-** El área operativa de TYS Cía. Ltda. Cuenta con 2 teléfonos, 2 computadoras y 1 impresora.

**Recurso humano.-.** Cliente, Supervisor, Jefe de operaciones, Jefe financiero, Servicio al cliente.

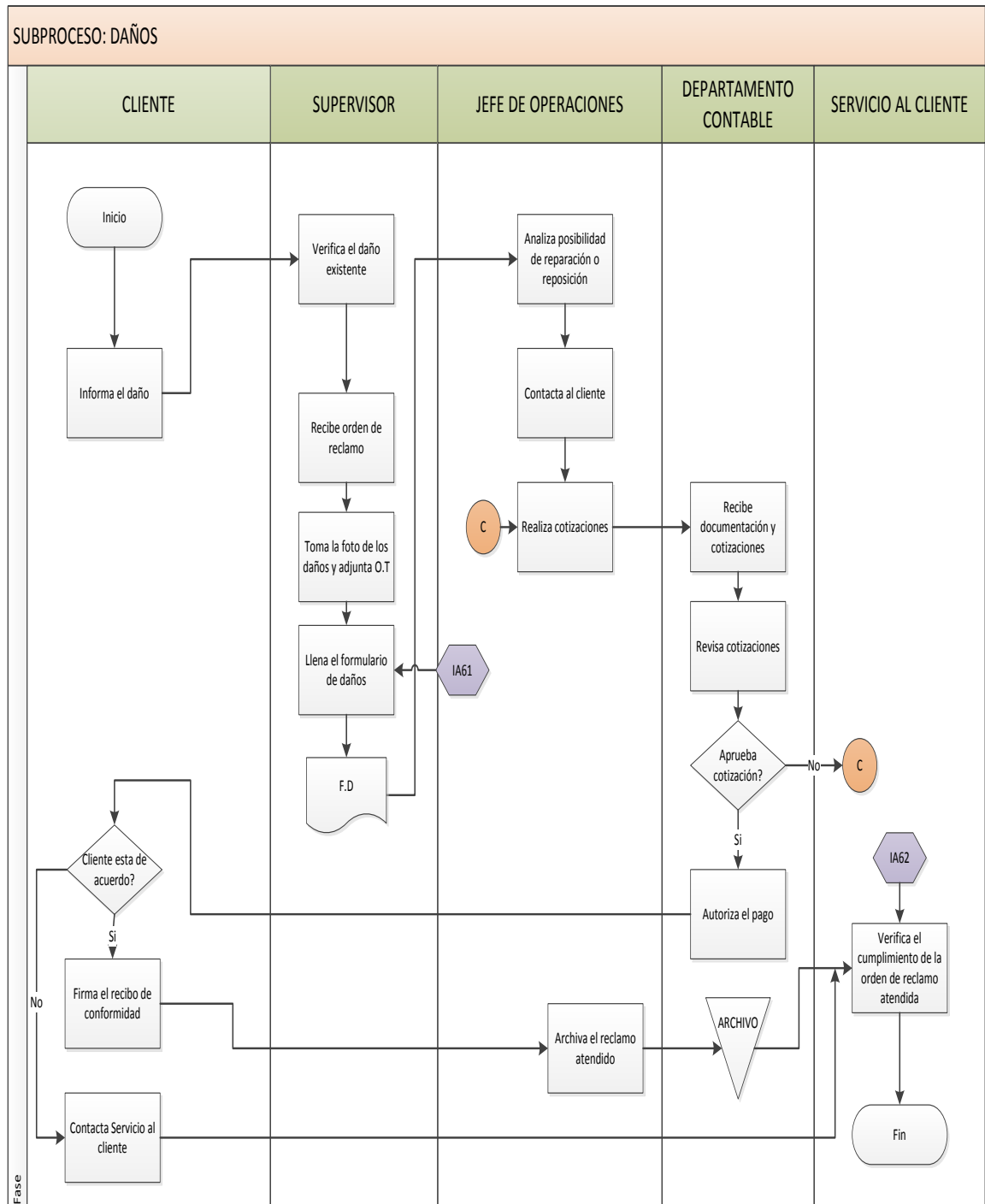
#### CONTROLES

**Política de la Empresa.-** Disposiciones internas establecidas para el Área operativa.


**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos definidos por el cliente.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DAÑOS**



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 37 de 57

## DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL SUBPROCESO DAÑOS

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** DAÑOS **CÓDIGO:** A.6


Tipo de indicador	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Algoritmo	Frecuencia	Meta
IA61	Daños producidos	Calidad	Mide la cantidad de daños producidos por cada orden de trabajo.	$\frac{\# \text{ Formularios de daños}}{\# \text{ de ordenes de trabajo}} \times 100$	Mensual	10 < 30%
IA62	Reclamos atendidos	Eficiencia	Mide la cantidad de órdenes de reclamos atendidas	$\frac{\# \text{ ordenes de reclamo atendida}}{\text{Total de ordenes de reclamo}} \times 100$	Mensual	≥80%

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DAÑOS.

