

**TRABAJO FINAL DE PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE GRADO DEL
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS Y EL MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA SERVICOMEX S.A.”**

PASANTE:

ANA CAROLINA PAZ BUSTOS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2005**

***A Dios por darme su sabiduría, conocimiento, fortaleza
y amor.
A mis padres y hermanos por su constante apoyo.***

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y familiares, por darme su apoyo constante y motivarme a ser cada día una mejor persona. Porque gracias a ellos he tenido la oportunidad de llegar hasta aquí, sabiendo que concluye una etapa de mi vida pero también que vendrán muchas más.

A mis profesores, por su gran paciencia, dedicación y esfuerzo durante todo este tiempo, por la semilla de enseñanza que sembraron en mi y que en su tiempo, dará fruto.

A mis compañeros de estudio, por todos los momentos compartidos dentro y fuera de la universidad.

A mis jefes y compañeros de trabajo por toda la información y colaboración que recibí y que permitió el logro de este trabajo.

A todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido en mi proceso de formación.

TABLA DE CONTENIDO

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Y EL MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SERVICOMEX S.A”

1. INTRODUCCION

La información es el insumo más importante en el desarrollo eficaz de una empresa cualquiera que sea su objeto social, por lo tanto los manuales que describan con precisión el funcionamiento de la organización le brindan a la misma la oportunidad de alcanzar elevados niveles de calidad en el momento de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Al ser los manuales una fuente ordenada y sistemática de información de los trabajos de la empresa, se convierten en una herramienta de gran utilidad para lograr aumentar la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, asimismo, puede generar mayor compromiso y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Las falencias que están presente constantemente en las organizaciones, las características del cliente y la empresa actual, son la base para comprender la importancia de estudiar, modernizar y controlar en forma permanente los procesos¹.

El presente documento tiene como propósito mostrar la situación actual de Servicomex, específicamente el área de Operaciones, en lo concerniente a los manuales de procesos, procedimientos y funciones. Sintetiza los aportes, opiniones, desarrollo de actividades, entre otros, del personal del área en los

¹ “Los manuales de procedimientos. Rigoberto Martínez. Editorial ACAP. Asociación Colombiana de Administradores Públicos”.

diferentes niveles, así como la información originada y regulada por el programa de Calidad con relación a estos temas. Este programa se originó, en respuesta a una búsqueda permanente de nuevas formas de hacer las cosas, para reducir esfuerzos, economizar dinero y lograr productos y servicios de mejor calidad.

En cuanto a la terminología usada en el caso de los manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, sin embargo, los términos proceso y procedimiento cuentan con algunas similitudes y en muchas ocasiones se usan indistintamente, cabe anotar que en la empresa Servicomex S.A, adicional al manejo indiferente de estos dos términos, se encuentra el uso del término Instructivo.

Dentro de este informe, estos tres conceptos se emplean de manera análoga, debido al cronograma establecido y para ser consecuente con el lenguaje usado en la empresa, a fin de no generar confusión. Es decir, en todos los casos se está describiendo el trabajo de una persona responsable, para luego desarrollar el perfil del cargo y estos a su vez, se compilan en El Manual de Funciones.

Los objetivos, metodología, justificación, generalidades de la empresa, entre otros, se encuentran especificados en la propuesta de pasantía o plan de trabajo a ser desarrollado al interior de Servicomex S.A. **(ver anexo N° 011 Propuesta de Pasantía)**

2. OBJETIVOS

Los objetivos presentados en este informe, corresponden a los objetivos planteados y aprobados en la propuesta de pasantía presentada ante el Centro de Estudios y Servicios - CES, el Departamento de Profesores de la Facultad y el Consejo de Facultad.

2.1 OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de operaciones de la empresa SERVICOMEX S.A. como herramienta administrativa, a fin de que los funcionarios sepan hacia donde dirigir sus esfuerzos.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar el diagnóstico de los procesos existentes en el área.
- Actualizar los procedimientos existentes
- Organizar de manera sistemática las actividades que se desarrollen en el área de Operaciones.
- Revisar formatos preestablecidos y analizar su utilización y funcionalidad.
- Realizar diagnóstico del Manual de Funciones existente.
- Actualizar Manual de Funciones existente.
- Elaborar jornadas de capacitación con el personal involucrado en la generación de los manuales.
- Realizar sugerencias y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos.

3. GENERALIDADES

SERVICOMEX S.A. Es una empresa que inició operaciones en Junio de 1997, como respuesta a la creciente demanda de servicios profesionales de distribución física internacional en la región, aprovechando los incentivos que el gobierno nacional de Colombia otorga al sector privado para las operaciones a través de Zonas Francas privadas.

En su calidad de usuario industrial de servicios, SERVICOMEX S.A. Actúa como consignatario dentro de la Zona Franca del Pacífico, localizada en el municipio de Palmira Km 6 Carretera Yumbo – Aeropuerto y una agencia en la Zona Franca de Bogotá que le permite obtener los beneficios del régimen Franco, previsto para actividades industriales y comerciales.

La Zona Franca es un escenario ideal para realizar operaciones de distribución física internacional, dado que la mercancía puede permanecer en Colombia, disponible para atender tanto el mercado local, como el de naciones vecinas sin incurrir en trámites de nacionalización en caso de ser enviada al exterior.

A través de este sistema, importantes empresas multinacionales están logrando un manejo logístico más eficiente de sus productos, reduciendo los niveles de inventario por región, los tiempos de entrega a sus clientes y el costo de transporte al consolidar su carga en el trayecto principal.

La actividad principal de la empresa es la prestación del servicio de almacenamiento de mercancías en sus instalaciones bajo parámetros establecidos por el cliente y ajustándose a la reglamentación aduanera colombiana. Los clientes son, en su mayoría, empresas del sector privado.

Teniendo en cuenta los beneficios que ofrece la empresa en la prestación del servicio tales como: máxima seguridad en el manejo de las cargas, debido a la excelente infraestructura de las bodegas, facilidad de inspección de la mercancía por parte del importador o exportador antes de nacionalizar en la Zona Franca,

agilidad en la entrega, menores costos de transporte, entre otros, se hace necesario contar con un buen desarrollo y ejecución de los procesos internos, que se reflejen en una buena administración de la mercancía, de la misma forma poder ofrecer al cliente la confianza de que sus productos se encuentran en el lugar indicado, en el momento oportuno y en forma segura, mientras la empresa obtiene una optimización de la relación Costo/Beneficio.

Una herramienta gerencial, que le permite a una empresa, mejorar su sistema de Control Interno, son los manuales de procesos y procedimientos, ya que conceden una mayor organización dentro de la misma, facilitan el desarrollo de la gestión, permiten identificar posibles fallas que estén afectando el normal funcionamiento de la empresa, convirtiéndose así, en elementos claves para alcanzar los objetivos generales de un área específica, así como de la organización.

4. PROBLEMA A RESOLVER

SERVICOMEX S.A. Es consciente de la importancia de actualizar, implementar y ejecutar los manuales de procesos y procedimientos y el manual de funciones. En el año 2000 se inició un trabajo de establecimiento de procesos y procedimientos de la empresa, coordinados por el área de Calidad, que buscaba la certificación ISO 9001, la cual fue oficializada el 18 de julio del año 2001. Aunque estos manuales han regido a la empresa desde esa época, en la actualidad, presentan algunas variaciones y carencias de información con relación a la versión original, como resultado de un **crecimiento de la empresa en los últimos años** y a los continuos cambios en las operaciones del comercio exterior.

Un área básica de la empresa es el área de Operaciones, pues es la que maneja, en mayor proporción, la actividad principal de la misma como es la Administración de inventarios y el Servicio al Cliente, razón por la cual, se debe tener el mayor grado de organización y control en los procesos de la misma.

De acuerdo a esto, mi propuesta de trabajo a nivel de pasantía, está orientada hacia el diagnóstico, actualización, y propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de operaciones de la empresa SERVICOMEX S.A.

5. JUSTIFICACION

Los miembros de las organizaciones son conscientes de que para obtener eficiencia, factor esencial para el éxito de una empresa, es necesario el ordenamiento y coordinación de cada uno de sus componentes. Es así que los manuales al ser una fuente ordenada y sistemática de información de los trabajos de la empresa, se convierten en una herramienta de gran utilidad para lograr aumentar la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y como se debe hacer, asimismo, se puede generar mayor compromiso y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Los manuales de Procesos y Procedimientos, así como el Manual de funciones son de gran utilidad debido a que:

- Son un elemento importante de dirección y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo.
- Estandarizan las funciones de la entidad y garantizan el cumplimiento óptimo y adecuado de las mismas.
- Delimitan actividades, responsabilidades y procedimientos.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, recursos involucrados, a la vez que evitan la improvisación.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la entidad.

- Ayudan a la coordinación, evitan la duplicidad y determinan la responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas de trabajo.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

De lo anterior, se podría decir que los manuales ofrecen ventajas más visibles al interior de la organización, pero estas también se observan en el entorno ya que mejoran los servicios prestados en términos de: oportunidad, cortesía, calidad del servicio, atención, orientación, entre otros; además controla los procesos y trámites para asegurar que la entidad cumpla su Razón Social.

Es por todas estas razones, que la empresa SERVICOMEX S.A. no es ajena a aprovechar todas las ventajas que ofrece un Manual de Procesos y Procedimientos y un manual de Funciones, pues, además de contar con los beneficios antes mencionados, le permite mantenerse con una ventaja competitiva, con relación a las empresas del medio, como lo es el tener una certificación de Calidad ISO 9001.

La empresa entra en un proceso de Re-certificación cada tres años. La propuesta de mejoramiento de los manuales, es un insumo de información importante dentro de este proceso que busca disminuir la posibilidad de presentar No conformidades en el área de Operaciones.

6. METODOLOGIA UTILIZADA

Dentro del desarrollo de la pasantía en la empresa Servicomex S.A. se pudieron aplicar las tres etapas generales en la elaboración de un manual de procesos y procedimientos que son:

1. Levantamiento de los procesos y procedimientos.
2. Diagnóstico, donde se analizan los puntos críticos de cada proceso.
3. Mejoramiento continuo de los procedimientos.

A través del programa de Calidad, y siguiendo la metodología del ciclo de Deming PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Actuar), Servicomex ha identificado y clasificado los procesos mediante una **Red de procesos** de la siguiente manera:

- De Planeación que abarca el direccionamiento estratégico de la empresa, la gestión comercial y el servicio al cliente.
- De Apoyo en donde se encuentran labores de administración de talento humano, financieros, recursos y mantenimiento.
- De Ejecución, es decir, aquellos que desarrollan el objeto social o razón de ser de una empresa.
- De Asesoría, llevan a cabo funciones asesoras tales como la auditoría interna y el control y manejo de información propia.

La mayor parte de los procesos, procedimientos e instructivos identificados en el área de Operaciones de Servicomex S.A., son procesos de **Ejecución**, pues contribuyen al desarrollo del objeto social o razón de ser de la empresa.

Debido a que ya se contaba con información previa relacionada con los manuales, el desarrollo de la pasantía inició para la mayoría de los procedimientos e instructivos, en la tercera etapa, la etapa del mejoramiento continuo, que buscaba identificar oportunidades de mejora en la ejecución de las actividades relacionadas con la operación, así como en las prácticas laborales, claro está que para poder realizar actualizaciones y generación de nueva documentación, fue necesario recurrir a las dos etapas iniciales.

La pasantía se desarrollo en el área de Operaciones de Servicomex S.A. Cabe aclarar que dentro del área de Operaciones se manejan sub-áreas, que aunque no se encuentran especificadas en el Organigrama de la empresa como tal, si se cuenta con un responsable y un personal asignado encargado de cumplir las funciones específicas que le corresponden a dichas áreas. Estas áreas son: Almacenes, Servicio al Cliente y Mantenimiento. Los procedimientos, instructivos, formatos y manuales que se modificaron o generaron, abarcan todas estas sub-áreas.

Para un mejor desarrollo de las actividades propuestas en el plan de trabajo, las tres etapas generales de la elaboración de manuales, se desglosaron en 7 sub-etapas que se especifican a continuación, así como el desarrollo de cada una de ellas:

6.1 ETAPAS

6.1.1 Prediagnóstico.

En esta etapa, se logró tener un mayor conocimiento de la empresa, del producto de la misma, en este caso, la prestación de servicios logísticos, del personal que participa en cada una de las operaciones de la empresa, la identificación de las fuentes de información internas y externas, entre otros. Esta etapa se realizó durante las dos primeras semanas de trabajo.

6.1.2 Estudio de procedimientos existentes, revisión, y actualización

Teniendo las fuentes de información identificadas, se realizó un diagnóstico de una parte de los procedimientos existentes y se procedió a realizar respectiva actualización, mediante confrontación de las operaciones realizadas dentro de la empresa y la información conseguida. La parte de la revisión, se efectuó en la medida en que se iban actualizando. Esta etapa se realizó durante los 3 primeros meses de trabajo.

6.1.3 Levantamiento de procedimientos

Para el levantamiento de algunos procedimientos, se realizó entrevista personalizada con aquellos funcionarios responsables de los cargos que intervienen dentro del mismo. Se elaboró un formato como herramienta para la recopilación de la información relacionada con el proceso (Ver anexo N° 001) y se preguntó a cada funcionario por todas las actividades del mismo independientemente de su participación dentro del proceso. Estos formatos se utilizaron con los primeros 3 procedimientos. En la medida en que se fue desarrollando el trabajo, se fueron utilizando otro tipo de herramientas como el trabajo por equipos afines, es decir, se organizaron reuniones especiales con todo el personal que intervenía en cada proceso y se levantó la información de acuerdo a la ejecución de sus actividades cotidianas de forma grupal. (Anexo N° 002 y 003)

Para realizar esta actividad, se elaboró una prueba piloto con el “Proceso de Prearribo²”. En este proceso se adoptó el formato del anexo N° 001, se utilizó un formato por cada uno de los funcionarios que hacía parte del proceso, estos fueron: Coordinador Logístico, Coordinador de Despacho, Auxiliar de Operaciones y Director de Operaciones. De acuerdo a la información obtenida en los formatos, se procedió a la elaboración y diagramación del procedimiento.

² **Prearribo:** Proceso previo al ingreso de mercancía a las instalaciones de SERVICOMEX, que consiste en la recopilación de la información relacionada con la mercancía próxima a ingresar, el registro de la información en el sistema y las adecuaciones necesarias para la recepción de la mercancía.

Para el siguiente instructivo, Arribo y almacenamiento de mercancía³, la metodología utilizada en el proceso de prearribo, no dio el mismo resultado, pues eran demasiados funcionarios los que intervenían dentro del proceso, dificultando esto, la recopilación de la información individual, así que se adoptó una nueva metodología de trabajo y se creó un nuevo formato contenido en los anexos N° 002 y 003. En este formato se incluyeron las actividades que correspondían al instructivo anterior para tener una base de información las cuales fueron modificadas por el equipo de trabajo, de acuerdo a las actividades realizadas en la ejecución del procedimiento, así como las actividades deseadas o ideales para un cumplimiento óptimo del arribo y almacenamiento de la mercancía.

En el levantamiento de los demás instructivos y procedimientos, la metodología utilizada en la recopilación de la información, fue la entrevista y el trabajo individual con el responsable directo de cada procedimiento, pues ellos manejaban la información global del instructivo. Esta metodología fue adoptada para la mayoría de los procedimientos básicamente por el manejo del tiempo del personal que labora en el área y la dificultad en la recopilación de la información.

La definición o el establecimiento de procedimientos en Servicomex S.A. está dada en algunas ocasiones por requerimientos específicos de los clientes que se ajustan a sus necesidades en cuanto al servicio que esperan recibir de la empresa. Es por esto que el nombre de algunos procedimientos que se eliminaron, o los que siguieron vigentes, llevan el nombre del cliente para el cual fue diseñado.

6.1.4 Elaboración de nuevos procedimientos, instalación e implementación.

³ **Arribo y Almacenamiento de mercancía:** Proceso que involucra las actividades de recepción de la mercancía ingresada al sistema en el proceso de prearribo, la verificación de la mercancía de acuerdo a los documentos soporte de la misma y su respectivo almacenamiento en las instalaciones de Servicomex S.A.

Se analizó, en compañía del Director de Operaciones, cuales de las actividades del área no se encontraban establecidas en ningún procedimiento y se definieron los nuevos procedimientos a formular. De la misma manera se definieron los nuevos formatos a actualizar o elaborar para el área

6.1.5 Realización de propuesta de mejoramiento.

Durante el transcurso de la pasantía, se realizaron sugerencias, recomendaciones y modificaciones en la información de forma verbal, que permitieron generar cambios o modificaciones en los diferentes instructivos, procedimientos y formatos que a su vez contribuyeron en un mejor desarrollo de las actividades laborales, así como un mejor desempeño del personal. Todas las sugerencias fueron aceptadas y acogidas por los miembros de la organización que tenían la capacidad de decidir sobre la implementación de las mismas. Uno de los cambios más visibles fue la manera de realizar la diagramación en los procedimientos pues por una parte, el modelo anterior no permitía ver en un solo esquema toda la información relacionada con los procedimientos. Con este nuevo modelo se buscó no solo facilitar la comprensión en la información relacionada con el procedimiento, sino reducirlo a una sola página, que fuera entendible a primera vista con el diagrama de flujo y fuera más detallado en la descripción de tal forma que no hubiesen dudas con relación a la ejecución del procedimiento, ni con la asignación de responsables para cada actividad, elemento importante en la elaboración del manual de funciones.