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** DAÑOS **CÓDIGO:** A.6

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Informa el daño	Operaciones	El cliente informa el daño	Cliente
2	Verifica el daño existente.	Operaciones	El supervisor revisa los daños producidos por cualquier motivo sea este empaque, embalaje, carga y descarga, etc. Estos daños pueden ser al menaje o a terceros.	Supervisor
3	Recibe la orden de reclamo	Operaciones	El supervisor recibe la orden de reclamo para ser atendida.	Supervisor
4	Toma fotos de los daños y adjunta a la orden de trabajo.	Operaciones	El supervisor para dejar constancia del daño toma fotos y lo adjunta a la orden de trabajo.	Supervisor
5	Llena el formulario de daños.	Operaciones	El supervisor deberá llenar el formulario de daños y entregarlo directamente al Jefe de operaciones	Supervisor
6	Analiza posibilidad de reparación o Reposición.	Operaciones	El Jefe de Operaciones analiza la posibilidad de reparación y Reposición.	Jefe de operaciones
7	Contacta al cliente.	Operaciones	El Jefe de operaciones contacta al cliente para llegar a un acuerdo de conformidad.	Jefe de operaciones.
8	Realiza cotizaciones.	Operaciones	El Jefe de operaciones realiza 3 cotizaciones	Jefe de Operaciones.

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Versión 01</b>
	<b>TYS CIA. LTDA.</b>	<b>Páginas 38 de 57</b>

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DAÑOS

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** DAÑOS **CÓDIGO:** A.6

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
9	Recibe documentación y cotizaciones.	Operaciones	El Jefe financiero recibe copia de la orden de trabajo y formulario de daños.	Jefe financiero
10	Revisa cotizaciones	Operaciones	Revisa cotizaciones	Departamento contable
11	Aprueba cotización	Operaciones	Aprueba cotización y autoriza el pago.	Departamento contable
12	Autoriza el pago	Operaciones	El jefe financiero autoriza el pago.	Departamento contable.
13	Firma el recibo de conformidad.	Operaciones	El Jefe de operaciones deberá obtener del cliente su conformidad	Cliente
14	Archiva el reclamo atendido.	Operaciones	El Jefe de operaciones archiva el reclamo atendido.	Jefe de operaciones
15	Verifica el cumplimiento de la orden de reclamo.	Administrativo	Servicio al cliente verifica la orden de reclamo atendida.	Servicio al cliente

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DAÑOS

**PROCESO:** MUDANZA LOCAL Y NACIONAL **CÓDIGO:** A  
**SUBPROCESO:** DAÑOS **CÓDIGO:** A.6

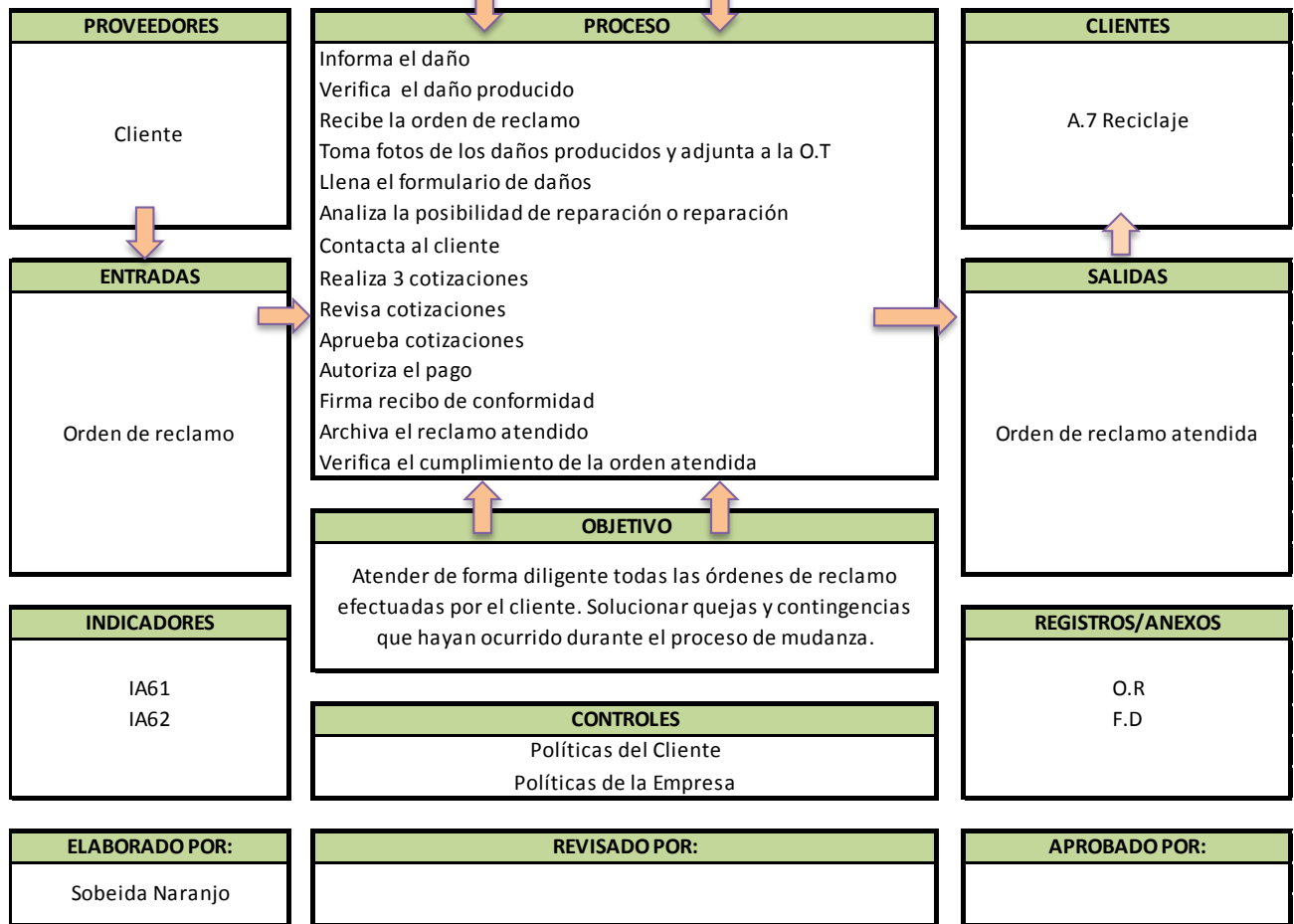
PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Cliente	Orden de reclamo	El cliente informa al supervisor del daño, el supervisor verifica el daño producido por cualquier motivo como: empaque y embalaje, carga y descarga, etc. Estos daños pueden ser al menaje o a terceros, luego el supervisor recibe la orden de reclamo y toma fotos del daño o los daños producidos, llena el formulario de daños y adjunta a la O.T, informa al Jefe de operaciones quien se encarga de analizar la posibilidad de reparación o reparación, contacta al cliente para llegar a un acuerdo de conformidad, luego el jefe de operaciones realiza 3 cotizaciones que son enviadas al jefe financiero junto a la orden de trabajo, el formulario de daños y la orden de reclamo. El Departamento contable revisa cotizaciones, aprueba cotización y autoriza el pago. El cliente firma el recibo de conformidad, el jefe de operaciones archiva el reclamo atendido y Servicio al cliente verifica el cumplimiento de la orden atendida.	Orden de reclamo atendida	A.7 Reciclaje

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>


**DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO DAÑOS**

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	<b>CODIGO:</b>	A
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>	DAÑOS	<b>CODIGO:</b>	A.6

RECURSOS	
<b>FÍSICOS:</b> 2 Teléfonos, 2 computadoras y una impresora	<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto
<b>RRHH:</b> : Jefe operaciones, Cliente, Jefe financiero, Supervisor operativo y Servicio al cliente.	



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 40 de 57

**PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL**

**SUBPROCESO: RECICLAJE**

**Objetivo:** Cuidar el medio ambiente y evitar la destrucción de la naturaleza, conseguir un ahorro económico con la reutilización del material, crear una conciencia social de la importancia del reciclado.

**Alcance:** Este proceso inicia cuando los materiales utilizados en la mudanza anterior son reciclados por el personal operativo y colocado en la bodega para su uso posterior.

**ENTRADAS:** Materiales utilizados.

**SALIDAS:** Material reciclado para su posterior uso.

**RECURSOS**

**Recurso humano.-** Jefe operativo, personal operativo encargado, Supervisor.

**Recursos físicos.-** Material previamente utilizado, Bodega 3.

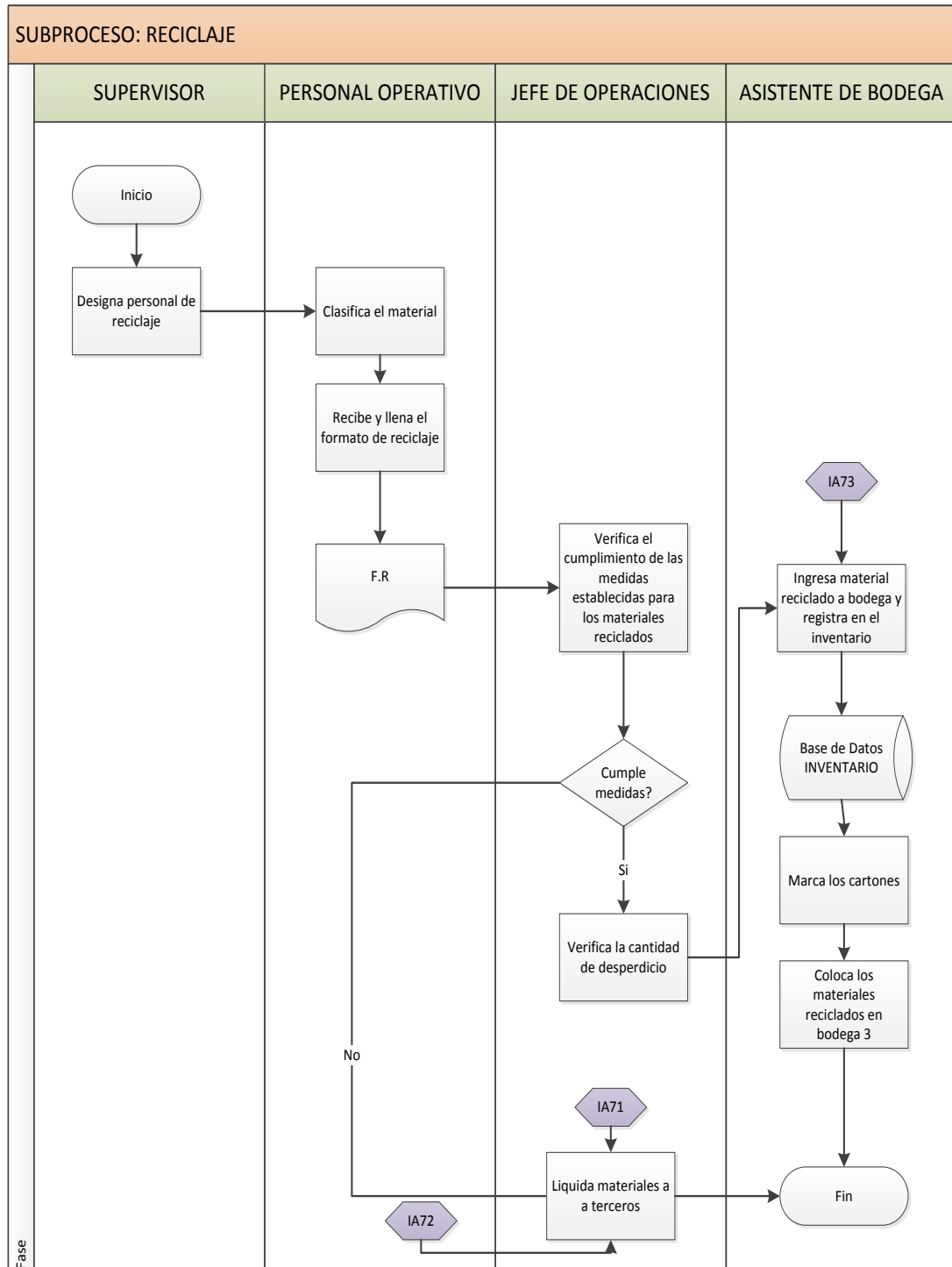
**CONTROLES**

**Política de la Empresa.-** Disposiciones internas establecidas para el Área operativa.


<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO RECICLAJE**



<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 42 de 57

## DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL SUBPROCESO RECICLAJE

PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

CÓDIGO: A

SUBPROCESO: RECICLAJE

CÓDIGO: A.7

Tipo de indicador	Nombre de indicador	Variable	Descripción	Algoritmo	Frecuencia	Meta
IA71	Porcentaje de Desperdicio	Eficacia	Mide el nivel de desperdicio en Kilos.	$\frac{\text{Materiales desperdiciados}}{\text{Materiales utilizados}} \times 100$	Mensual	10 < 30%