Otra modificación que se implementó fue el sistema de registro de información de forma electrónica, pues anteriormente, todos los registros del área de operaciones se llevaban de forma manual. Esto se aplicó para los formatos en los que esta herramienta significaba un mejoramiento en el control de los registros.

6.1.6 Análisis, modificación y actualización de los cargos existentes en el Manual de Funciones.

Para el análisis, modificación y actualización de los cargos existentes en el manual de funciones, se adoptó el sistema de entrevista directa tanto con los funcionarios involucrados en el respectivo manual, como con los respectivos jefes inmediatos para definir los aspectos que deberían estar contenidos en cada uno de los manuales, así como aquellos que debían crearse de acuerdo a los cargos nuevos existentes en la empresa.

6.1.7 Publicación de manuales y entrenamiento sobre los mismos.

Se realizaron, durante el transcurso de la pasantía, varias reuniones de capacitación y difusión de los manuales. Ver anexo N° 004 (fotocopia de asistencia a algunas de las reuniones). Mediante una nueva forma de diagramación, se buscó realizar los manuales agradables a la vista y de fácil interpretación, ya que muchas veces se elaboran pero se pierde el trabajo pues no se consultan lo suficiente o, en otros casos, no se siguen.

La metodología que se siguió para la elaboración de jornadas de capacitación fue:

- Programación de la reunión: Cada una de las reuniones se programaron con el Director de Operaciones en la medida en que se fue avanzando con el trabajo y en la medida en que se consideraron necesarias.
- Citación a reunión: vía e-mail se citó a cada uno de los coordinadores logísticos y de despacho, así como a los auxiliares de operaciones y auxiliar de facturación. Los Coordinadores de despacho fueron los encargados de informar a los auxiliares de bodega y operarios de montacarga en aquellos casos que fue necesaria su presencia.
- Durante las reuniones de capacitación, el recurso utilizado fue video beam para la proyección de los archivos que contenían información relacionada con el

tema de la capacitación. Durante las reuniones de recopilación de información, se utilizaron copias de los formatos elaborados para este fin y durante las reuniones de difusión de los procedimientos se obtuvieron copias de los instructivos a difundir y se repartieron entre el personal asistente a dichas reuniones.

- **Duración:** Las reuniones de difusión de procedimientos tuvieron una intensidad de 2 a 4 horas, algunas de ellas se realizaron en jornadas ordinarias y otras en jornadas extraordinarias durante los días sábados.
- **Registro de Capacitaciones:** El control y registro de las capacitaciones se realizó al final de cada reunión mediante la recopilación de firmas del personal asistente en formato de control recibo de capacitación, información y/o dotación SX-F-PC-005 establecido por Servicomex S.A. Ver anexo N° 004 de control de algunas capacitaciones efectuadas.

En cuanto al manual de funciones, su difusión se realizó de forma personalizada a cada funcionario del área de Operaciones se le entregó su respectivo manual de funciones y se recopiló su firma en el formato SX-F-PC-005

6.2 AREAS - MATERIAS APLICADAS DE LA CARRERA A LA PASANTIA

- **Principios de Administración:** en esta área pude aplicar aspectos, como la administración de los recursos: tiempo, conocimiento, herramientas de trabajo, entre otros. De la misma manera, los componentes del proceso administrativo fueron de vital importancia pues en cuanto a la **planeación**, pude realizar una adecuada organización y una estructuración de un plan de trabajo de acuerdo a los requerimientos de la empresa y de acuerdo al tiempo disponible para el desarrollo de la pasantía. Este plan, me permitió también estar preparada en aquellos momentos en los cuales fue necesario acelerar algunas actividades.

En la parte de **Organización**, pude aplicar aspectos como la administración de los recursos y la determinación de formas de trabajo individuales y grupales. En cuanto a la **dirección** y **ejecución**, por medio del acercamiento con el personal del área, pude lograr los objetivos planteados, así como motivar a otros a realizar su trabajo de una forma diferente de acuerdo a la información obtenida con el desarrollo de la pasantía y finalmente en la parte de **control**, pude verificar la efectividad del trabajo realizado al interior de Servicomex S.A.

- **Administración de Personal:** Aunque durante el tiempo de la pasantía no tuve personal del área de Operaciones a mi cargo, el acercamiento con los funcionarios de todos los niveles de la organización, facilitó en gran manera el desarrollo del trabajo y la ejecución de las actividades. En algunos momentos de la pasantía fue necesario realizar análisis de los puestos de trabajo, para identificar si las actividades asignadas, correspondían con el cargo de cada funcionario, esta información a su vez, permitió la actualización y elaboración de los manuales de funciones. Por otro lado, haber adquirido formación en Administración de Personal, me permitió diseñar las metodologías para la recopilación de la información, el análisis de la misma y los programas de difusión y capacitación de cada uno de los manuales obtenidos en la pasantía.
- **Administración de la Producción:** Este tema implica la administración de los recursos directos necesarios para la producción de bienes y servicios que ofrece una organización. La búsqueda continua de nuevas prácticas de trabajo que permitieran una mejor utilización de los recursos de la organización, fue una constante a lo largo del desarrollo de la pasantía.

La tendencia de los sistemas de Administración de la producción se enfoca hacia la generación de productos de alta calidad que le permita mantener a las organizaciones niveles altos de competitividad. Es en este aspecto donde la

identificación de la información y el manejo adecuado de la misma, juegan un papel importante.

Dentro de los componentes o recursos directos que hacen parte de la administración de la producción, aquellos que se relacionan directamente con el trabajo desarrollado a lo largo de la pasantía son:

1. PERSONAS: El Talento humano, como se ha denominado al personal que labora en Servicomex S.A. constituye un elemento importante dentro de la ejecución adecuada y cumplimiento de los procesos de la organización.

2. PARTES: Comprenden las herramientas necesarias o los suministros que pasan a través del sistema y que permiten un buen funcionamiento del mismo.

3. PROCESOS: Son los pasos o actividades interrelacionadas, necesarias para el logro de un producto.

El tener claro todos estos conceptos, me permitió dar un mayor y mejor enfoque al desarrollo del trabajo y me permitió transmitirlos al interior de la organización con propiedad.

- **Gerencia del Servicio:** La formación que obtuve en esta área me permitió tener herramientas suficientes en cuanto a la gestión y acceso a la información a los diferentes niveles de la organización, partiendo desde el concepto de la importancia y enfoque al cliente tanto interno, como externo. La identificación de los manuales se elaboró de tal forma que para el cliente interno fueran claros y entendibles los conceptos para evitar fugas de información en la ejecución adecuada de los mismos. Adicionalmente, se definieron los procedimientos, de tal forma que fueran coherentes con la prestación óptima del servicio ofrecido a cada uno de los clientes externos.

7. MARCO TEORICO

7.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

7.1.1 ¿QUE ES PROCESO? ⁴

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica. Los componentes básicos de un Proceso se relacionan con la utilización de una serie de materias primas o insumos para desarrollar actividades que se reflejen en un Producto final, ya sea de bienes o servicios. Esto ocurre básicamente en cada trabajo que realizamos. Todo producto o servicio es el fruto de un proceso de trabajo.

Todo proceso dentro de una organización debe tener un objetivo determinado, es decir que al implementar un manual de Procesos, se contribuye al esclarecimiento y definición de las funciones de los empleados de una organización así como sus responsabilidades, evitando así que éstos, tan solo se “ocupen” en actividades cotidianas.

Es importante resaltar que algunas características de los procesos, es que deben tener un principio y un fin, deben ser secuenciales, deben tener sinergia con los procesos de la organización, pero uno de los aspectos más importantes, es que necesitan para su desarrollo y culminación, del talento humano de la Organización, pues constituyen la fuente principal, y de ellos dependerá la calidad en el diseño, ejecución, evaluación y control de los mismos.

⁴ Información obtenida en gran parte, del libro “Los Manuales de Procedimientos” de Rigoberto Martines Bermúdez y del documento PROGRAMA HACIA LA RECONSTRUCCIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. Presentado a la Oficina de Planeación de la Universidad del Cauca en el año 2002 por las Estudiantes del programa de Administración de Empresas Adriana Sanchez y Ana Carolina Paz.

La realización de un manual de procesos y procedimientos incluye tres etapas generales:

- 1.**Levantamiento de los procesos y procedimientos:** básicamente consiste en la recopilación de la información relacionada con los procesos de la organización: ¿que? ¿Como? ¿Cuando? ¿Por qué?
- 2.**Diagnóstico, donde se analizan los puntos críticos de cada proceso:** en esta etapa se estudia si la forma como se están desarrollando los procesos es la más adecuada para el cumplimiento de las operaciones de trabajo y si la realización de los mismos está llevando a una maximización de los recursos de la organización.
- 3.**Mejoramiento continuo de los procedimientos:** finalmente, en esta etapa se realizan cambios que permitan un mejor manejo y un mayor control de los procesos de la organización.

7.1.2 MANUAL DE PROCESOS

Es un sistema de control interno, representa la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. En este documento se consolida de forma precisa y adecuada la información relacionada con la actividad de la empresa que debe ser divulgada para conocimiento y utilización de los miembros de la misma. Estos manuales deben ser aprobados por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, evitando así, inconvenientes generados por la resistencia al cambio.

7.1.3 OBJETIVO

Busca ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en los procesos de la empresa. El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, así como del modelo de los formularios que sean fáciles de diligenciar. Un manual jamás se podrá considerar como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Algunos objetivos que se desean alcanzar con la elaboración del manual son:

- Contribuir a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información del cliente interno y externo.
- Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.
- Constituyen una fuente importante de información.

7.1.4 EN QUE MOMENTO SE RECOMIENDAN?

Es una tendencia generalizada asociar la creación de manuales, con el tamaño de las empresas. No existe un límite exacto para el tamaño de las mismas que justifique su creación, pues los manuales son útiles para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, número de empleados, actividad, etc. Las empresas comienzan a justificar la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de

conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, a tener dudas respecto al límite de su autoridad y responsabilidad

Lo más importante del establecimiento de manuales en una organización, no es la elaboración de los mismos, sino la aplicación, control y el mejoramiento continuo de dicha información por parte de los miembros de la organización.

7.2 MANUAL DE FUNCIONES⁵

7.2.1 QUE ES?

Una vez elaborados los procedimientos de cada una de las áreas y operaciones respectivas se deben elaborar los manuales de funciones los cuales tendrán como base principal los formatos únicos donde en las columnas de responsabilidad y cargo se trasladan al respectivo manual de funciones.

Manual de Funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los

⁵ Artículo tomado de internet, escrito por Oscar Javier Salinas

informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

El manual de funciones indica que hacer y como hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Talento Humano, es decir misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia, después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la administración de personal. Para su desarrollo se tendrá en cuenta los manuales de procedimientos, reglamento de trabajo, manuales de operaciones y mantenimiento, análisis de cargos, valuación de cargos y análisis de carga laboral.

Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

7.2.2 OBJETIVO

Los manuales de funciones tienen como función, representar una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

7.2.3 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES

En un manual de funciones se especifican algunos aspectos relacionados con el cargo que se desea definir así como el perfil de la persona más idónea para ocupar tal cargo. Algunos de esos aspectos se describen a continuación:

- ❖ **Requisitos intelectuales:** comprende la preparación intelectual que se desea en el aspirante a un cargo, tanto en conocimiento, experiencia, adaptabilidad y aptitudes.
- ❖ **Requisitos físicos:** En esta área de la definición de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad par realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.
- ❖ **Responsabilidades implícitas:** En este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.
- ❖ **Condiciones de trabajo:** es muy importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio o con la gente más malhumorada que pueda existir

7.2.4 CUANDO SE RECOMIENDAN?

En los manuales de funciones, al igual que los de Procesos y Procedimientos, no existen límites para su creación relacionados con el tamaño de la Organización. Son una herramienta vital para una buena administración del personal y se aconsejan en cualquier momento, inclusive desde su creación, pues le permitirá a la organización no solo tener un mayor control sobre el manejo del recurso humano, sino que también le permitirá tener las herramientas administrativas necesarias para manejar cualquier situación que se presente al interior de la organización referente al Talento Humano, será también un importante insumo

para algunos aspectos tales como inducciones, capacitaciones, evaluación de Desempeño, entre otros. Cabe anotar que los manuales de funciones, deben tener como base, los manuales de procesos y procedimientos.

7.3 FUNDAMENTACION DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACION

Debido al proceso de Certificación de Calidad que Servicomex inició en el año 2000, los procedimientos, instructivos y formatos de la empresa y en especial del área de Operaciones, se han definido de acuerdo a parámetros establecidos por la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000. Esta norma establece cinco requisitos básicos que deben ser implementados en la organización así como la elaboración, implementación y seguimiento de los procesos de apoyo a la operación.

De los cinco requisitos básicos establecidos por la norma, los que aplican para el área de operaciones se mencionan a continuación:

- **Control de Producto no conforme:** entendiéndose como, todo servicio, relacionado con la Administración de inventarios, prestado por Servicomex que no cumple con los requisitos del Cliente y del Servicio establecidos por la empresa y que contribuyen a la insatisfacción del cliente.

- **Control de Acción Preventiva y Correctiva:** entendiéndose como las directrices y metodologías a seguir en la elaboración y ejecución de planes de acción relacionados con situaciones posibles o situaciones que este presentando la empresa que puedan afectar una óptima prestación del servicio. En el caso de Servicomex, estas situaciones se relacionan con el no cumplimiento de alguno de los 5 requisitos del Cliente y del Servicio.

Los requisitos del cliente y del servicio definidos por Servicomex S.A. que aplican en ambos casos son:

- o Información veraz y oportuna
- o Máxima seguridad para la propiedad del cliente
- o Cumplimiento de las normas legales
- o Generación de valor para el cliente
- o Ejecución de operaciones en forma precisa y oportuna

Uno de los principales objetivos de mantener los procesos de acuerdo a los parámetros establecidos por la norma, es que la empresa entra en un proceso de re-certificación cada 3 años.

Este año, se llevó a cabo la auditoría del ICONTEC durante el mes de julio que buscaba básicamente la renovación de la Certificación de Calidad expedida por esta entidad en el año 2002. En esta auditoría se realizó una evaluación integral del Sistema de Gestión de la Calidad de Servicomex S.A.

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

La ejecución de las actividades propuestas en el anteproyecto de pasantía, se llevó a cabo durante el transcurso de 6 meses, es decir 24 semanas en jornadas de 9 horas diarias debido al horario laboral de Servicomex S.A. Se programaron algunas jornadas extras durante los días sábados para realizar reuniones de capacitación y de recopilación de información con el personal de Operaciones. La fecha de iniciación fue el 1 de marzo de 2005 por solicitud de la empresa.

Se realizaron algunas actividades que no se habían considerado en la propuesta, pero que fueron de gran importancia dentro del desarrollo de la pasantía. Estas actividades se especifican en el apartado 8.17

A continuación, se especifica el cumplimiento de cada una de las actividades desarrolladas al interior de Servicomex durante los 6 meses de la pasantía.

8.1 ADAPTACION A LA EMPRESA Y CONOCIMIENTO DE LA MISMA

Se recibió inducción a la empresa, se obtuvo un mayor conocimiento de las actividades desarrolladas en el área de operaciones de las instalaciones y el personal del área. Esta actividad se realizó durante el transcurso de las dos primeras semanas.

8.2 IDENTIFICACION DE FUENTES DE INFORMACION

Se realizó identificación de las fuentes de información tanto a nivel interno como externo de la organización. Para realizar dicha identificación, fue necesario reunir información propia de la empresa, así como información relacionada con el trabajo a desarrollar.

- Documentos controlados del sistema de gestión de la calidad: Contiene información relacionada con los procesos que se establecieron para la empresa y en especial para el área de operaciones en el año 2001, también contiene los formatos o planillas establecidas para el almacenamiento de información en el área de operaciones.
- Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001:
- Curso virtual "Control interno y gestión. Universidad Nacional de Colombia" Contiene archivos e información relacionada con la estructuración de los manuales de proceso, procedimientos, funciones, así como algunos formatos que pueden servir de guía para la implementación de manuales.
- Información proveniente de los empleados que cuentan con experiencia en la empresa y que están involucrados en el trabajo directo.
- Información de Internet, relacionada con los temas a desarrollar.

8.3 DIAGNOSTICO

Dentro de un proceso de elaboración de manuales de procesos, procedimientos y funciones, es importante realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de la empresa en donde se identifique que actividades se desarrollan dentro de la misma, cuales de ellas hacen parte esencial en la elaboración del producto o prestación del servicio, cuales son innecesarias o están generando duplicidad en la ejecución de las labores, que herramientas son necesarias para su ejecución, que información se requiere, entre otras.

Algunos de los objetivos de realizar un diagnóstico son:

- Descubrir las fallas y virtudes de los procesos en estudio.
- Encontrar la relación entre los procesos.
- Facilitar los elementos de juicio para la elaboración del manual.
- Determinar planes de acción.

Una herramienta que permite o facilita la elaboración del diagnóstico se encuentra en el cuadro **N°1**. En este cuadro se observa que interrogantes se deben plantear al iniciar un diagnóstico de procesos de tal forma que se logre dar el enfoque apropiado en la actualización o elaboración de los mismos⁶. Así mismo, es posible determinar el estado de los procedimientos utilizando la herramienta que se encuentra en el anexo N°001. Esta herramienta se utiliza cuando se entra en contacto directo con los cargos que intervienen en los procesos.