IA72	Ventas de Material reciclado	Rentabilidad	Mide el Ingreso obtenido por las ventas de material reciclado	<i>Ventas de material reciclado</i>	Mensual	> \$ 30
IA73	Tasa de Materiales reciclados	Eficiencia	Mide la tasa de materiales reciclados ingresados a bodega.	$\frac{\text{Materiales reciclados}}{\text{Materiales utilizados}} \times 100$	Mensual	30 $\geq$ 50%

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO RECICLAJE

PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL


CÓDIGO: A

SUBPROCESO: RECICLAJE

CÓDIGO: A.7

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Designa personal de reciclaje	Operaciones	El supervisor designa 2 personas para realizar el procesos de reciclaje	Supervisor
2	Clasifica el material	Operaciones	El encargado dividirá los materiales, los que están en buena condición y los que serán desechados para ser vendidos a una empresa de reciclaje.	Personal operativo
3	Recibe y llena el Formato de reciclaje	Operaciones	El personal encargado recibe y llena el formato de reciclaje	Personal operativo
4	Verifica el cumplimiento de las medidas establecidas para los materiales reciclados.	Operaciones	El Jefe de Operaciones verifica si los materiales reciclados cumplen con las medidas mínimas establecidas para el reciclaje.	Jefe de operaciones
5	Verifica la cantidad de desperdicio.	Operaciones	El jefe de operaciones revisa la cantidad de materiales desperdiciados por daños intencionales o por errores.	Jefe de operaciones.
6	Ingresa material reciclado a bodega y registra en el inventario	Operaciones	Todos los materiales que han sido separados y se encuentran óptimas condiciones de uso son ingresados a la bodega y registrados en el inventario para su posterior uso.	Asistente bodega
7	Marca los cartones	Operaciones	De acuerdo a su resistencia el asistente de bodega marca los cartones que pueden ser utilizados de 3 a 4 veces.	Asistente bodega
8	Coloca los materiales reciclados en bodega 3.	Operaciones	El Asistente de bodega coloca los materiales reciclados en la bodega 3.	Asistente bodega