En algunos casos, cuando no existen bases de manuales dentro de una organización, el diagnóstico se efectúa sobre el desarrollo normal de las actividades laborales realizadas dentro de la misma. Debido a que Servicomex,

⁶ “Los manuales de procedimientos. Rigoberto Martínez. Editorial ACAP. Asociación Colombiana de Administradores Públicos”.

desde el año 2000, cuenta con un programa de gestión de la calidad que ha determinado el establecimiento de procedimientos e instructivos básicos y de apoyo a la ejecución de la operación, el diagnóstico se realizó sobre la información generada desde aquella época.

Para el caso de Servicomex, inicialmente, se realizó diagnóstico de algunos de los procesos e instructivos existentes en el área de Operaciones de la empresa desde un punto de vista externo, es decir, sin tener un conocimiento de la información contenida en estos documentos. La información que se obtuvo se relaciona con el análisis de los procesos e instructivos que se encontraban vigentes de acuerdo a las operaciones de la empresa, la coherencia existente entre la información, la diagramación, la codificación, entre otros. (Ver anexo N° 005)⁷.

Este diagnóstico se realizó con el fin de identificar las fortalezas, debilidades o deficiencias que estaban presentando los procedimientos o instructivos existentes, así como la información sobre la cual se enfocaría el desarrollo de la pasantía.

Como resultado de este diagnóstico se definió que se realizaría una prueba piloto con el instructivo de Prearribo de Mercancía.

Una segunda etapa del diagnóstico se llevo a cabo mediante una reunión en donde se tomó en cuenta el criterio del Director de Operaciones, un Coordinador Logístico, un Coordinador de Despacho y la pasante. En esta reunión se establecieron los instructivos y formatos que aún se encontraban vigentes, aquellos que debían eliminarse y aquellos, que aún estando vigentes, debían sufrir alguna modificación.

⁷ Adicional a la Bibliografía encontrada sobre la elaboración del diagnóstico, las experiencias obtenidas en la elaboración de manuales de procesos en la Oficina de Planeación y el Taller editorial de la Universidad del Cauca, me suministraron las herramientas para elaborarlo.

Finalmente se definió en compañía del Director de Operaciones que instructivos debían estructurarse de acuerdo a las Operaciones vigentes de la empresa y sobre los cuales no se tuviera una base de información escrita.

En cuanto al Manual de Funciones, la empresa contaba al momento de iniciar la pasantía, con un trabajo adelantado por el área de calidad en el cual ya se habían especificado los cargos del área, así como las funciones para cada uno de los cargos. El diagnóstico para este manual se enfocó hacia la identificación de los nuevos cargos que se habían generado dentro del área, que no contaban con manual de funciones, así como al análisis de la vigencia y aplicación de los manuales de funciones existentes.

Interrogante	Elemento Ejecutado	Acciones	Resultados
<p>¿QUE SE HACE?</p> <p>¿Es realmente necesario? ¿Por qué? ¿Sería mejor hacer otra cosa? ¿Podría hacerse algo para mejorarlo o sustituirlo? ¿Sirve para lo que se supone que tiene que servir?</p>	<p>OBJETO Justificación Aplicación real</p>	<p>Eliminar Combinar Separar Mejorar Simplificar</p> <p>PASOS</p> <p>CAMBIAR</p> <p>Secuencia Lugar Persona Método Formulario</p>	<p>Eliminar pasos innecesarios.</p>
<p>¿DÓNDE SE HACE?</p> <p>¿Por qué se hace en ese sitio? ¿Es el mejor lugar? ¿Existe otro lugar para hacerlo? ¿Cuál? ¿Es posible economizar tiempo, recursos, transporte, haciéndolo en otro sitio? ¿Podría hacerse mejor cambiando la persona o el equipo del lugar?</p>	<p>SITIO DE TRABAJO DONDE SE PRODUCE LA EJECUCION</p>		<p>Reunir operaciones homogéneas.</p> <p>Cambiar varias operaciones.</p> <p>Modificar la sucesión.</p>
<p>¿CUÁNDO SE HACE?</p> <p>¿Existe una mejor ocasión para hacerlo? ¿Se hace en una secuencia adecuada? ¿Se puede eliminar tiempo, esfuerzos, recursos, transporte al adoptarse esta secuencia? ¿Puede combinarse en un paso previo o uno posterior?</p>	<p>SECUENCIA Posición exacta de cada paso dentro del proceso</p>		<p>Redistribuir cargas de trabajo.</p> <p>Eliminar ineficiencias.</p>
<p>¿QUIÉN LO HACE?</p> <p>¿Quién hace el trabajo? ¿Es la persona más indicada? ¿Reúne las condiciones requeridas (aptitud, educación, experiencia)? ¿Podría ser otra persona? ¿Quién? ¿Cómo podría mejorarse su rendimiento?</p>	<p>EJECUTANTE Constatar que se trata de la persona más indicada.</p>		<p>Aumentar la productividad.</p> <p>Reducir costos.</p>
<p>¿CÓMO LO HACE?</p> <p>¿Por qué es ejecutado de ese modo? ¿Existen otras maneras de hacerlo? ¿El puesto de trabajo, ambiente de trabajo, herramientas y equipos son probados? ¿Es complicada la manera como se realiza?</p>	<p>MÉTODOS Y MEDIOS Modo y medios para ejecutar el trabajo</p>		<p>Agilizar la elaboración de productos o la prestación de servicios.</p>

Cuadro N°1
Guía para la realización del Diagnóstico

8.4 PROCESOS, INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DEFINIDOS PARA EL AREA DE OPERACIONES, SERVICIO AL CLIENTE Y ALMACENES, DURANTE EL DESARROLLO DE LA PASANTIA.

Inicialmente se contó con un listado Maestro del área de Operaciones que incluía 27 instructivos o procedimientos y 2 formatos, el área de Almacenes contaba con 3 instructivos y 32 formatos de apoyo a la Operación y el área de Servicio al Cliente contaba con 2 instructivos o procedimientos y 4 formatos diferentes.

Después de realizar diagnóstico y de establecer los instructivos, procedimientos y formatos que aplican en la actualidad para el desarrollo normal de todas las operaciones se definieron 19 instructivos o procedimientos para el área de Operaciones y 2 formatos, 24 formatos para Almacenes y 2 formatos y 2 instructivos para el área de Servicio al Cliente. Esta información se encuentra detallada en un cuadro de control de actualizaciones (Ver anexo N° 006). En este documento se puede observar cuáles documentos fueron eliminados, cuales se conservaron y cuales se originaron para el área.

Todos los procedimientos e instructivos resultantes en el área de Operaciones, fueron actualizados de alguna manera, mientras que los formatos, una gran parte fue actualizada y unos pocos se mantuvieron en su estado original.

En la casilla de Justificación del anexo N° 006 se especifica la razón de los cambios efectuados en la información del área. Los procedimientos a los cuales se les realizó actualización, conservaron su código original, solo tuvieron algún tipo de modificación que permitió mejorar, de alguna forma, la ejecución de operaciones normales de la empresa. Varios de ellos cambiaron en su forma y presentación. En algunos casos, se mantuvo el mismo código, pero cambió en el nombre del documento. En otros casos, la actualización o eliminación no fue necesaria por encontrarse la información vigente y apropiada para el cumplimiento de las actividades de la empresa.

8.5 DIAGRAMACION DE LOS PROCESOS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS


La parte teórica de los manuales de procesos y procedimientos se elaboró bajo los parámetros establecidos por el programa de calidad los cuales se encuentran especificados en el instructivo fundamental del manual de calidad.

Este instructivo establece tanto la forma de codificación, simbología a utilizar en los diagramas, contenido de los procedimientos e instructivos, entre otros.

A continuación se especifican los lineamientos de los documentos originados durante el transcurso de la pasantía con relación a los procesos, procedimientos e instructivos del área de operaciones.

8.5.1 ENCABEZADO DE DOCUMENTOS

El encabezado de todos los documentos se colocó en cada una de las páginas de la siguiente manera:

 <small>Servicios de Comercio Exterior Ltda.</small>	SERVICOMEX S.A.	
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	
VERSION	VIGENCIA	PAGINA X DE X

8.5.1.1 VERSION: Indica la versión actualizada del documento. Los documentos existentes en los puestos de trabajo reflejan la última versión. La primera versión siempre es la 01.

8.5.1.2 VIGENCIA: Señala el año, mes y día a partir del cual, el documento es de obligatoria aplicación.

8.5.1.3 PAGINA: Indica la página del documento referenciando el total de páginas.

8.5.2 CONTENIDO

El contenido es importante dentro de la elaboración de los procedimientos e instructivos, ya que complementa y facilita la comprensión de los documentos.

8.5.2.1 OBJETO: Propósito de la elaboración del documento

8.5.2.2 ALCANCE: Indica hasta donde y a quienes aplica el objetivo descrito de los documentos de la empresa

8.5.2.3 DEFINICIONES: En este numeral se explica el significado de los términos, siglas, abreviaturas, etc. para dar mayor claridad en los documentos creados del sistema de gestión de la calidad de Servicomex S.A.

8.5.2.4 CONDICIONES GENERALES: Aquí se enuncian algunas características específicas que tendrán los documentos creados del sistema de gestión de la calidad de Servicomex S.A.

8.5.2.5 CONTENIDO: En este numeral se describen las actividades o pasos a seguir dentro del documento, es decir, se amplía el objeto de la norma.

8.5.3 CODIFICACION

La asignación de código se determina según el tipo de documento, el área y el consecutivo como se muestra en el siguiente ejemplo: SX-I-OP-001.

SX	I	OP	001
SERVICOMEX	TIPO DE DOCUMENTO	AREA	CONSECUTIVO

Los tipos de documento que aplican para el área de Operaciones son los siguientes:

TIPO DE DOCUMENTO	SIGLA
Procedimiento	P
Instructivo	I
Formato	F


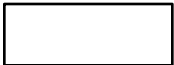
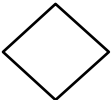
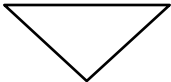



Los áreas definidas que aplican en la documentación del área de operaciones relacionada con el desarrollo de la pasantía son:

AREA	SIGLA
Operaciones	OP
Servicio al cliente	SC
Almacenes	AL

El consecutivo es el número que determina la secuencia de los documentos del sistema de calidad. Este número es asignado por el Director de cada área a partir del listado maestro de documentos.

8.5.4 SIMBOLOGIA UTILIZADA Y DIAGRAMACION

La simbología utilizada y aplicada en la elaboración de los diagramas, fue la siguiente:

	Para iniciar y terminar un procedimiento
	Para describir una actividad del procedimiento
	Para indicar una decisión del procedimiento
	Para indicar que se archiva un documento
	Documento involucrado en el procedimiento
	Conector de páginas
	Conector de actividades

La diagramación de la información se realizó en un formato creado durante la pasantía de acuerdo con la información recopilada en los documentos anteriores, las capacitaciones y las entrevistas. Se elaboró un nuevo formato que incluye: Número de actividad, Responsable, Diagrama de flujo, Descripción y Observaciones, Formato Utilizado, en las actividades que lo requieran, y convenciones del proceso. Se realizó modificación del formato anterior, pues lo que se pretende con este nuevo formato es tener toda la información relacionada con el proceso en una sola página, que sea entendible a primera vista con el diagrama de flujo y sea más detallado en la descripción de tal forma que no hallan dudas con relación a la ejecución del procedimiento, ni con la asignación de responsables para cada actividad, elemento importante en la elaboración del manual de funciones. (Ver anexo N° 007)

El modelo de diagramación de procedimientos e instructivos anterior, contaba con un punto denominado **Contenido** en donde se especificada, en algunos casos, la información descrita del proceso. Otra parte del documento, incluía solo los diagramas de flujo desde el punto de vista de la empresa, y desde el punto de vista de algunos clientes, proveedores, SIAS, Usuario Operador de Zona Franca, entre otros. Los procedimientos e instructivos que se desarrollaron durante la pasantía, se definieron desde el punto de vista de la empresa. La parte donde intervienen terceros paso a un segundo plano, aunque si se especificaron, pero no se establecieron desde el punto de vista de responsables dentro del proceso.

8.5.5 PIE DE PAGINA

El pie de página que se utilizó en cada uno de los documentos, especifica las personas que elaboran, revisan y aprueban los documentos, como se muestra a continuación:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:

Este pie de página solo se colocó al final de la última página de cada documento.

8.6 DEFINICION DE PUNTOS DE CONTROL A LOS PROCESOS

Uno de los objetivos que busca el establecimiento de manuales de procesos, procedimientos y funciones, es sensibilizar y responsabilizar a cada empleado, con la autoridad que se le ha delegado, de la ejecución adecuada de las

obligaciones que se le han asignado en términos de tiempo, calidad y productividad es decir que las cosas se hagan con eficiencia.

Por estas razones, el señalamiento de los Puntos de Control, cumple un papel importante en la ejecución de operaciones eficientes. Durante el desarrollo de la pasantía se generaron y se implementaron puntos de control en algunos procedimientos como el de arribo de mercancía y despacho de mercancía de bodega, a continuación se especifican los puntos de control adoptados:

1. Conteo cruzado: definido como la actividad en la cual se realiza conteo físico de la mercancía por dos personas de manera independiente, realizando al final verificación de la información resultante.
2. Implementación de una firma adicional en la planilla de despacho de mercancía, esto con el fin de que tanto el funcionario que despacha, el que supervisa como el que audita, tengan responsabilidad de la mercancía despachada. De esta forma el control en la mercancía a despachar será mayor por parte de cada uno de ellos.

8.7 ANALISIS Y REVISION DE LOS PROCESOS EXISTENTES

Inicialmente se planteó revisar a razón de 2 procedimientos por semana. Durante las 4 primeras semanas se logró este objetivo pero con el transcurso del tiempo, esta actividad se dificultó, debido a la disponibilidad de tiempo del personal de la empresa. En las semanas que no se logró cumplir con este objetivo, se complementó con la realización de otras actividades como la actualización y elaboración de formatos. Durante los meses de junio y julio, las actividades de análisis y revisión se debieron acelerar debido al proceso de re-certificación de calidad.

8.8 ENTREGA DE INFORMES PARCIALES (informes - visita de profesor) CORRECCIONES Y AJUSTES

- Por medio electrónico, se entregaron 3 informes parciales durante el transcurso de la pasantía tanto al asesor académico, como al asesor empresarial. En cada uno de estos informes se detalló el desarrollo de cada una de las actividades en la medida en que se fueron realizando.
- Se realizaron 5 reuniones entre el asesor académico y la pasante. La asesoría durante el transcurso de la pasantía por parte del asesor académico se dio, en su mayoría, de forma electrónica vía e-mail. En cada una de las 5 reuniones de asesoría, se presentó al asesor académico un informe con avances del trabajo desarrollado, el asesor manifestó sus recomendaciones y estas fueron incluidas en el informe final. Para cada reunión de asesoría se generó un Reporte de asesorías. (Ver anexo N°008)
- **Visita del Asesor Académico:** Se recibió visita en las instalaciones de Servicomex S.A. por parte del asesor académico el día 5 de agosto de 2005. En esta visita tuve la oportunidad de mostrar el trabajo realizado en la empresa, de la misma manera, el Asesor académico, tuvo la oportunidad de reunirse con el Asesor empresarial y discutir temas relacionados con la pasantía y el trabajo de la pasante.

8.9 ENTREVISTAS PERSONALIZADAS

Las entrevistas se realizaron a partir de la tercera semana hasta la semana 23, es decir, al mismo tiempo con el levantamiento de los procedimientos. La información obtenida en esta etapa fue muy importante dentro del proceso de actualización, formulación y diagramación de los procedimientos. La ejecución de esta actividad, así como el diseño y ejecución de la entrevista, se encuentran especificadas en el numeral 6.1.3 de la metodología utilizada.

8.10 DISEÑO DEL MATERIAL DE APOYO

Se diseñaron algunas herramientas que sirvieron de apoyo en la recopilación de la información. A continuación se detalla la justificación de cada una de estas herramientas:

- Formato recopilación de información para el levantamiento de los procesos (ver anexo N° 001): en este formato se incluyeron aspectos como: Nombre del procedimiento, una casilla para redefinir el nombre, en caso de que fuera necesario, las áreas involucradas en el desarrollo del proceso, el objetivo establecido, un espacio para modificarlo para aquellos casos en los cuales el objetivo no coincidía con la información obtenida, un espacio para enumerar cada actividad del proceso, una casilla para describir la forma como se estaban ejecutando las actividades, otras para identificar si se ajustaba o no a la realidad, si se utilizaban formatos, si se llevaba registro y control de la información, y, finalmente, una casilla para realizar modificaciones a las actividades del procedimiento. Lo que se buscó con este formato fue tener de forma ordenada la información que se iba recopilando, así como confrontar si efectivamente, todos los empleados que intervenían en el desarrollo de un proceso, lo hacían de la misma forma o no, identificar fallas en la ejecución del mismo o identificar posibles cambios que pudieran ser aplicables al proceso.

- Formato recopilación de información para el levantamiento de los procesos n°2 (ver anexos N° 002 y 003): debido a la dificultad en la utilización del formato anterior para algunos procedimientos, se diseñó un nuevo formato que incluía una casilla para el número de la actividad, otra casilla para la descripción de las mismas, varias casillas dentro de un ítem denominado responsables especificando los nombres de cada cargo del área de operaciones con el fin de identificar su responsabilidad dentro de las actividades del proceso y finalmente, una casilla para escribir las observaciones. Este formato se diligenció de acuerdo a las actividades contenidas en los instructivos anteriores.
- Formato para la diagramación de los procedimientos e instructivos (ver anexo N°007): de acuerdo con la información recopilada en las entrevistas, se elaboró un formato que incluye: Número de actividad, Responsable, Diagrama de flujo, Descripción y Observaciones, Formato Utilizado en las actividades que lo requerían y convenciones del proceso. Se realizó modificación del formato anterior, pues lo que se pretendía con este nuevo formato era tener toda la información relacionada con el proceso en una sola página, que fuera entendible a primera vista con el diagrama de flujo y fuera más detallado en la descripción de tal forma que no hubiesen dudas con relación a la ejecución del procedimiento, ni con la asignación de responsables para cada actividad, elemento importante en la elaboración del manual de funciones.

8.11 FORMULACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

La formulación de los procedimientos se realizó de acuerdo a la información recopilada durante las entrevistas realizadas. Esta actividad se realizó a partir de la cuarta semana hasta la semana número 23.

8.11.1 REGLAS EN EL LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Para el levantamiento de procedimientos se tuvieron en cuenta las siguientes reglas o parámetros:

1. **Definición del límite del procedimiento:** Esto significa, la debida demarcación del inicio del procedimiento y el fin o terminación.
2. **Especificación del cargo:** Este aspecto corresponde al cargo responsable de cada actividad, se ve reflejado en cada procedimiento.
3. Utilización de un mismo lenguaje en cada instructivo. Se utilizó, al iniciar cada actividad, la forma del verbo pronominal. Ej: Se reciben los documentos, Se envía a bodega, se espera autorización, etc.
4. **Determinación de Objetivos:** Se especificó que se esperaba con la elaboración del instructivo o procedimiento.
5. Cada uno de los instructivos, procedimientos y formatos se relacionaron en un documento denominado Maestro de documentos para el área de Operaciones, de igual forma, se identificaron y/o referenciaron.
6. Se especificaron en algunos instructivos y procedimientos, los documentos anexos. No en todos los instructivos aplicaba.
7. **Explicación de las gráficas:** Se elaboraron los flujogramas de los instructivos y procedimientos. Al finalizar cada flujograma, se incluyeron las convenciones que facilitaban una mayor comprensión de los mismos. De igual forma, se incluyó en la descripción, la explicación detallada de cada una de las actividades.
8. **realización de entrevistas** con los empleados que manejaban los distintos aspectos o que participaban en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, justificación de los trámites mediante la respuesta a los siguientes interrogantes “EL PORQUE? , CUANDO?, DONDE?, QUE?, COMO?. Se determinó si cada

paso del procedimiento estaba justificado y estaba agregando valor, de tal forma que no fuera repetitivo.

8.12 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

No existe un documento denominado manual de procesos y procedimientos dentro de Servicomex S.A. Todos los procedimientos e instructivos hacen parte de la información del Sistema de Gestión de la Calidad que agrupa las diferentes áreas de la empresa. Sin embargo, los procedimientos, formatos e instructivos del área de operaciones, cumplen con todas las especificaciones y requisitos establecidos en la elaboración de manuales de procedimientos.

8.13 ELABORACION INFORME FINAL

El informe final se desarrollo durante el transcurso de los 6 meses de la pasantía, en la medida en que se fue avanzando con el trabajo. La metodología adoptada para la elaboración del informe no fue la de la elaboración de un documento definitivo, sino la elaboración de informes parciales en donde se recopilaba la información concerniente al desarrollo de cada una de las actividades contempladas o no, en el cronograma de actividades inicial. Al finalizar cada una de las actividades y después del logro de cada uno de los objetivos planteados en la propuesta de trabajo, se unificó la información de cada uno de los informes en un informe final.

En la mitad del tiempo de la pasantía, se definieron los aspectos más importantes a incluir en el informe final en compañía del Asesor Académico.

8.14 OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Se llevaron a cabo, durante el transcurso de la pasantía, algunas actividades adicionales que no se relacionaban con el proyecto de pasantía y que por lo tanto no se encontraban contempladas en el cronograma de actividades.

- **Organización del club de inglés:** Aprovechando mis conocimientos adquiridos en inglés, se creó este espacio en Servicomex, para el aprendizaje y la práctica del mismo. El club se dividió en 2 grupos: clases de inglés y Conversación bajo la aprobación del Director de Operaciones y el Gerente de Servicomex. Las clases de inglés se orientaron hacia el personal que deseaba tener un mayor conocimiento del idioma y que se encontraba en un nivel básico del mismo. La conversación se orientó hacia el personal que contaba con un nivel de inglés conversacional. Esta actividad se llevo a cabo durante los dos primeros meses de la pasantía en jornadas diferentes a las laborales (tiempo de almuerzo) con una intensidad de 30 a 60 minutos por sesión. Las clases se dieron durante los días lunes, miércoles y viernes y el tiempo de conversación se tuvo durante los días martes y jueves. Este tiempo de enseñanza, fue tomado como tiempo de capacitación interna e incluido dentro del historial de cada empleado. Como resultado de esta actividad, se observó un mejoramiento del nivel de inglés de los estudiantes que tomaron las respectivas clases.
- **Auditor de apoyo en las Auditorías Internas de Calidad (AIQ):** Uno de los componentes del sistema de gestión de la calidad de Servicomex, es la elaboración de auditorías internas en cada una de las áreas, enfocándose básicamente en la evaluación de los aspectos contenidos en la norma ISO 9001:2000. El resultado de estas auditorías, debe permitir generar planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la organización.

Debido al proceso de re-certificación de Calidad y a la auditoría realizada a Servicomex por parte del ICONTEC durante el mes de julio, fue necesario realizar la auditoría interna con un equipo conformado por personal de las diferentes áreas. Cada área fue auditada por un auditor principal y uno de apoyo y cada auditor recibió capacitación relacionada con las auditorías de calidad, los criterios de selección de los auditores, sus funciones, entre otros. El área que me correspondió auditar, fue el área de calidad. Esta actividad, previa a la auditoría externa, se realizó durante el transcurso de un día y la elaboración del informe a presentar tomó otro día.

Aunque el tiempo para preparar y realizar esta actividad fue muy limitado, pude ampliar mis conocimientos en cuanto a lo que realizar auditorías internas se refiere, claro está que es necesaria la profundización en este tema, para llegar a tener un manejo y dominio del mismo.

- **Sensibilización conceptos Producto no Conforme (PNC) y Mercancía no Conforme (MNC):** Con la actualización de algunos procedimientos, se diferenciaron estos dos conceptos pues se estaban presentando algunas confusiones con el manejo de los mismos. Se realizó capacitación personalizada de estos conceptos al personal de operaciones, específicamente al personal de bodega por ser éste, quien manipula directamente la mercancía que ingresa a las instalaciones. Esta capacitación se inició con el esclarecimiento del concepto del producto de Servicomex, es decir, el servicio que ofrece a sus clientes y se diferenció del concepto de la mercancía que maneja Servicomex, que constituye el producto del cliente. Es muy importante que cada empleado tenga estos conceptos claros, pues la norma ISO 9001, especifica que debe existir un tratamiento especial en cada caso. Al finalizar la capacitación, se evaluó a cada empleado y éste, dejó su registro, es decir, su firma, en el formato de capacitaciones creado por Servicomex. Esta actividad, se desarrollo en la semana 20.

- **Asesorías de Calidad - Estudio de la norma:** A partir de la tercera semana de pasantía, conté con la asesoría permanente de una asesora externa de calidad contratada por la empresa para fortalecer esta área. Debido a que la asesora externa era la antigua coordinadora del programa, no solo tuve la oportunidad de aprender conceptos nuevos acerca de calidad, normatividad, el proceso de certificación, entre otros, sino que también tuve la oportunidad de aclarar las dudas que tenía con relación a la documentación anterior pues la asesora sabía de que forma y con base a que estaba creada esta información y tenía un manejo de la misma. Esta actividad se desarrollo el día miércoles de cada semana en horas de la mañana.
- **Salud Ocupacional y Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO):** Servicomex S.A. ha venido desarrollando programas que se enfoquen en el fortalecimiento del comité de salud ocupacional. Es así, como, desde el mes de marzo, ha instituido el último viernes de cada mes como el día de la salud ocupacional. Lo que se pretende con este día es sensibilizar a cada empleado acerca de los cuidados que se deben tener en el ambiente laboral y personal de tal forma que proteja la salud del empleado. Una muestra de la organización de este comité fue la elección del comité paritario de salud ocupacional en el mes de mayo. Esta elección fue realizada mediante votación de los empleados a través de la cual logré pertenecer al comité como representante de los empleados. A través de este comité, pude adquirir mayor conocimiento acerca del área de salud ocupacional y de igual forma, pude aplicar estos conceptos en los diferentes ambientes de trabajo de la empresa que permitieron en parte mejorar algunas condiciones laborales. El comité lo que busca es establecer una conexión entre el personal de la empresa y sus necesidades, con el comité de salud ocupacional y la gerencia. Las

reuniones del comité tuvieron una frecuencia semanal y una duración de 1 hora por sesión.

- **Sensibilizaciones de la filosofía de la empresa:** Uno de los objetivos que busca el establecimiento de la misión, visión y las diferentes políticas de la empresa es que cada persona que labora dentro de la misma, pueda apropiarse de ellas y desempeñar sus funciones buscando el logro de las mismas. Más que una memorización, lo que se busca es una comprensión de esta información que permita buscar la manera de alcanzar lo que la organización espera o requiere con el desempeño de cada empleado. Por estas razones, se organizaron jornadas lúdicas en las cuales, por medio de dinámicas que requerían de la participación del personal de Operaciones se logró la memorización e interpretación de algunos aspectos de la filosofía de la empresa.

9. MANUAL DE FUNCIONES

Servicomex S.A. contaba, al inicio de la pasantía con un trabajo muy completo sobre manuales de funciones. Mi aporte dentro de este proceso, se enfocó hacia la actualización de los manuales existentes y la creación de aquellos manuales que no se habían elaborado.

9.1 REALIZACION DE MODIFICACIONES A LOS MANUALES ACTUALES

La modificación de los manuales de funciones que se encontraban vigentes, se realizó con la ayuda del Director de Operaciones y con la ayuda de los Coordinadores que tenían personal a cargo tales como el Coordinador Logístico y el Coordinador de Despachos. Estas modificaciones se realizaron de acuerdo a los cambios en las actividades realizadas por cada empleado así como a la identificación de funciones asignadas implícitamente a cada funcionario, pero no

contempladas o incluidas en los manuales de funciones. Otro aspecto importante que se desarrollo, fue la identificación de la relación existente entre las funciones asignadas con las realizadas por cada empleado para la reasignación de funciones.

9.2 GENERACION DE MANUALES PARA NUEVOS CARGOS

Se creó el manual de funciones para aquellos cargos que han sido creados recientemente por la empresa debido a procesos de crecimiento de la misma y a la identificación de necesidades de creación de nuevos cargos. Estos cargos fueron:

- Asistente de Operaciones
- Auxiliar de Archivo

Para la elaboración del manual de funciones de estos cargos, se tuvieron en cuenta los mismos parámetros establecidos en los manuales de los demás cargos del área.

9.3 ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA

Servicomex, al inicio de la pasantía, contaba con un Organigrama un poco desactualizado y por solicitud de la gerencia, y de acuerdo a los parámetros fijados por la misma, realicé algunas modificaciones al Organigrama (ver anexo N° 009).

El organigrama de la empresa Servicomex S.A. se ha establecido de forma lineal, es decir, los cargos y las líneas de mando se presentan de forma horizontal y no de forma vertical. El eje central del organigrama es el cliente. Lo que se busca transmitir es la estrecha relación y coordinación que existe entre los diferentes

cargos de la empresa que contribuye en gran manera en el logro y cumplimiento de las necesidades del cliente.

El organigrama especifica todos los cargos existentes en la organización así como la asesoría externa recibida en diferentes áreas para garantizar la ejecución de operaciones en forma precisa. Asimismo, el organigrama refleja líneas de responsabilidad y de mando.

9.4 UTILIDAD DEL MANUAL DE FUNCIONES

Los manuales de funciones son una fuente importante de información dentro de los siguientes procesos:

27268. Inducción y Capacitación: Tener en un documento de forma clara y concisa los aspectos relacionados con los cargos y su utilidad, permite y facilita estos procesos. Todo empleado debe tener la formación necesaria para asumir las responsabilidades y exigencias del cargo para el cual ha sido seleccionado al interior de la organización.

27269. Clarificar responsabilidades asignadas: Si cada empleado sabe lo que tiene que hacer y de que forma lo debe hacer, la realización de su trabajo se va a dar de forma efectiva, a la vez que va a evitar malos entendidos, duplicidad de trabajo con relación a los otros cargos, ineficiencia, entre otros.

27270. Contribuye al plan carrera: Servicomex busca dentro de sus requisitos del cliente interno, contribuir al desarrollo personal y profesional del mismo. Para éste último, ha desarrollado un plan carrera que permite identificar la manera como cada empleado puede desarrollar su vida profesional al interior de la organización. Esta información se obtiene y se complementa de la información contenida en el manual de funciones de cada cargo.

Adicionalmente, los manuales de funciones mantienen una relación estrecha con los manuales de procesos y procedimientos pues en ellos se establecen los responsables de cada actividad y a partir de ellos se generan las funciones asignadas para cada cargo y las responsabilidades.

9.5 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

9.5.1 MECANISMOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

La recopilación de información de la mayoría de los manuales de funciones, se hizo a través de información suministrada por cada uno de los jefes de área y en otros casos, a través de entrevista directa con los funcionarios de cada cargo.

9.5.2 ASPECTOS RELACIONADOS EN EL MANUAL DE FUNCIONES:

- 1. CARGO:** Especifica la posición de cada empleado dentro de la empresa. Este cargo también se encuentra especificado dentro del Organigrama.
- 2. JEFE INMEDIATO:** Especifica líneas de mando y responsabilidad.
- 3. AREA:** Area de la empresa donde debe se desempeñar el trabajo.
- 4. CARGOS QUE SUPERVISA:** En caso de que tenga empleados bajo su cargo.
- 5. MISION DEL CARGO:** Especifica para que ha sido creado el cargo.
- 6. FUNCIONES:** Indica cuales serán las funciones a desarrollar de acuerdo al cargo.
- 7. RELACIONES INTERNAS Y PROPOSITO:** Especifica cargos con los cuales tiene que interactuar al interior de la organización.
- 8. RELACIONES EXTERNAS Y PROPOSITO:** Especifica de que forma se relaciona con personas externas relacionadas con la organización.

9. RESPONSABILIDADES: autoridad asignada o funciones delegadas al personal. Se establece como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.

10. PIE DE PAGINA: Incluye aspectos como:

- a. **ELABORACIÓN:** Especifica responsables y fechas de elaboración.
- b. **REVISIÓN:** Especifica quien revisa que la información este acorde con la información del cargo y la fecha de revisión.
- c. **ACTUALIZACIÓN:** Especifica quien realizó la actualización de los manuales.
- d. **APROBACIÓN:** Especifica responsable de la aprobación del cargo y la fecha de aprobación.

11. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Estudios, Conocimientos específicos, Habilidades mínimas requeridas para desempeñar el cargo.

12. ESFUERZO: Mental, físico/visual al que está expuesto el cargo.

13. CONDICIONES DE TRABAJO: Medio ambiente, riesgos

14. COMITES EN LOS QUE PARTICIPA POR RAZONES DE SU CARGO:
Indica la clase de comité interno al cual debe asistir en los momentos acordados.

15. AYUDAS DEL CARGO (Procedimientos, instructivos, formatos, etc):
Indica las herramientas de información que puede llegar a utilizar para apoyar el desarrollo del cargo.

16. ATRIBUCIONES, DECISIONES AUTONOMAS, DECISIONES CONSULTADAS: indica la autoridad delegada al cargo.

9.5.3 IMPLEMENTACION Y PUBLICACION DE LOS MANUALES:

Este punto se encuentra especificado en el numeral 6.1.7 de la metodología.

10. CONCLUSIONES

10.1 CONSIDERACIONES GENERALES:

- No existe un documento como tal, denominado “propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de operaciones de la empresa SERVICOMEX S.A.”, pues cada uno de los ajustes, sugerencias, cambios, entre otros, realizados durante el transcurso de la pasantía, se fueron incluyendo y actualizando en el informe “Documentos controlados del sistema de Gestión de la Calidad”. La propuesta de mejoramiento, se ve claramente en cada uno de los documentos, cambios y modificaciones generados para el área de Operaciones al finalizar la pasantía.
- La elaboración del diagnóstico inicial permitió identificar algunas deficiencias en la información de los procesos existentes en el área de operaciones de Servicomex S.A. esta información fue de gran importancia para la elaboración de la propuesta de mejoramiento y para la definición de nuevos procesos, procedimientos e instructivos del área.
- Se realizó actualización de los procedimientos existentes en el área de operaciones de la empresa Servicomex S.A. así como la elaboración de nuevos procedimientos y la eliminación de aquellos que no se encontraban vigentes, de acuerdo con información obtenida por parte del personal del área mediante entrevista, capacitaciones, trabajo en equipo, y de acuerdo a observación directa de los sitios de trabajo.
- Todas las actividades que se desarrollan dentro del área de Operaciones se encuentran de alguna forma interrelacionadas, es decir, del cumplimiento de una, depende la ejecución oportuna de otra actividad. Aunque algunas no se encontraban definidas, pese a que se estaban realizando al interior del área, el desarrollo de la pasantía permitió establecer con claridad cada una de las

actividades que hacen parte de los procesos, procedimientos e instructivos del área. La organización sistemática de las actividades desarrolladas en el área de Operaciones, se llevó a cabo a través de la actualización de la información existente, la recopilación de nueva información, la nueva diagramación de los instructivos, la actualización de los formatos, entre otros.