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 43 de 57

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO RECICLAJE

PROCESO: MUDANZA LOCAL Y NACIONAL

CÓDIGO: A

SUBPROCESO: RECICLAJE

CÓDIGO: A.7

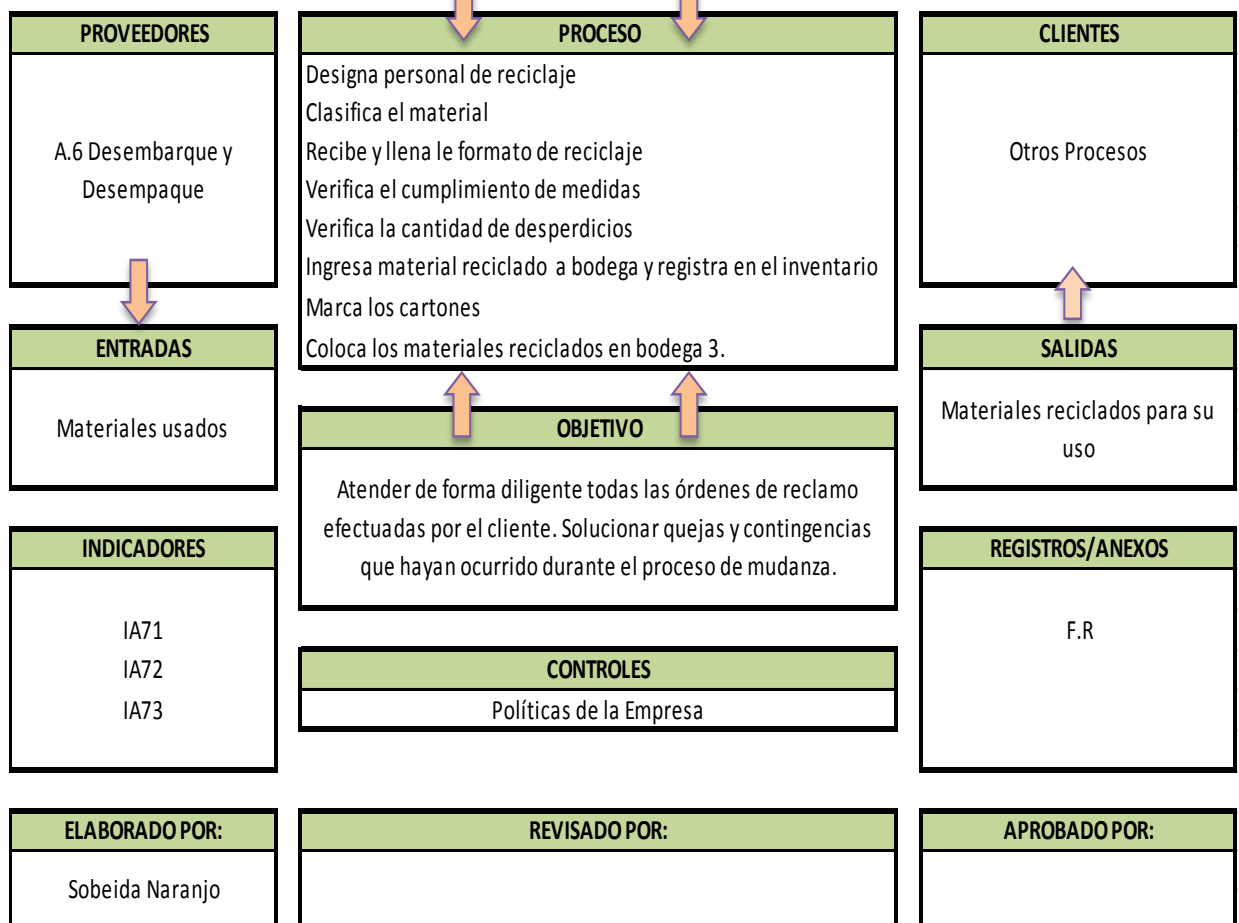
PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Supervisor	Materiales utilizados	El supervisor designa dos personas para realizar el proceso de reciclaje, el personal operativo encargado clasifica el material, los que están en buena condición y los que serán desechados para ser vendidos a una empresa de reciclaje luego recibe y llena el formato de reciclaje. El jefe de operaciones verifica si los materiales reciclados cumplen con las medidas mínimas establecidas, luego verifica la cantidad de desperdicios por daños intencionales o por errores, luego el asistente de bodega ingresa los materiales reciclados y registra en el inventario, de acuerdo a su resistencia marca los cartones que pueden ser utilizados de 3 a 4 veces y coloca el material reciclado en la bodega 3.	Materiales reciclados para su posterior uso.	Otros procesos

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


## DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO RECICLAJE

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	MUDANZA LOCAL Y NACIONAL	<b>CODIGO:</b>	A
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>	RECICLAJE	<b>CODIGO:</b>	A.7

RECURSOS	
<b>FÍSICOS:</b> Material previamente utilizado, Bodega 3	<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto
<b>RRHH:</b> Personal operativo, Jefe de Operaciones, Supervisor y Asistente de Bodega	




<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 45 de 57

## POLÍTICAS PARA LOS EMPAQUES

1. En caso de frágiles, se deberán cubrir con papel. En casos específicos, por requerimiento del cliente se recubrirá con esponja o plástico de burbuja y luego con papel.
2. Para el empaque de muebles que tengan superficie de madera lacada, susceptible de rayaduras, se procederá a colocar esponja, luego papel y finalmente cartón corrugado. De considerarse necesario, se colocarán refuerzos de cartón en las aristas del mueble.
3. Para el empaque de muebles que tengan superficie menos delicada (muebles rústicos, mesas, aparadores, etc.) se procederá a empacar con papel y luego con cartón corrugado.
4. Para el empaque de muebles que tengan superficies melamínicas o plásticas, se procederá a empacar solo con cartón corrugado.
5. En el caso de electrodomésticos como refrigeradoras, cocinas, lavadoras, etc, se empacará con dos capas de cartón corrugado.
6. Los electrodomésticos más pequeños como televisores, microondas, etc, se colocarán en cajas de cartón, con ajustes de papel y esponja.
7. Es indispensable reducir la cantidad de movimientos que pueda tener el menaje, para protegerlo.
8. Los frágiles (adornos, vajillas, etc.,) deben empacarse en la primera etapa del proceso.
9. Se deben enrollar las alfombras al iniciar el empaque para evitar que se manchen.
10. Para manipular muebles con forros de tela o cuero, es necesario lavarse las manos con anterioridad para evitar mancharlos.