- Al inicio de la pasantía, el área de Operaciones contaba con 36 formatos asignados a las diferentes sub-areas y establecidos como apoyo a la realización y ejecución de las diferentes actividades del área. Después de realizar una evaluación de los formatos utilizados, de su funcionalidad, frecuencia de uso, entre otros, se definieron, en compañía del Director de Operaciones, un Coordinador de Despachos y un Coordinador Logístico, cuales de los formatos deberían ser conservados, actualizados y eliminados.
- La realización del diagnóstico inicial, no solo fue de gran importancia dentro del proceso de elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, sino en la elaboración de los Manuales de Funciones pues permitió identificar el estado inicial de los mismos, los cargos creados en el área que no contaban con manual de funciones y el análisis de la vigencia y aplicación de los manuales existentes. Así mismo, este diagnóstico determinó la orientación del trabajo a desarrollar en el transcurso de la pasantía.
- Se realizó actualización de los manuales de funciones del área de Operaciones que ya se encontraban elaborados y se generó un manual por cada cargo que no contaba con este manual. Cada uno de los manuales se elaboraron y actualizaron de acuerdo a los parámetros fijados en Servicomex tales como: nombre del cargo, área, jefe inmediato, misión, funciones, responsabilidades, relaciones internas, entre otros aspectos relacionados con el cargo y la empresa.

- Durante el transcurso de la Pasantía se llevaron a cabo 4 jornadas de capacitación relacionadas con la difusión de los manuales así como con la aclaración de algunos conceptos que se incluyeron o se modificaron en los manuales. Estas jornadas se llevaron a cabo en jornadas ordinarias y extraordinarias con el personal del área de Operaciones.
- La difusión de los manuales de funciones se llevo a cabo de manera personalizada con los empleados del área con el objetivo de que cada empleado pudiera manifestar sus inquietudes, dudas, acuerdos o desacuerdos con relación al manual. De la misma manera, para poder brindar ayuda oportuna a cada empleado, en cada caso.
- Las recomendaciones y sugerencias se dieron durante el desarrollo de la pasantía en su mayoría, de forma verbal. Todas ellas fueron aceptadas y acogidas por los miembros de Servicomex que tenían la capacidad de decisión en la aprobación, así como por el personal que debía adaptarse a estos cambios.
- La actualización permanente de los manuales de procesos y procedimientos de una organización es de vital importancia, pues le permite tener un mayor control sobre el manejo de su información, herramienta clave en el proceso de toma de decisiones. A su vez, esto puede convertirse en un elemento de mejoramiento continuo y diferenciador en medio de un mundo tan competitivo.
- Los aportes, cambios y sugerencias realizadas a los procesos y procedimientos del área de operaciones servirán de guía para realizar modificaciones a los procesos de las demás áreas de la empresa.
- La elaboración de manuales de funciones y actualización de los mismos son una herramienta de información importante dentro de algunos procesos

internos como: solicitud y selección de personal, plan carrera, evaluación de desempeño, entre otros. La definición de cargos y de perfiles no sólo beneficia a la organización, sino también al empleado que lo ubica en un lugar de la organización y clarifica su papel dentro de la misma.

- Debido a que Servicomex ya contaba con información concerniente a los manuales de procesos, procedimientos y funciones, se ha generado una cultura de adaptación entre el personal que labora en el área de operaciones a esta clase de información. Esto es favorable para la organización pues por un lado, evita resistencia al cambio, facilita la difusión o capacitación y permite mejorar las prácticas del trabajo.
- Debido a que el plan de trabajo propuesto para el desarrollo de la pasantía se elaboró con conocimientos mínimos en cuanto al funcionamiento de la empresa, el apoyo constante durante los 6 meses de trabajo del Asesor Académico, Docente adscrito al programa de Administración de Empresas, y el Director de Operaciones de Servicomex como Asesor Empresarial, fue de vital importancia, pues no solo permitió una mayor orientación y enfoque del trabajo a desarrollar, sino que permitió el logro de los resultados esperados por la organización.
- Con el fin de fortalecer aquellos aspectos en los cuales Servicomex presentaba deficiencias o debilidades, y pese a que la propuesta de trabajo se planteó para los manuales de procesos procedimientos y funciones, el mayor enfoque se realizó hacia los manuales de procesos y procedimientos ya que Servicomex contaba con un trabajo bastante adelantado en relación a los manuales de funciones.

- **Por razones de seguridad, de acuerdo a especificaciones del programa de calidad en cuanto al control de la información, y de acuerdo a la carta de de confidencialidad firmada por mi al inicio de la pasantía con Servicomex S.A. la documentación obtenida no es de dominio público, por lo tanto, no se incluye en este informe, solo se incluyen dentro de los anexos, el procedimiento de la prueba piloto - Procedimiento de Prearribo - y el Macroproceso de Administración de Inventarios (el antiguo y actual) que refleja de forma general la relación de todos los procedimientos del área de operaciones con el fin de dar a conocer la nueva metodología en la diagramación de los procedimientos. Adicional a esto, se anexa uno de los manuales de funciones del área. La razón principal de esta medida tomada por la empresa es que hace parte de su plan estratégico como una forma de contrarrestar los posibles efectos de la competencia.**

- La realización de un informe final, debe ir a la par con el desarrollo de cualquier proyecto que se desee ejecutar, pues esto permite incluir todos los aspectos relacionados con el mismo. De igual forma, el manejo de la información hacia la organización, se debe manejar de una manera formal, es decir, procurar que quede constancia de toda la información manifestada hacia la organización por escrito.

- La realización de las actividades adicionales, me permitió identificar la necesidad y el interés que tenemos los seres humanos en superar aquellos conocimientos que hemos adquirido y esforzarnos por ello. El poseer una habilidad adicional y tener el deseo de transmitirla a otros sin otro interés que el de generar aportes enriquecedores a los demás, es una actitud que todos los administradores deberíamos tener pues es claro, que durante el transcurso de nuestra vida profesional, el acercamiento con el personal de una organización, será una constante.

10.2 CONSIDERACIONES PERSONALES

10.2.1 CUAL FUE MI ROL DENTRO DE LA ORGANIZACION:

10.2.1.1 ¿Que aportes realicé a Servicomex S.A.?:

- El punto de vista, las sugerencias y recomendaciones de una persona ajena a cualquier organización puede llegar a ser muy importante, pues cuando se trabaja día a día bajo ciertos parámetros es muy fácil acostumbrarse a ellos, pero así mismo, es muy difícil visualizar nuevas alternativas que permitan el logro de los objetivos y el desarrollo normal de las operaciones de una organización de manera más eficiente. La elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones se realizó con una nueva metodología tanto en la manera de recopilar la información, es decir, la investigación o indagación, como en la manera de diagramarla, especialmente en cuanto a los procedimientos se refiere. Esta nueva metodología, aunque difería notablemente con la metodología vigente, fue aprobada y respaldada por la empresa pues se ajustó a lo que se esperaba del trabajo.
- El logro de un nivel de acercamiento en todos los niveles, generó un vínculo de confianza que facilitó el desarrollo del trabajo no solo en cuanto a la recopilación de la información, sino en cuanto a las capacitaciones que se realizaron, pues el personal tenía una mejor actitud para recibir y asimilar nueva información. Este acercamiento con el personal sirvió de ejemplo a varias de las personas que laboran en Servicomex y contribuye en la implementación de una “gerencia de puertas abiertas” que ha venido desarrollándose al interior de la organización.

- Dentro de las actividades extra laborales que se desarrollaron durante el tiempo de la pasantía, se logró la integración y la participación del personal, específicamente del área de operaciones en cada una de las diferentes actividades.

- La información obtenida con el desarrollo de la pasantía, sirvió de soporte para las diferentes auditorías externas recibidas por la empresa como la auditoría de re - certificación de calidad, así como algunas auditorías realizadas por los clientes de Servicomex, tal es el caso de Genfar. Esta información permitió una mejor evaluación dentro del proceso de auditoría y permitió una mayor organización a nivel de la información solicitada por el ente auditor. De la misma manera, esta información sirvió de soporte dentro del proceso de Auditorías internas de calidad programadas y coordinadas por el área de calidad y ejecutadas por auditores internos de las diferentes áreas.

- La renovación y actualización permanente de la información y prácticas del trabajo, hacen parte del proceso de mejoramiento continuo que todas las empresas deben implementar y adoptar de forma permanente. Servicomex ha buscado esto y por ello lo ha incluido dentro de su **Política de Calidad** el compromiso del personal en el logro de este objetivo. Es muy específico al mencionar que cuenta con un “personal competente que trabaja en equipo comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos y servicios”. Mediante las sugerencias y propuestas de mejoramiento realizadas durante el transcurso de la pasantía, considero que mi aporte contribuyó al logro de la política de Calidad de la empresa, tanto en la parte de los procesos, como de los servicios, pues aunque no tuve contacto directo con los clientes, la actualización de los instructivos relacionados con el servicio al cliente, permitió dar un mejor tratamiento a los requerimientos de los mismos.

10.2.1.2 ¿Que me aportó Servicomex S.A. durante el desarrollo de la pasantía?

- Un gran aporte que obtuve con el trabajo desarrollado en Servicomex S.A. fue el haber consolidado el hábito de la disciplina. Cualquier trabajo o proyecto que se desarrolle requiere no solo de conocimientos y esfuerzo, sino también de constancia en la búsqueda del cumplimiento de cada una de las actividades u objetivos planteados.
- El respaldo continuo en las ideas, aportes, actividades a desarrollar, entre otros, por parte del personal de Servicomex, especialmente, por parte del Director de Operaciones en calidad de asesor empresarial, fue un aporte significativo que contribuyó no solo en el logro de los objetivos planteados en la propuesta de pasantía, sino en mi vida personal y futura vida profesional.
- Entender que la vida laboral difiere en gran manera de la vida estudiantil me ayudo a mantener una actitud de perseverancia en el logro de cada uno de los objetivos en el tiempo proyectado.
- Desde el punto de vista profesional me aportó experiencia, no solo en el área de operaciones, donde desarrolle la pasantía, sino en otras áreas de la empresa tales como el área de Calidad, Comercial, Administrativa y Talento humano, pues se generaron varios espacios de intercambio de información entre las diferentes áreas.
- Incremento de las habilidades de liderazgo: La empresa se ha caracterizado por buscar el desarrollo personal y profesional de su personal en diferentes áreas. De esta forma, durante el mes de mayo, se llevaron a cabo varias sensibilizaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo. No solo aumente mi

conocimiento acerca del tema, sino que a través de las diferentes jornadas de capacitación que tuve que liderar, pude ganar experiencia en la parte de manejo de personal.

- Contar con un asesor de Calidad de forma permanente un día a la semana desde el inicio de la pasantía, me permitió tener un mayor conocimiento del área de calidad, aspectos básicos de la norma ISO 9001, aspectos importantes en cuanto a la elaboración de los manuales, metodología del programa de calidad, nociones básicas sobre Auditorías internas de calidad, entre otros.
- Servicomex generó espacios en donde pude poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera así como espacios para la ampliación de conocimientos relacionados no solamente con la pasantía sino con las diferentes áreas y aspectos de la empresa.
- Servicomex me permitió tener espacios en los cuales pude desarrollar actividades adicionales que implicaba la interacción con el personal de la empresa. Gracias a estas actividades, tuve la oportunidad de conocer más al personal que trabaja al interior de la organización desde el punto de vista personal. Entender sus necesidades, me ayudo a tener iniciativa en la búsqueda de espacios diferentes que generaran algún tipo de valor para las vidas de cada uno de ellos.

11. RECOMENDACIONES

- Como una respuesta ante la dinámica de los mercados y debido a que Servicomex S.A. está en constante crecimiento, los procedimientos e instructivos elaborados y actualizados durante el desarrollo de la pasantía, se deben revisar y actualizar constantemente para que no pierdan su vigencia ni su utilidad.
- Al no contar dentro de la empresa con un área de Organización y Métodos, la actualización de los manuales y formatos del área de Operaciones debe coordinarse desde el programa de calidad, sin embargo, el seguimiento a los procedimientos y las respectivas auditorías internas, deben ser coordinados en el área de Operaciones y debe involucrar a los responsables de cada proceso.
- Es importante la capacitación constante de los manuales hacia el personal de Operaciones, así como el seguimiento a los mismos. Se recomienda que el trabajo obtenido, sea usado como herramienta de información en los procesos de inducción del personal nuevo asignado al área.
- Es importante realizar actualización de los procesos e instructivos generados en las demás áreas, diferentes al área de operaciones y buscar unificarlos con los mismos parámetros, especialmente en la diagramación, de los procedimientos generados para el área de Operaciones pues la diagramación actual, dificulta un poco la claridad del procedimiento. Esta actividad, puede hacer parte del mejoramiento continuo que Servicomex ha venido incentivando al interior de la organización y que busca proyectar a sus clientes.
- Algo que vale la pena resaltar y que considero, se debe conservar, es que Servicomex S.A. ha sido una organización que se ha preocupado por

proporcionar un marco en el cual el personal puede actuar unido en equipo, pensando en la compañía en vez de hacerlo unos contra otros en forma individualista. Constantemente, Servicomex ha estado en la búsqueda de proporcionar espacios para que cada funcionario se sienta bien al interior de la empresa, pues de esto depende no solamente su rendimiento laboral, sino el grado de compromiso y pertenencia hacia la organización.

- Aunque inicialmente, para el área de operaciones, se planteó cambiar la codificación de instructivo a procedimiento en algunos casos y proceso en otros, esto no se pudo lograr, pues implicaba cambiar la codificación de todo el Sistema de Gestión de la Calidad establecido para todas las áreas de la empresa. La razón principal por la cual no se logró esto fue la limitación de tiempo con que se contó para realizar el trabajo y la falta de una persona dedicada de tiempo completo a la actualización de los procesos de las demás áreas de la empresa. La limitación de tiempo estuvo determinada por el proceso de re-certificación de Calidad que se llevo a cabo en el mes de julio del año 2005. Esta recomendación debe servir de insumo importante para la actualización de todos los procesos de la empresa.

Para llevar a cabo varias de estas recomendaciones se elaboró un plan de acción que se encuentra especificado en el anexo N° 013 de este informe.

12. BIBLIOGRAFIA

- Los manuales de procedimientos. Rigoberto Martínez. Editorial ACAP. Asociación Colombiana de Administradores Públicos.
- Informe para la Racionalización de Trámites, Procesos, Procedimientos y Métodos de trabajo. Documento emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- LOAIZA Gallón, Hernando. Organización y Métodos. Unisur. Bogotá-Colombia. 1989
- Norma ISO 9001, 2000.
- Informe: Documentos controlados del sistema de gestión de calidad año 2002. Documentación propia de la empresa.
- Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín México, FCA - UNAM.
- "Manuales Administrativos: Guía para su elaboración". Franklin Fincowsky Enrique Benjamín México, FCA - UNAM.
- Sistemas Administrativos Gómez Ceja, México, Mc GRAW HILL 1997
- Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. Hernández Orozco, Carlos. EUNED, Costa Rica, 1998.
- "Material de Control interno". Modelos. Seminario de control interno y gestión. Universidad Nacional de Colombia . Luis Carlos Beltrán Pardo
- Información suministrada de Internet.
 - www.monografias.com
 - <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html> - Curso de Control Interno y Control de Gestión.