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 46 de 57

11. Se deberá poner cartón corrugado usado o papel blanco para proteger el piso de la casa del cliente.
12. Deberá construirse jabas únicamente para cuadros o vidrios que no puedan ser transportados en cartones tipo libros o medianos.
13. De ser posible se deberá empacar el menaje de la cocina simultáneamente al resto del menaje en el domicilio debido a la gran cantidad de artículos por empacarse.
14. Los empacadores más experimentados, empacaran los artículos frágiles.
15. Los pernos y tornillos de los muebles desarmados se colocaran en fundas plásticas y se pegarán con cinta adhesiva al mueble.
16. No se empacarán sustancias perecibles, que puedan dañar el menaje al descomponerse.
17. No se empacará ninguna clase de licor (excepto previa autorización del departamento de Tráfico).
18. Divida el material de empaque que no se ha utilizado de los bultos o cartones empacados.
19. Se ocupará el espacio vacío disponible dentro de los cajones y gavetas de muebles con artículos varios.
20. Siempre se dejará constancia con el cliente en forma verbal y/o escrita, antes del empaque y/o traslado, de cómo se encuentra el menaje (daños) y en qué condiciones se realizará el empaque.
21. Es importante que el supervisor o encargado de la mudanza revise que el empaque, se esté realizando correctamente; al igual que el embalaje.

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**MENAJE BASICO DE EMPAQUES:**

No.	NIVELES DE LA CASA	TIPO	MATERIAL A USAR
1	CUARTO DE SALA	SOFA 3	Papel, corrugado, cinta
		SOFA 2	Papel, corrugado, cinta
		BUTACA	Papel, corrugado, cinta
		MESA	Papel, corrugado, cinta
		PUFF	Papel, corrugado, cinta
		CUADROS ADORNOS	Jabas, papel encerado, esponja, Cartones Libro, Papel, esponja
2	COMEDOR	SILLA	Papel, corrugado, cinta
		APARADOR	Papel, corrugado, cinta, esponja
		VITRINA	Papel, corrugado, cinta, esponja
3	COCINA	REFRIGERAD	Corrugado, cinta
		COCINA	Corrugado, cinta
		LAVAVAJILLA	Corrugado, cinta
		VAJILLA	Cartones libros, papel
4	SALA DE ESTAR	BUTACA	Corrugado, papel, cinta
		MUEBLE DE	Corrugado, papel, cinta
		LIBRERO	Corrugado, papel, cinta
		ESCRITORIO TELEVISION	Corrugado, papel, cinta Cartón mediano o loza, papel,
5	ESTUDIO	COMPUTADO	Cartón mediano, papel y esponja
6	DORMITORIOS	CAMA	Corrugado, papel, cinta
		CUNA	Corrugado, papel, cinta
		PEINADORA	Corrugado, papel, cinta
		COMODA	Corrugado, papel, cinta


Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DIMENSIONES DE CARTONES PARA LOS DIFERENTES EMPAQUES:**

TIPO	MEDIDAS	CUBICAJE Cm3/ ft.3	TEST	CARTONES POR M3.
LOZA	0.51x0.51x0.82	0.21/7.41	275	5 Ctns = 1.05 m3. 4 Ctns = 0.84 m3.
MEDIANOS	0.59x0.48x0.55	0.15/5.29	275	7 Ctns = 1.05 m3. 6 Ctns = 0.9 m3.
LIBRO	0.46x0.36x0.43	0.07/2.47	250	15 Ctns = 1.05 m3. 14 Ctns = 0.98 m3.
ROPEROS BAJOS	0.51x0.52x0.82	0.21/7.41	275	5 Rop = 1.05 m3. 4 Rop = 0.84 m3.
ROPEROS ALTOS	0.51x0.52x1.24	0.32/11.30	275	3 Rop = 0.96 m3. 4 Rop = 1.28 m3.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <b>TYS CÍA. LTDA</b> <small>SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN DE CARGA Y LOGÍSTICA</small>	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 49 de 57


**DIMENSIONES DE CAJAS PARA LOS DIFERENTES EMPAQUES:**

CAJAS	MEDIDAS EXTERIORES	CUBICAJE m3/pies 3	MEDIDAS INTERIORES	CUBICAJE INTERIOR m3/pies3.
MILITARES	2.23x1.23x2.24	6.14/216.83	2.17x1.17x2.11	5.35/188.93
DC-10	2.06x1.51x1.59	4.94/174.45	2.00x1.45x1.48	4.29/151.49
DOBLES DC-10	3.02x2.06x1.59	9.89 / 349.32	2.95x2.00x1.48	8.73 / 308.36
DOBLE. MILITAR	2.40x2.24x2.25	12.09/427.16	2.35x2.17x2.11	10.75/379.63
TIPO CASITA	2.02x2.01x1.92	11.65/411.41 10.57/373.27	2.90x1.90x1.81	9.97/352.08 8.95/316.06