- http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1_1.htm.
- Artículo publicado por Giovanni E. Gómez. **“Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del control interno”**.
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- **“Manual de Procedimiento”**. Documento elaborado por José Palma
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manpro>
[c.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manpro) - japmalaga@star.com.pe.
<http://www.sonria.com/educa/mod/glossary/showentry.php?courseid=10&concept=procedimiento>
- **“Glosario Administrativo”** documento elaborado por Cárlos Hernández Orozco, Universidad de Costa Rica. - cehernan@racsa.co.cr
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/glosadmin.htm>
- Artículo publicado en www.gestiopolis.com. **“Análisis, descripción y diseño de puestos”** <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm>

ANEXO N° 003
RECOPIACION DE INFORMACION PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS N°2

N°	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLES						OBSERVACIONES
		COORDINADOR LOGISTICO	AUXILIAR DE OPERACIONES	AUXILIAR DE FACTURACION	COORDINADOR DESPACHO	AUXILIAR DE BODEGA	OPERARIO MONTAGARGA	
	Es aereo el arribo?							
	Es marítimo el arribo?							
	Se reciben documentos originales que amparan la mercancía por parte del conductor y se revisan							
	Estan completos?							
	Sacar fotocopias de documentos							
	Enviar copia al usuario operador para que autorice el ingreso del vehículo							
	Asignar C.O							
	Entregar 2 copias al conductor							
	Diligenciar formato cargue de contenedores sx-f-al-016							
	Enviar al conductor a Bodega							
	Se recibe Planilla de ingreso por parte del conductor							
	Revisar ficha tecnica de almacenamiento							
	Se asigna un muelle al conductor para que cuadre el vehículo							
	Es contenedor?							
	Se realiza verificación de Sellos: Precinto - # contenedor							
	Es correcto?							
	Se informa a coordinador logístico							
	Tiene Restricción							
	Se recibe autorización de descargue o perdonal de inspección							
	Se asignan recursos para realizar descargue							
	Realiza proceso de almacenamiento de mercancía							
	Confirmar datos de planilla de ingreso con relación a la guía y a la planilla de envío							
	Se colocan sellos en la guía aerea, sello de fecha, numero de bultos, peso							
	Enviar planilla al cliente							
	Entregar original al conductor							

**ANEXO N° 005
DIAGNOSTICO INICIAL**

	PROCESO	CODIGO	OBJETIVO	ALCANCE	DEFINICIONES	CONTENIDO	DIAGRAMACION	FORMATOS UTILIZADOS
1	Control de producto y servicio no conforme	SX-P-OP-002	El objetivo está definido para el servicio no conforme, que constituye el producto de Servicomex y el producto, tomado como la mercancía que llega averiada a las instalaciones. Este concepto debería tomarse como mercancía.	No especifica que cargos involucra el procedimiento.	Al leer las definiciones son entendibles los conceptos de producto y servicio no conforme. Se debe replantear el concepto de producto no conforme.	Todo el procedimiento está dado en forma de texto y combina los conceptos de producto y servicio no conforme. Se deben separar los conceptos y diferenciar el producto de la mercancía no conforme.	El proceso no se encuentra diagramado, solo descrito	SX-F-AL-031 SX-F-AL-034 SX-F-AL-035 SX-F-OP-001
2	Prearribo de Mercancía	SX-I-OP-001	El objeto del proceso tiene como finalidad preparar el espacio físico, el personal y equipos requeridos, entre otros, Está mal definido el objetivo, o se debe incluir dentro del objetivo estos aspectos, de tal forma que se refleje en el proceso?	El alcance no es muy claro en cuanto a los cargos o responsables que involucra.	Prearribo de Mcía: No es muy clara, PSL: Desactualizada	* Podría unirse con Arribo de mercancía o con Recepción de la misma (como parte del proceso)	La diagramación del proceso no coincide con parte del objetivo del mismo.	No especifica los formatos utilizados
3	Confirmación arribo de mercancía vía aérea	SX-I-OP-002	Se debe especificar que es por vía aérea? De que otra forma se aprecia esto?	Afecta Facturación? Hasta donde llega el proceso, Hasta la verificación?	Es necesario incluir todas las definiciones en la descripción del proceso? * Hay muchas definiciones repetidas. Deberían ir en un informe separado o cada vez que se describa un proceso se incluirán las mismas definiciones?	* En el proceso no se observa de que forma se involucra el proceso de facturación. *Podría ser un paso dentro del proceso de recepción de mercancía? *El proceso debería definirse desde el punto de vista de la empresa, es decir de que forma la involucra, y no como involucra a 3ros como el usuario operador. * Los procesos estan muy similares a la recepción de mercancía. El proceso debería terminar cuando ya se ha confirmado, es decir, antes de que llegue la mercancía.	En la diagramación no se establecen los documentos utilizados, solo se describen en las definiciones. *Hay demasiada información en los gráficos. No se establece como diagrama de flujo	SX-F-OP-001
4	Confirmación arribo de mercancía vía marítima	SX-I-OP-003	objetivo: podría ser para poder garantizar.					SX-F-OP-001
5	Recepción y Almacenamiento de mercancía	SX-I-OP-004	El procedimiento no especifica que que forma los requisitos de los clientes, en términos de tiempo, seguridad y rentabilidad, se cumplen. Es necesario incluir estos aspectos?	No especifica si involucra al Coordinador Logístico ni al personal de aseo.	U/C Y U/M hacen parte del vocabulario del proceso, pero no se encuentran especificadas en las definiciones	* Es un proceso muy similar a los procesos de confirmación arribo de mercancía. * En este proceso no se tiene en cuenta la adecuación de los recursos necesarios en ninguna parte. *Se debe verificar arribo de m/cía?	En la diagramación no se observa la responsabilidad del Coordinador Logístico ni el personal de aseo. *Muy pocos graficos con demasiada información.	SX-P-OP-002 SX-F-AL-014 SX-F-OP-001 SX-F-AL-025 SX-F-AL-016 SX-P-OP-002
6	Mantenimiento de la infraestructura y mercancía en bodega	SX-I-OP-005	Se realiza mantenimiento de mercancía realmente? o solo de la infraestructura	Existe cargo Coordinador de Seguridad y mantenimiento? * No involucra la infraestructura.	Se maneja más a nivel de instructivo, no como procedimiento	Se tienen actividades generales de mantenimiento. No se conectan entre si.	No existe diagramación del proceso	SX-I-AL-005


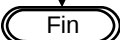
PROCESOS, INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DEFINIDOS PARA EL AREA DE OPERACIONES, SERVICIO AL CLIENTE Y ALMACENES DURANTE EL TRANSURSO DE LA PASANTIA.

NOMBRE INSTRUCTIVO O FORMATO INICIAL	NUEVO NOMBRE INSTRUCTIVO O FORMATO	CODIGO INICIAL	CODIGO ACTUAL	VIGENTE	JUSTIFICACION
AREA: SERVICIO AL CLIENTE					
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS					
Control de acción Correctiva y Preventiva	Control de acción Correctiva y Preventiva	SX-P-SC-001	SX-P-SC-001	1	Se realiza actualización
Control de reclamos	Control de reclamos	SX-I-SC-001	SX-I-SC-001	2	Se actualiza información
FORMATOS					
Control de reclamos	ELIMINADO	SX-F-SC-001	ELIMINADO		Se unifica este formato con el formato SX-F-SC-003
Planilla de registro de reclamos	Control de Producto No Conforme	SX-F-SC-002	SX-F-SC-002	1	
Análisis de acciones Correctivas y Preventivas	Análisis de Producto no Conforme	SX-F-SC-003	SX-F-SC-003	2	Cambio en nombre y actualización
AREA: OPERACIONES					
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS					
Macroproceso: Administración de Inventarios	Macroproceso: Administración de Inventarios	SX-P-OP-001	SX-P-OP-001	1	Se actualiza presentación.
Control de Producto y Servicio No Conforme	Control de Producto No Conforme	SX-P-OP-002	SX-P-OP-002	2	Se realiza actualización y se cambia el nombre. No estaba claro el procedimiento anterior
Prearribo de Mercancía	Prearribo de Mercancía	SX-I-OP-001	SX-I-OP-001	3	Actualización en documento, cambio en diagramación
Confirmación arribo de mercancía (vía aérea)	Arribo y almacenamiento de mercancía en Bodega	SX-I-OP-002	SX-I-OP-002	4	Se unifican estos tres procedimientos debido a su similitud en sus actividades. Cambio en diagramación.
Confirmación arribo de mercancía (vía marítima)		SX-I-OP-003			
Recepción y almacenamiento de mercancía en Bodega		SX-I-OP-004			
Mantenimiento mercancía e infraestructura en bodega	Mantenimiento de Infraestructura y equipos	SX-I-OP-005	SX-I-OP-005	5	Se realiza actualización de información
Trámite de despacho de mercancía MAC	ELIMINADO	SX-I-OP-006	ELIMINADO		Este cliente ya no se encuentra en Servicomex. No aplica.
Trámite de despacho Mercancía nacionalizada Lafranco	Salida de mercancía nacionalizada cliente La Franco	SX-I-OP-007	SX-I-OP-007	6	Se realiza actualización
Trámite para el redespacho de Mercancía sin nacionalizar al resto del mundo	Salida de mercancía sin nacionalizar al resto del mundo	SX-I-OP-008	SX-I-OP-008	7	Se realiza actualización
Trámite de Despacho de mercancía nacionalizada	Salida de mercancía nacionalizada	SX-I-OP-009	SX-I-OP-009	8	Se realiza actualización
Despacho de Mercancía de Bodega	Despacho de Mercancía de Bodega	SX-I-OP-010	SX-I-OP-010	9	Actualización en documento, cambio en diagramación
Auditoría Aleatoria de Inventarios	Auditoría Aleatoria de Inventarios	SX-I-OP-011	SX-I-OP-011	10	Se actualiza información y diagramación.
Ingreso de Materia Prima (Pacífico Pharma)	ELIMINADO	SX-I-OP-012	ELIMINADO		Este cliente ya no se encuentra en Servicomex. No aplica.
Traslado y recepción Materiales Bonlam	Traslado y recepción Materiales Bonlam	SX-I-OP-014	SX-I-OP-014	11	Se realiza actualización
Recepción e identificación Producto terminado Pacífico Pharma	ELIMINADO	SX-I-OP-015	ELIMINADO		Este cliente ya no se encuentra en Servicomex. No aplica.
Registro y control de video	ELIMINADO	SX-I-OP-016	ELIMINADO		Este formato está incluido en el área de seguridad.
Despacho de Producto Terminado higiénico Bonlam bga 3	Despacho de Producto Terminado Bonlam	SX-I-OP-017	SX-I-OP-017	12	Se unifican estos dos procedimientos debido a su similitud en sus actividades. Cambio en diagramación.
Despacho de Producto Terminado Bonlam bga 6		SX-I-OP-024			
Macroproceso Ingreso y Salida de Mercancía de ZFP	ELIMINADO	SX-I-OP-019	ELIMINADO		Ya se encuentra incluido este proceso en el macroproceso Administración de inventarios SX-P-OP-001
Salida de producto terminado Pacífico Pharma	ELIMINADO	SX-I-OP-021	ELIMINADO		Este cliente ya no se encuentra en Servicomex. No aplica.
Ingreso y salida mcia. del TAN	Salida por perfeccionamiento parcial	SX-I-OP-022	SX-I-OP-022	13	Cambio en nombre, actualización de información y diagramación
Salida de materiales Pacífico Pharma	ELIMINADO	SX-I-OP-023	ELIMINADO		Este cliente ya no se encuentra en Servicomex. No aplica.
	Operación Puerto Franco		SX-I-OP-023	14	Se genera documentación de estos procedimientos. Las actividades se cumplen dentro de la empresa.
	Facturación		SX-I-OP-024	15	
	Control de plagas		SX-I-OP-028	16	
FORMATOS					
Planilla de Ingreso y/o salida de mercancía	Planilla de Ingreso y/o salida de mercancía	SX-F-OP-001	SX-F-OP-001	1	No se realiza cambio
Salida mercancía nacional	Salida mercancía nacional	SX-F-OP-006	SX-F-OP-006	2	No se realiza cambio
Control cámara fotográfica	ELIMINADO	SX-F-OP-007	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Exportaciones flores	ELIMINADO	SX-F-OP-008	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa

AREA: ALMACENES					
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS			OPERACIONES		
Instalación, Operación y mantenimiento de baterías	Instalación, Operación y mantenimiento de baterías	SX-I-AL-004	SX-I-OP-025	17	No se realiza cambio
Manejo y mantenimiento de montacargas	Manejo y mantenimiento de montacargas	SX-I-AL-005	SX-I-OP-026	18	No se realiza cambio
Control de equipos de medición	Control de equipos de medición	SX-I-AL-006	SX-I-OP-027	19	No se realiza cambio
FORMATOS					
Etiqueta de identificación	Etiqueta de identificación	SX-F-AL-001	SX-F-AL-001	1	No se realiza cambio
Entrada y salida de artículos por recepción	Entrada y salida de artículos por recepción	SX-F-AL-002	SX-F-AL-002	2	No se realiza cambio
Control ingreso de personal a bodega	CAMBIO DE AREA	SX-F-AL-003	SX-F-SE-003		Formato pertenece al área de seguridad
Registro control de video	ELIMINADO	SX-F-AL-005	ELIMINADO		No está vigente. Se adopta Monitoreo en la empresa
Traslados parciales Bodega	Traslados parciales Bodega	SX-F-AL-006	SX-F-AL-006	3	No se realiza cambio
Autorización horas extras	Autorización horas extras	SX-F-AL-009	SX-F-AL-009	4	No se realiza cambio
Verificación de contenedores a cargar	Verificación de contenedores a cargar	SX-F-AL-012	SX-F-AL-012	5	No se realiza cambio
Relación personal que participa en el cargue	Relación personal que participa en el cargue	SX-F-AL-013	SX-F-AL-013	6	No se realiza cambio
Ficha técnica para condiciones de almacenamiento de mercancía	Ficha técnica para condiciones de almacenamiento de mercancía	SX-F-AL-014	SX-F-AL-014	7	Cambio en presentación del formato
Registro de Baterías	Control de carga de las baterías	SX-F-AL-015	SX-F-AL-015	8	Cambio en nombre. Se aumenta casilla de "voltaje"
Tiempo cargue y descargue de contenedores	ELIMINADO	SX-F-AL-016	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Control de Seguridad en Bodega	Control de Seguridad en Bodega	SX-F-AL-019	SX-F-AL-019	9	Cambio en presentación del formato
Control de cargue y descargue de mercancía Bonlam Andina	ELIMINADO	SX-F-AL-022	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Tiempos de cargue y descargue de contenedores	Tiempos de cargue y descargue de vehículos	SX-F-AL-023	SX-F-AL-023	10	Cambio en nombre y presentación
Identificación de paquetes Bonlam	ELIMINADO	SX-F-AL-024	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Etiqueta de identificación Bonlam	Etiqueta de identificación Bonlam	SX-F-AL-025	SX-F-AL-025	11	No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Reporte de Novedades	ELIMINADO	SX-F-AL-026	ELIMINADO		No está vigente dentro de los procesos del área
Mantenimiento preventivo para montacargas gas - gasolina	Mantenimiento preventivo para montacargas gas - gasolina	SX-F-AL-027	SX-F-AL-027	12	No se realiza cambio
Mantenimiento preventivo para montacargas eléctrica	Mantenimiento preventivo para montacargas eléctrica	SX-F-AL-028	SX-F-AL-028	13	No se realiza cambio
Control de temperatura y humedad en bodega	Control de temperatura y humedad en bodega	SX-F-AL-030	SX-F-AL-030	14	Cambio en presentación del formato. Se unifican casillas.
Control de Inventarios Aleatorios	Control de Inventarios Aleatorios	SX-F-AL-031	SX-F-AL-031	15	Se realiza actualización de información. Se incluyen nuevas casillas .
Cuadro cotrol muestras de materia prima Bonlam	ELIMINADO	SX-F-AL-032	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Baterías - Lecturas de densidad celdas individuales	ELIMINADO	SX-F-AL-033	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Control de Producto No Conforme	Control de Mercancía No Conforme	SX-F-AL-034	SX-F-AL-034	16	Cambio en nombre de "producto" por "mercancía". Se aumenta una casilla para llevar control de varios C.O
Etiqueta de identificación para el producto no conforme	Etiqueta de identificación para la mercancía no conforme	SX-F-AL-035	SX-F-AL-035	17	Cambio en nombre. Se aumenta "elaborado por"
Control de posiciones Bonlam	ELIMINADO	SX-F-AL-036	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa. M/cía se almacena en piso
Ficha de vida Equipos de medición	Ficha de vida Equipos de medición	SX-F-AL-042	SX-F-AL-042	18	Cambio en presentación
Registro y control de video Bonlam Andina Ltda	ELIMINADO	SX-F-AL-043	ELIMINADO		Formato no aplica en la ejecución de las operaciones
Control de Precintos	Control de Precintos internos	SX-F-AL-045	SX-F-AL-045	19	Cambio en nombre y presentación
Inventario de paquetes Bonlam	ELIMINADO	SX-F-AL-046	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
	Cronograma anual de mantenimiento		SX-F-AL-048	20	Se genera formato de acuerdo a requerimientos del cargo.
Control servicios de montacarga	Control servicios de montacarga	SX-F-AL-050	SX-F-AL-050	21	No se realiza cambio
Prestamo de Montacargas	ELIMINADO	SX-F-AL-052	ELIMINADO		No se encuentra vigente en las operaciones de la empresa
Control de aseo en bodegas		SX-F-AL-055	SX-F-AL-055	22	Se realiza actualización, se incluyen casillas y se mejora su presentación.
Inventario cíclico Pacífico Pharma	ELIMINADO	SX-F-AL-056	ELIMINADO		Este cliente ya no se encuentra en Servicomex. No aplica.
	Control de Plagas		SX-F-AL-056	23	Se generan formatos de acuerdo a

	Control de Fumigación		SX-F-AL-057	24	requerimiento de cliente
--	-----------------------	--	-------------	----	--------------------------

ANEXO N° 007
FORMATO PARA LA DIAGRAMACION DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

N°	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA	DESCRIPCION Y OBSERVACIONES	FORMATO
1		 ↓		
2				
n				
		↓ 		

 Inicio/Fin Proceso
  Operación
  Conector Actividades
  Decisión
  Archivo
  Conector Página

ANEXO N° 008
REPORTE DE ASESORIAS

Pasantía: “Propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de Operaciones de la empresa Servicomex S.A”

Asesor: Ing. Santiago Martínez

Pasante: Ana Carolina Paz

Fecha Asesoría: Abril 15 de 2005

Se realiza corta reunión entre asesor - pasante, para definir fecha de reunión durante el fin de semana. En la reunión se hace entrega de propuesta de pasantía, y cronograma de actividades a desarrollar en la empresa **SERVICOMEX S.A.**

Fecha Asesoría: Abril 17 de 2005

Se realiza reunión en donde se explica por parte del pasante, el desarrollo del trabajo realizado en la empresa durante las primeras 7 semanas de trabajo. Se trataron los siguientes aspectos:

- Se realizó entrega al asesor de 2 informes que corresponden al desarrollo de actividades dentro de la empresa de la 1 a la 3 semana y de la 4 a la 6 semana, de acuerdo al cronograma de actividades presentado en la propuesta de pasantía a la Facultad.
- Se hablo de la forma de trabajo y se definió que en la mayoría de los casos, la asesoría de realizará a través de vía electronica.
- Asesor recomienda en cuanto a la parte de Capacitaciones realizar auto evaluación de los aspectos a mejorar en cada reunión de capacitación. Considera muy importante estas reuniones, pues es una forma de fortalecerse en el área de Administración de personal.
- Asesor recomienda en cuanto a la recopilación de la información, dejar registro de todas las modificaciones que se realicen justificando la razón de estos cambios. Ej: si se modifica el nombre de un proceso, especificar por que se hizo de esa manera.
- Asesor sugiere que el esquema del informe se realice por etapas, o que se vayan realizando informes parciales y al final se realice una compilación de la información.

Tareas pendientes:

- Visita del asesor a las instalaciones de Servicomex S.A: Asesor se compromete a cuadrar sus horarios y a informar a la pasante su disponibilidad de tiempo para efectuar esta visita.
- Averiguar por parte de la pasante si es posible la comunicación a través de Messenger (cita previa), para una comunicación inmediata, debido a que no se pueden realizar asesorías presenciales cada semana.
- Enviar archivos con propuesta de pasantía y cronograma de actividades al profesor Santiago Martínez.

Pasantía: “Propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de Operaciones de la empresa Servicomex S.A”

Asesor: Ing. Santiago Martínez

Pasante: Ana Carolina Paz

Fecha Asesoría: Mayo 21 de 2005

En la reunión de asesoría se realizó presentación por parte de la pasante de la estructura para la presentación del informe final. Antes de iniciar la reunión, se realiza recuento acerca de los aportes generados Empresa ➤ Pasante y Pasante ➤ Empresa.

La estructura del informe final que se planteó abarca los siguientes aspectos:

- Información suministrada en la propuesta inicial de pasantía.
- Diagnostico inicial
- Metodología utilizada
- Técnicas cualitativas para trabajar en equipo
- Fundamentación de los procesos
- Listado de los procesos existentes en el área de Operaciones al inicio de la Pasantía.
- Procesos establecidos en el transcurso de la pasantía en el área de Operaciones
- Conclusiones y Recomendaciones

El asesor realiza las siguientes sugerencias y recomendaciones a la estructura:

- Incluir en el informe un aspecto que se denomine Consideraciones Personales en el cual se incluya: ¿Cual ha sido el rol de la Pasante al interior de la organización? ¿Cuáles los aportes generados y cuales los recibidos? ¿De donde se arrancó y a donde se quiere llegar? ¿Cómo ha sido la integración y vinculación dentro de la empresa con el personal que labora en la misma? ¿Cuáles, de las asignaturas vistas en el transcurso de la carrera se han aplicado o se aplicarán durante el desarrollo de la pasantía? Y finalmente, el desarrollo de las actividades de acuerdo al cronograma presentado inicialmente.
- Se hablo de la forma de trabajo y se definió que en la mayoría de los casos, la asesoría de realizará a través de vía electrónica.
- Asesor recomienda en cuanto a la parte de Capacitaciones realizar auto evaluación de los aspectos a mejorar en cada reunión de capacitación. Considera muy importante estas reuniones, pues es una forma de fortalecerse en el área de Administración de personal.
- Asesor recomienda en cuanto a la recopilación de la información, dejar registro de todas las modificaciones que se realicen justificando la razón de estos cambios. Ej: si se modifica el nombre de un proceso, especificar por que se hizo de esa manera.

- Asesor sugiere que el esquema del informe se realice por etapas, o que se vayan realizando informes parciales y al final se realice una compilación de la información.
- Profesor recomienda manejar las consideraciones personales dentro de las conclusiones, y las conclusiones generales manejarlas como consideraciones generales.

Tareas pendientes:

- Realizar una clasificación de los procesos y procedimientos de la empresa y enviarla al profesor, para determinar la codificación respectiva.
- Sigue pendiente visita del asesor a las instalaciones de Servicomex S.A: Asesor se compromete a cuadrar sus horarios y a informar a la pasante su disponibilidad de tiempo para efectuar esta visita.

Pasantía: “Propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de Operaciones de la empresa Servicomex S.A”

Asesor: Ing. Santiago Martínez

Pasante: Ana Carolina Paz

Fecha Asesoría: Agosto 25 de 2005

En la reunión de asesoría se realizó presentación parcial por parte de la pasante del informe final de pasantía.

Se entregó documento escrito al asesor, y se compartieron algunos aspectos acerca del desarrollo de la pasantía. Estos aspectos sirvieron de guía para la elaboración del informe final. Dentro de estos aspectos, se incluyen experiencias personales vividas en la empresa Servicomex S.A a lo largo de la pasantía, aportes realizados a la empresa y recibidos de la misma, percepción del asesor académico, entre otros.

El informe se entregó con el fin de que el asesor lo revisara e informara las correcciones y las modificaciones en próxima reunión.

Tareas pendientes:

- Asesor revisará el informe. Se programa próxima reunión para el día 26 de septiembre en horas de la tarde.

Pasantía: “Propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de Operaciones de la empresa Servicomex S.A”

Asesor: Ing. Santiago Martínez

Pasante: Ana Carolina Paz

Fecha Asesoría: Agosto 26 de 2005

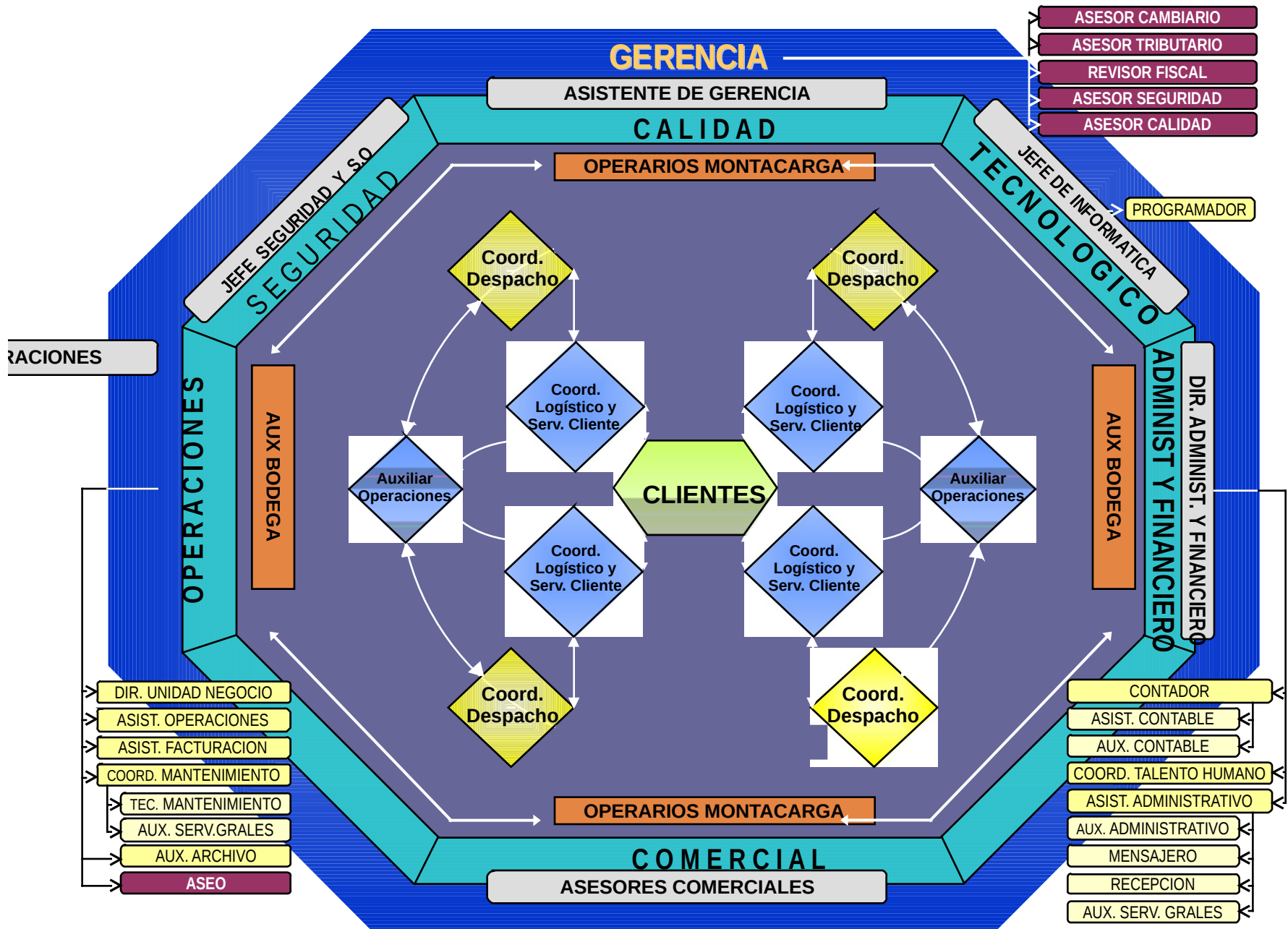
Esta reunión se programó para hablar sobre las modificaciones a efectuar al documento parcial entregado al asesor el día anterior.

Se acogieron todas las modificaciones. Asesor resolvió todas las inquietudes y se acordó trabajar en aquellos aspectos a modificar.


Tareas pendientes:

- Terminar el informe final por parte de la pasante para enviarlo al asesor académico y al asesor empresarial.


Pasantía: “Propuesta de mejoramiento del manual de procesos y procedimientos y el manual de funciones del área de Operaciones de la empresa Servicomex S.A”



Aprobado por:
LA GERENCIA
05-06-22

 <p>SERVICOMEX Servicios de Comercio Exterior Ltda.</p>	SERVICOMEX LTDA.	
SX-I-OP-002	ARRIBO Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍA EN BODEGA (ingreso, verificación, identificación y ubicación)	
VERSION: 01	VIGENCIA: 2005-06-10	PAGINA 1 DE 4

1. **OBJETO:** Efectuar una óptima recepción y un excelente almacenamiento de la mercancía que permita manejar una información consistente y un estado óptimo de la misma.
2. **ALCANCE:** Este instructivo aplica a toda el área de Operaciones e involucra a los cargos Coordinador Logístico, Auxiliar de Operaciones, Coordinador de despacho, Auxiliar de bodega, Operarios de montacarga y personal de aseo.
3. **DEFINICIONES:**
 - 3.1. **ETIQUETAS DE IDENTIFICACIÓN:** Documento que se le coloca a cada estiba para identificar el producto, cantidades, C.O., fecha ingreso, lote, descripción, etc.
 - 3.2. **GUIA AEREA:** Documento de transporte que ampara la mercancía de origen extranjero que ingresa al Territorio Aduanero Nacional vía aérea.
 - 3.3. **FACTURA:** Es un documento comercial expedido por el vendedor al comprador, en el cual se acredita que se ha realizado una compra. En este documento se relacionan los datos de la mercancía negociada, es decir, cantidades, precios unitarios y totales, referencias, fechas, impuestos, entre otros.
 - 3.4. **CABOTAJE:** Documento emitido por la DIAN para que la mercancía en tránsito sea transportada libremente por el territorio nacional hasta su destino en Zona Franca. Este documento respalda la mercancía cuyo trayecto principal es aéreo y su aeropuerto de arribo no es el aeropuerto local.
 - 3.5. **PLANILLA DE ENVIO O DTA:** (Declaración de Tránsito Aduanero) es un documento emitido por la DIAN para que la mercancía en tránsito sea transportada libremente por el territorio nacional hasta su destino en Zona Franca.
 - 3.6. **BL (Bill of Lading):** Documento de transporte que ampara la mercancía que arriba al territorio nacional cuyo trayecto principal es marítimo.
 - 3.7. **CARTAS DE RESPONSABILIDAD:** Documento emitido por la empresa transportadora en el cual se responsabiliza ante la DIAN por el transporte de la mercancía. En este documento se relaciona la información general que respalda dicha mercancía.
 - 3.8. **RELACION DEL VEHICULO:** Documento emitido por la empresa de transporte en el cual se informa a la DIAN quien es el conductor responsable del vehículo, el número de la placa y la clase de mercancía que va a ser transportada.
 - 3.9. **CUMPLIDOS:** Documento emitido por la empresa transportadora donde se describen todos los datos del vehículo de forma minuciosa, así como los datos generales de la mercancía transportada.

	SERVICOMEX LTDA.	
SX-I-OP-002	ARRIBO Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍA EN BODEGA (ingreso, verificación, identificación y ubicación)	
VERSION: 01	VIGENCIA: 2005-06-10	PAGINA 2 DE 4

3.10. C.O: (Consecutivo de Operación) Es el consecutivo de operación interno de SERVICOMEX LTDA. con el cual se identifica la mercancía y se asigna en el momento de ingreso de la misma a bodega por cada documento de transporte.

3.11. MANIFIESTO: Es un número consecutivo de identificación de arribo de mercancía asignado por la DIAN, consta de 14 dígitos y es de vital importancia en el proceso de nacionalización de mercancía. Este número certifica que la mercancía física está conforme con lo estipulado en los documentos.

3.12. CARTAPORTE: Documento de transporte que ampara la mercancía que arriba al territorio nacional cuyo trayecto principal es terrestre.

3.13. MERCANCIA NO CONFORME: Es toda aquella mercancía que no cumple con las especificaciones del cliente; como averías, inconsistencias en las cantidades, referencias, peso, entre otras, identificada durante el arribo de la misma. La "no conformidad" de esta mercancía no es causada por la Operación de Servicomex Ltda.

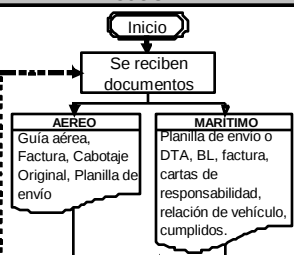
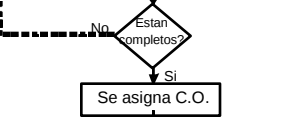
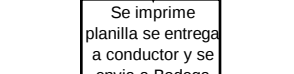
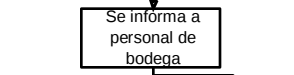
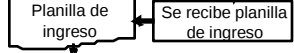
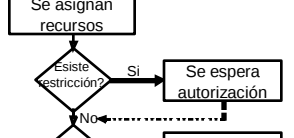
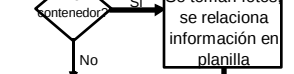
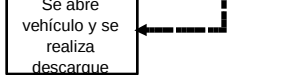
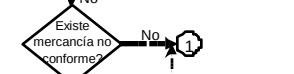
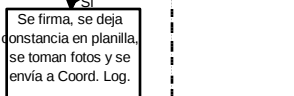
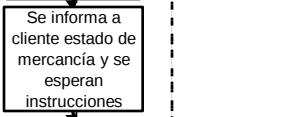
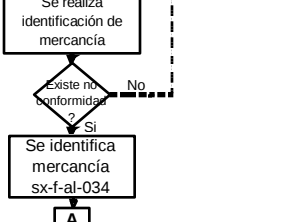
3.14. CONTEO CRUZADO: actividad en la cual se realiza conteo físico de la mercancía por dos personas de manera independiente, realizando al final verificación de la información resultante.