**DIMENSIONES DE LAS DIFERENTES UNIDADES TYS CIA. LTDA. PARA EL EMBALAJE:**

UNIDADES	MEDIDAS	CUBICAJE M3.
NISSAN	6.85X2.32X2.36	37.50
MITSUBISHI	2.30X4.45X2.00	15
KIA	4.20X2.00X2.20	18.48

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>TYS CÍA. LTDA</b> <small>SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN DE CARGA Y LOGÍSTICA</small>	MANUAL DE PROCESOS	Versión 01
	TYS CIA. LTDA.	Páginas 50 de 57

**DIMENSIONES DE CAJAS PARA LOS DIFERENTES EMPAQUES:**

TIPO DE CAJAS	NISSAN	MITSUBISHI
MILITARES	De 4 a 5 cajas	3 cajas
DC-10	4	4
DOBLES DC-10	2	1
CACITA	1	1
DOBLE MILITAR	2	3

**DIMENSIONES DE CONTENEDORES PARA EL EMBALAJE:**

DETALLE	CONTENEDOR 20'	CONTENEDOR 40'	CONTENEDOR HIGH CUBE
MEDIDAS EXTERNAS	6.06x2.43x2.59	12.20x2.43x2.59	12.20x2.43x2.90
CUBICAJE (m3/ft3)	38.13/1346.89	76.78/2711.57	85.97/3036
MEDIDAS INTERNAS	5.83x2.33x2.38	12.03x2.33x2.38	12.03x2.33x2.69
CUBICAJE (m3/ft3)	32.32/1141.71	66.71/2355.84	75.40/2662.72
TARA( lbs/kg)	5290/2404.54	8360/3800	8220/3736.36
GROSS(lbs/kg)	67200/30545	67200/30545	---

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ORDEN DE TRABAJO

0004980

NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_ NUMERO DE LOTE: \_\_\_\_\_

### ORIGEN

Edificio \_\_\_\_\_ Piso(s) \_\_\_\_\_ Apt. \_\_\_\_\_  
 Barrio \_\_\_\_\_ Ascensor: SI ( ) NO ( )  
 Ciudad: \_\_\_\_\_ Telefono(s): \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

### DESTINO

Edificio \_\_\_\_\_ Piso(s) \_\_\_\_\_ Apt. \_\_\_\_\_  
 Barrio \_\_\_\_\_ Ascensor: SI ( ) NO ( )  
 Ciudad: \_\_\_\_\_ Telefono(s): \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

### INDICADORES ADICIONALES:

### HORARIO Y FECHAS DE TRABAJO

Inicio: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_  
 Embalaje: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

### MUDANZA/ CARGA INTERNACIONAL

Via de despacho:

AEREO  MARITIMO  TERRESTRE

#### DATOS IMPORTANTES

Peso neto Aprox. \_\_\_\_\_

Volumen de empaque Aprox. \_\_\_\_\_

Peso/Volumen total Aprox. \_\_\_\_\_

#### NUMERO Y TIPO DE CAJAS

AEREO:

DCIO 4, 4 m<sup>3</sup>  DOBLE 9, 25 m<sup>3</sup>

MILITAR 5, 8 m<sup>3</sup>

MARITIMO:

Maritimo suelto: \_\_\_\_\_

Maritimo Militar: \_\_\_\_\_

A medida: \_\_\_\_\_

Contenedor de 20' \_\_\_\_\_

Contenedor de 40' \_\_\_\_\_

ROPEROS: GRANDES \_\_\_\_\_ PEQUEÑOS \_\_\_\_\_

MEDICIÓN DE CUADROS

### MUDANZAS LOCAL Y NACIONAL

#### Condiciones de pago:

Por contrato  Por Hora

Si

Embarque consolidado

No

Cobrar al termino de trabajo: \_\_\_\_\_

Volumen aproximado total: \_\_\_\_\_ m<sup>3</sup>

Volumen aproximado Empaque: \_\_\_\_\_ m<sup>3</sup>

Tipo de Vehiculo(s)

Duracion estimada: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES  
 OBSERVACIONES FINALES:

ORDEN ELABORADA POR:

VERIFICACIÓN DPTO. VENTAS:

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## INVENTARIO DE EMPAQUE

Nombre del Embarcador: \_\_\_\_\_  
 Dirección de Origen: \_\_\_\_\_  
 Dirección de Destino: \_\_\_\_\_ Vía: \_\_\_\_\_

Página: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Lote No: \_\_\_\_\_  
 Ref. TYS: \_\_\_\_\_