4. CONDICIONES GENERALES:

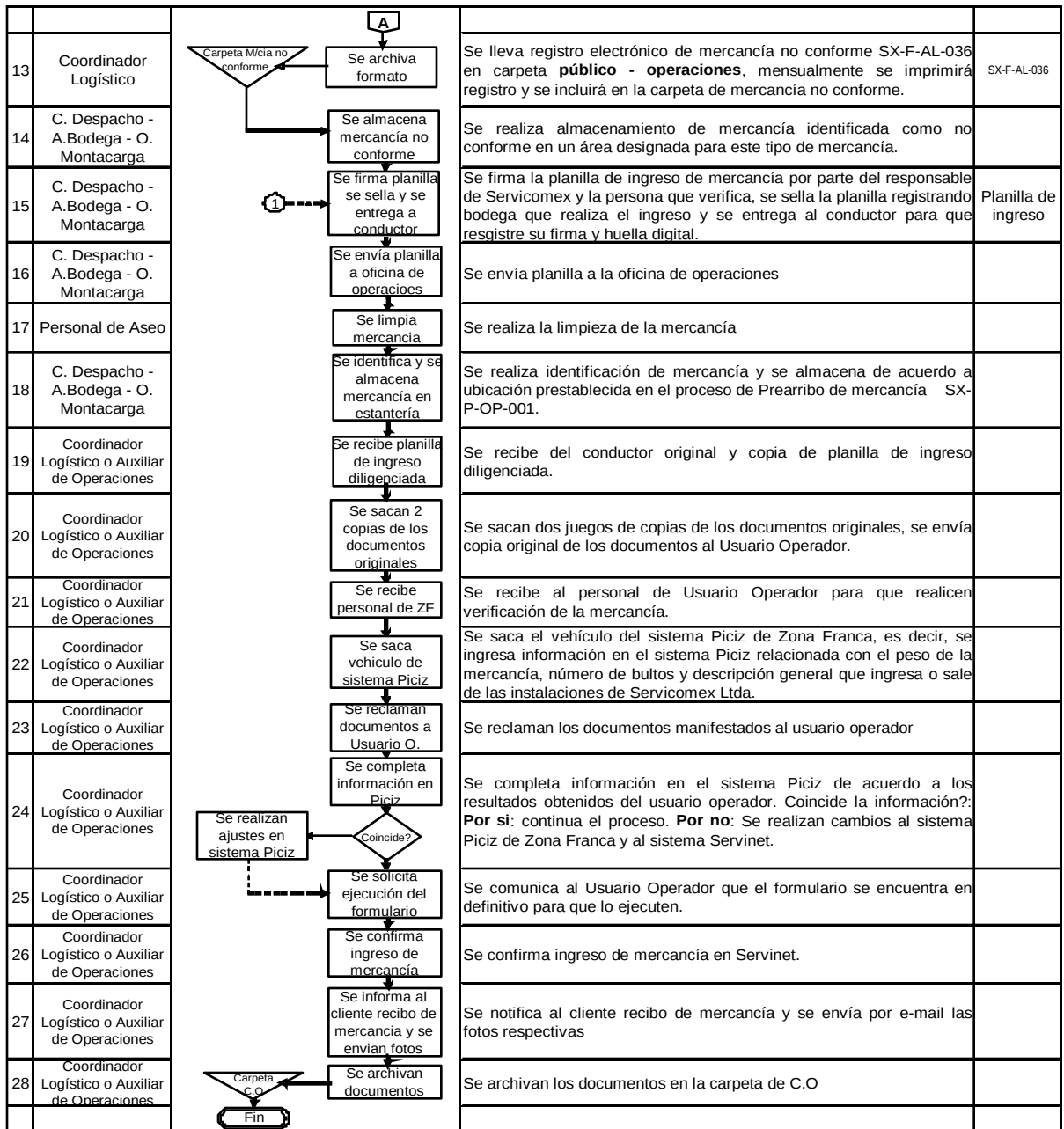
- 4.1 Es responsabilidad del Coordinador de despachos la asignación y distribución de responsabilidades de su equipo de trabajo para la recepción y el almacenamiento de mercancía.
- 4.2 Se debe llevar registro de los tiempos de operación por parte de Coordinador logístico o Auxiliar de Operaciones durante el transcurso del proceso en el formato SX-F-AL-023 - tiempo de cargue y descargue de vehículos. El registro será electrónico y estará en la carpeta público-operaciones.
- 4.3 Para aquellos casos esporádicos en los cuales el trayecto principal sea terrestre, los documentos que se exigirán serán DTAI (Declaración de tránsito aduanero internacional), cartaporte y factura, cuando el trayecto es nacional, solo se exigirá esta última.
- 4.4 Se debe realizar limpieza de los contenedores tan pronto se realice el descargue de la mercancía por parte de personal responsable en Servicomex Ltda.
- 4.5 Los cargos responsables de algunas actividades del proceso se muestran como: C. Despacho - A. Bodega - O. Montacarga, los cargos completos son: Coordinador de despacho, Auxiliar de Bodega y Operario de Montacarga.
- 4.6 El formato de identificación SX-F-AL-035 será utilizado como etiqueta de identificación tanto para Mercancía no conforme como para Producto no conforme.
- 4.7 El registro de control de mercancía no conforme SX-F-AL-034 será electrónico y se imprimirá una vez por mes para mantenerlo actualizado en la carpeta de mercancía no conforme. Este formato estará disponible en la carpeta Público - Operaciones.






4.8 Los precintos de los vehículos, registrados en Servicomex, deberán ser enviados al cliente vía e-mail por parte del Coordinador responsable del cliente.

		SERVICOMEX LTDA.	
SX-I-OP-002		ARRIBO Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍA EN BODEGA (ingreso, verificación, identificación y ubicación)	
VERSION: 01		VIGENCIA: 2005-06-10	PAGINA 3 DE 4


Nº	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA	DESCRIPCION Y OBSERVACIONES	FORMATO
1	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se reciben documentos que amparan la mercancía por parte del conductor. Los documentos varían dependiendo del tipo de transporte en el que llegue la mercancía. Es aéreo? : Se debe recibir guía aérea original, factura, cabotaje original (si aplica), planilla de envío. Es marítimo? : Se debe recibir planilla de envío o DTA original, BL original, factura, cartas de responsabilidad, relación de vehículo, cumplidos.	
2	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se analiza si los documentos están completos. Por no: se informa a empresa transportadora, a la SIA o al cliente para que los completen. Por si: Continúa con el proceso. Se realiza asignación de C.O a la mercancía próxima a ingresar.	
3	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se imprime planilla de recibo, se entrega a conductor del vehículo, se envía a Bodega .	
4	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se informa a personal de bodega responsable del cliente para que estén pendientes del descargue de la mercancía.	
5	C. Despacho - A.Bodega - O. Montacarga		Se recibe planilla de ingreso por parte del conductor	
6	C. Despacho - A.Bodega - O. Montacarga		Se asigna el personal requerido, los equipos necesarios y el muelle de parqueo. Se observa si tiene restricción, es decir, si se requiere personal específico presente en el descargue. Por si: Se espera autorización del coordinador logístico. Por no: continúa con el proceso.	
7	C. Despacho - A.Bodega - O. Montacarga		Se observa si el tipo de vehículo a descargar es un contenedor. Por no: continúa con el proceso. Por si: Se toman fotos y se relaciona número de precinto o sello en la planilla.	
8	C. Despacho - A.Bodega - O. Montacarga		Se prenden las cortinas de aire, se abre el vehículo y se procede a realizar descargue verificando información de la planilla de ingreso con relación a la mercancía física mediante conteo cruzado.	
9	C. Despacho - A.Bodega - O. Montacarga		Se determina si existe mercancía no conforme, es decir, si la mercancía presenta algún tipo de avería, o presenta diferencias en las características, cantidades, referencias y pesos. Por si: Continúa el proceso. Por no: continúa en la actividad número 15.	
10	Coordinador de Despacho		Se firma y se deja constancia en la planilla de ingreso y se toma registro fotográfico. Esta información se envía a Coordinador Logístico.	
11	Coordinador Logístico		Se informa al cliente acerca del estado de arribo de la mercancía por vía electrónica o normal, anexando fotografías respectivas, y se define con éste, si se debe identificar la mercancía como "mercancía no conforme".	
12	Coordinador de Despacho		Se diligencia formato de identificación de la mercancía. Es mercancía no conforme? Por si: Se identifica mercancía con el formato sx-f-al-035 (etiqueta de identificación para mercancía no conforme), impreso en color rosado. Se diligencia formato electrónico de control de Mercancía no Conforme SX-F-AL-034. Por no: Se regresa a actividad N° 9.	SX-F-AL-034

		SERVICOMEX LTDA.	
SX-I-OP-002		ARRIBO Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍA EN BODEGA (ingreso, verificación, identificación y ubicación)	
VERSION: 01		VIGENCIA: 2005-06-10	PAGINA 4 DE 4



 Inicio/Fin Proceso
  Operación
  Conector de Actividades
  Decisión
  Archivo
  Conector de Página

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre: Ana Carolina Paz B. Cargo: Asistente de Operaciones Firma:	Nombre: Hernando Calderón C. Cargo: Director de Operaciones Firma:	Nombre: Carlos Alberto Lopera M. Cargo: Gerente Firma:

 <p>SERVICOMEX Servicios de Comercio Exterior Ltda.</p>	SERVICOMEX LTDA.	
SX-P-OP-001	PREARRIBO DE MERCANCÍA	
VERSION: 02 F.Act. 05-03-08	VIGENCIA: 2001-06-13	PAGINA 1 DE 2

1. OBJETO : Identificar la información relacionada con la mercancía próxima a ingresar a nuestras instalaciones con el fin de preparar el espacio, el personal requerido, alimentar el sistema Piciz y Servinet y los equipos necesarios para esta operación, logrando así, brindar un servicio más eficaz para el cliente.

2. ALCANCE: Este instructivo aplica en el área de Operaciones de SERVICOMEX LTDA e involucra a los cargos Director de Operaciones, Coordinador Logístico y de Servicio al Cliente, Coordinador de Despacho y Auxiliar de Operaciones.

3. DEFINICIONES:

3.1 PREARRIBO DE MERCANCIA: Proceso previo al ingreso de mercancía a las instalaciones de SERVICOMEX Ltda, que consiste en la recopilación de la información relacionada con la mercancía próxima a ingresar, el registro de la información en el sistema y las adecuaciones necesarias para la recepción de la mercancía.

3.2 SERVINET: Sistema de Administración y Control de inventarios de la Empresa SERVICOMEX LTDA.

3.3 DTA: (Declaración Tránsito Aduanero) Es un documento emitido por la DIAN para que la mercancía en tránsito sea transportada libremente por el territorio nacional hasta su destino en Zona Franca.

3.4 PICIZ: Software que aplica para el control de inventarios utilizado por el usuario operador de Zona Franca.

3.5 GUIA AEREA: Documento de transporte que ampara la mercancía de origen extranjero que ingresa al Territorio Aduanero Nacional vía aérea.

3.6 USUARIO OPERADOR DE ZONA FRANCA: Entidad autorizada por el gobierno nacional para operar una Zona Franca.

3.7 BL (Bill of Landing): Documento de transporte que ampara la mercancía que arriba al territorio nacional.

3.8 POSICIÓN ARANCELARIA: Clasificación del producto según su naturaleza, de acuerdo a clasificación en el arancel de aduanas, necesario para su identificación y el pago de tributos aduaneros, entre otros.

3.9 PLANILLA DE ENVIO TERRESTRE: Documento emitido por SERVICOMEX Ltda. en el cual se especifican los datos generales del contenedor y la mercancía próxima a ingresar. Esta planilla respalda el tránsito de la mercancía desde la zona aduanera de Buenaventura hasta la Zona Franca del Pacífico.

4. CONDICIONES GENERALES:

4.1 La información necesaria requerida para la elaboración del prearribo de mercancía debe ser clara y debe contener el tipo de producto a recibir, cantidad, valores, peso aproximado de la carga y posibles fechas de ingreso para poder realizar una buena labor en la preparación previa al arribo de la mercancía.

4.2 Cuando se reciba mercancía por primera vez se deberá verificar la ficha técnica del producto.

5. CONTENIDO:



SERVICOMEX LTDA.

En el siguiente Gráfico se representan los pasos a seguir para el Prearribo de Mercancía:

SX-PD-OP-001

PREARRIBO DE MERCANCÍA

VERSION: 02

VIGENCIA: 2001-06-13

PAGINA 2 DE 2

Nº	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA	DESCRIPCION Y OBSERVACIONES	FORMATO
1	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se recibe información del cliente, de la transportadora, de la SIA o del Proveedor, acerca de la mercancía próxima a llegar vía telefónica, e-mail o Fax. La información que se acepta son el documento de transporte (guía aérea o BL) y la factura comercial. Debe ser al menos con 2 días de anticipación a la llegada de la mercancía. Se encuentran completos los documentos? Por Si: Continúa el proceso. Por no: Se notifica al cliente para que los envíe. (Los documentos se conservan en el área de Operaciones, se archivan después del arribo)	
2	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Si es necesario, se llena la planilla de envío terrestre. En los casos en que no se cuente con DTA. Si no se necesita la planilla, se continúa en el paso número 5. Se envía a Director de Operaciones.	Planilla de envío
3	Director de Operaciones		Autoriza la planilla	
4	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se entrega la planilla a la SIA, ya sea en oficina de Servicomex, o en oficina de la SIA que tenga sede en Cali o en el Puerto directamente.	
5	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se ingresa en el sistema Servinet información relacionada con la mercancía: cliente, proveedor, Nº factura, fechas, cantidades, valores, documentos soporte, productos, etc.	
6	Coordinador Logístico o Auxiliar de Operaciones		Se ingresa en el sistema Piciz de Zona Franca parte de la información relacionada con el cliente.	
7	Coordinador de Despacho		Coordinador de despacho verifica en el sistema Servinet los prearribos pendientes.	
8	Coordinador de Despacho		Se informa a los auxiliares encargados de la mercancía o cliente en la bodega acerca de la mercancía próxima a ingresar.	
9	Coordinador de Despacho		Se analiza el tipo de mercancía y las características, embalaje, cantidad, peso, tamaño. Se observa en la bodega si hay espacio. Por si: continúa el proceso. Por no: Se busca unificar mercancía para no dejar espacios libres en estantería.	
10	Coordinador de Despacho		Se adecua el espacio, el personal interno o cuadrillas, montacargas, tiempo requerido para el descargue. Etc.	



Inicio/Fin Proceso



Operación



Conector de Actividades



Decisión

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre: Ana Carolina Paz B.	Nombre: Hernando Calderón C.	Nombre: Carlos Alberto Lopera M.
Cargo: Asistente de Operaciones	Cargo: Director de Operaciones	Cargo: Gerente
Firma:	Firma:	Firma:

**ANEXO N° 013
PLANES DE ACCION PARA LA EJECUCION DE LAS RECOMENDACIONES**

N°	RECOMENDACION	OBJETIVO	PLAN DE ACCION	FRECUENCIA	RECURSOS NECESARIOS	CARGO RESPONSABLE	AREA
1	ACTUALIZACION DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Mantener actualizada la información relacionada con las actividades desarrolladas al interior de Servicomex.	Realizar una revisión general de los instructivos y formatos cada 6 meses. La actualización se debe dar en la medida en que vayan surgiendo nuevas operaciones o en la medida en que los clientes lo requieran.	Semestral	Disponibilidad de tiempo del personal, computador para actualizar información, papel para impresión.	DIRECTOR OPERACIONES COORDINADOR LOGISTICO AUXILIAR DE OPERACIONES RESPONSABLE CALIDAD	OPERACIONES CALIDAD
2	SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE PROCESOS E INSTRUCTIVOS	Verificar la efectividad de los instructivos establecidos en Servicomex así como su cumplimiento.	Realizar seguimiento a los diferentes procesos establecidos por el área así como a los formatos diseñados para verificar su cumplimiento y adecuada utilización. De esta manera será posible identificar fácilmente las fortalezas o debilidades del proceso y si realmente se están o no utilizando las herramientas establecidas para el área. El seguimiento se debe realizar en un comienzo de Un procedimiento mensual que sea escogido de forma aleatoria, dándole prioridad a aquellos que inciden en mayor proporción en la operación.	Mensual	Procedimientos, instructivos, formatos y registros efectuados por el personal del área.	DIRECTOR OPERACIONES COORDINADOR LOGISTICO AUXILIAR DE OPERACIONES COORDINADOR DESPACHO AUXILIAR DE BODEGA OPERARIO MONTACARGA	OPERACIONES
3	INDUCCION DE MANUALES	Informar al personal que ingresa a laborar en el área de Operaciones acerca de las actividades del área y las funciones de cada cargo.	Realizar durante una semana antes de comenzar el contrato laboral una jornada de inducción donde se clarifiquen las actividades que se van a desarrollar en el área y se especifiquen las funciones respectivas de cada cargo.	Cuando ingrese personal nuevo	Información generada en el área de Operaciones, manuales y formatos	DIRECTOR OPERACIONES COORDINADOR LOGISTICO AUXILIAR DE OPERACIONES COORDINADOR DESPACHO RESPONSABLE CALIDAD	OPERACIONES CALIDAD
4	REINDUCCION DE PROCEDIMIENTOS	Lograr el cumplimiento de cada uno de los procedimientos y funciones establecidas en el área de Operaciones.	Como parte del mejoramiento continuo se debe implementar la reinducción de procedimientos con el personal que labora en el área pues fácilmente se tiende a descuidar el cumplimiento adecuado de las actividades. Esta medida evita que el no cumplimiento de los procedimientos se vuelva una costumbre.	Bimensual	Información generada en el área de Operaciones, manuales y formatos	DIRECTOR OPERACIONES COORDINADOR LOGISTICO AUXILIAR DE OPERACIONES COORDINADOR DESPACHO RESPONSABLE CALIDAD	OPERACIONES CALIDAD
5	ACTUALIZACION PROCEDIMIENTOS DE LAS DIFERENTES AREAS	Unificar criterios en el manejo de la información en Servicomex	Actualizar de manera progresiva los procedimientos establecidos en las diferentes áreas en términos de diagramación. La información se mantiene actualizada pero no se manejan los mismos criterios de diagrama para el resto de las áreas. La responsable del área de Calidad debe llevar un cronograma de acuerdo al orden de los procedimientos que va a ir actualizando.	Mensual	Computador, Disponibilidad de tiempo del personal de las diferentes áreas, material de papelería para las respectivas impresiones.	RESPONSABLE PROGRAMA DE CALIDAD	CALIDAD