CONDICIÓN				LOTIZACIÓN				MATERIALES	
AB	Abollado	NW	Desgaste Normal	QE	Quemado	1.- Arriba	7.- Frente	B	Bulto
AP	Apolillado	DS	Despegado	RJ	Rajado	2.- Borde	8.- Izquierda	C	Caja
AS	Astillado	PBO	Empacado por el Dueño	RS	Rasgado	3.- Brazo	9.- Lado	CG	Cuadro Grande
CD	Contenido	EH	Enmohecido	R	Raspado	4.- Derecha	10.- Pie	J	Jaba Libros
	Condición Desconocido	W	Mal Estado	RY	Rayado	5.- Esquina	11.- Posterior	LB	Loza
DE	Desconocido	MN	Manchado	RT	Roto	6.- Fondo		M	Mediano
				TR	Torcido			O	Otros

CH	ITEM No	M.	DESCRIPCIÓN/CONTENIDO	CONDICIÓN	PESO	VAN	COLUMNA DE NOVEDADES
	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
	11						
	12						
	13						
	14						
	15						
	16						
	17						
	18						
	19						
	20						
	21						
	22						
	23						
	24						
	25						
	26						
	27						
	28						
	29						
	30						

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Firma del Supervisor del Embarque: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Firma Agente: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## SOLICITUD DE MATERIAL A BODEGA

00365 - ML/MN

Asistente de Bodega \_\_\_\_\_ por este medio le solicito los materiales y herramientas que se describen para ser usados en la O.T # \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## RECURSOS MATERIALES A UTILIZAR:

No	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	UNIDAD	TOTAL
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

De antemano le quedo agradecido por su gestión.

Atte

\_\_\_\_\_  
Jefe Operativo  
TYS CIA. LTDA.

Elaborado Por: Sobeida Naranjo	Revisado por: MAE. Julia Bravo	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## CONTROL DIARIO DE MATERIALES

CLIENTE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

No	MATERIAL	EGRESA	INGRESA	TOTAL
1	CORRUGADO			
2	P.BLANCO			
3	C.LIBRO			
4	C.VAJILLA			
5	C.MEDIANO			
6	CINTA ADHE			
7	P.NEGRO			
8	CORRUG.USADO			
9	C.USADOS			
10	MANTAS			
11	STRECH FILM			
12	P.DOBLADO			
13	PLYWWOD 18			
14	PLYWWOD 52			
15	PLYWWOD 20			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Elaborado Por: Sobeida Naranjo

Revisado por: MAE. Julia Bravo

Aprobado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



**LISTA DE INSPECCIÓN**

0039



Cliente: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar de Destino: \_\_\_\_\_

Lugar de Origen: \_\_\_\_\_

Supervisor Responsable: \_\_\_\_\_

Artículo	Cantidad	Volumen M <sup>3</sup>	Ancho	Alto	Longitud
<b>Dormitorio</b>					
Cama					
Cuna					
Librero					
Comoda					
mesa de noche					
Otros					
<b>Sala</b>					
Sofá					
Muebles					
Mesa de centro					
Televisor					
Adornos					
Florero					
Cuadros					
<b>Cocina</b>					
Refrigeradora					
Vajilla					
Vaso					
Cocina					
<b>Comedor</b>					
Silla					
Mesa					
Vitrina					
<b>Sala de estudio</b>					
Computadora					
Escritorio					
Librero					

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
F. Supervisor encargado

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



## ORDEN DE RECLAMO

TYS CIA. LTDA.

RUC:0922601448001

Reclamo No

00872

Fecha de registro: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_

Tipo de reclamo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Observación de la atención: \_\_\_\_\_

Telefono contacto: \_\_\_\_\_

Servicio: \_\_\_\_\_

Daño del servicio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
F.Cliente/Persona que realiza el reclamo  
C.C

Elaborado Por: Sobeida Naranjo

Revisado por: MAE. Julia Bravo

Aprobado por:

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

Fecha:

Fecha:





**GUIA DE REMISIÓN  
TYS CIA. LTDA.**

002-001-4973

FECHA DE INICIO DEL TRASLADO: \_\_\_\_\_

COMPROBANTE DE VENTA: \_\_\_\_\_

FECHA DE TÉRMINO DE TRASLADO: \_\_\_\_\_

FECHA DE EMISIÓN: \_\_\_\_\_

**MOTIVO DE TRASLADO:**

- |   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> VENTA          | <input type="checkbox"/> TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS<br>DE LA MISMA EMPRESA | <input type="checkbox"/> DEVOLUCIÓN  |
| <input type="checkbox"/> COMPRA         | <input type="checkbox"/> TRASLADO POR EMISOR ITINERANTE                         | <input type="checkbox"/> IMPORTACIÓN |
| <input type="checkbox"/> TRANSFORMACIÓN | <input type="checkbox"/> DE COMPRAVENTA DE VENTA                                | <input type="checkbox"/> EXPORTACIÓN |
| <input type="checkbox"/> CONSIGNACIÓN   |   | <input type="checkbox"/> OTROS       |

Fecha de emisión:  
Punto de partida  
Destinatario:  
Nombre o Razón Social:  
R.U.C/C.I  
Punto de llegada:  
Identificación de la persona encargada del traslado:  
Nombre o Razón Social:  
R.U.C/C.I

**BIENES TRANSPORTADOS:**

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN

Remitente

Transportista

Destinatario

<b>Elaborado Por:</b> Sobeida Naranjo	<b>Revisado por:</b> MAE. Julia Bravo	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>