

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE ESMERALDAS**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA ZONA DE APOYO  
LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM.**

**Previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial**

**Mención Productividad**

**Línea de Investigación: Análisis y Mejoramiento de Procesos**

**Autora**

**FABIANA YARITZA MARIDUEÑA CRESPO**

**Asesor:**

**ING. KLEVER VERA T.**

**Noviembre 2015**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD.

Mgt. Elías Salazar

**LECTOR 1**

Ing. Gimmy Jácome

**LECTOR 2**

Ing. Kleber Vera

**ASESOR**

Eco. Alexandra Bautista

**DIRECTORA DE LA ESCUELA**

Fecha: Noviembre 2015

## **AUTORÍA**

Yo, FABIANA YARITZA MARIDUEÑA CRESPO, declaro que la presente investigación escrita en el actual documento de tesis es totalmente original, autentica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es exclusivamente responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCESE.

FABIANA YARITZA MARIDUEÑA CRESPO

CI: 080441549-5

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la oportunidad de cumplir con una de mis metas, sin su bendición, sabiduría y protección este logro no hubiera sido posible.

AL Ing. Kleber Vera, director de esta tesis por su ayuda y orientación oportuna en el desarrollo de este trabajo.

Mi reconocimiento a la Empresa Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, por la colaboración y el apoyo brindado durante el desarrollo de la presente investigación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, a sus autoridades, personal administrativo y de manera especial a cada uno de los catedráticos de cada una de las materias recibidas por haberme permitido avanzar en el camino de la superación profesional y ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

**FABIANA YARITZA MARIDUEÑA CRESPO**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios por haberme dado la vida, fue quien supo darme las fuerzas para cumplir con una de mis metas profesionales, a pesar de que muchas veces quise desistir.

A mi tío **Emilio Crespo**, quien fue como un padre para mí, y desde el lugar donde se encuentra me iluminó y me guió para alcanzar mi objetivo de tener mi título universitario.

A mi madre, padre y mejor amiga **Gladis Crespo**, gracias por creer en mí y por ser el pilar fundamental en mi vida, pues sin tu ayuda y apoyo constante no hubiese podido culminar mi tesis y por tu motivación para que sea una persona de bien y crezca profesionalmente.

A mi abuelita **Elsie Merchán** por ser mi ejemplo de mujer luchadora, gracias por quererme y estar presente siempre con tus consejos en los momentos más difíciles.

A mis hermanos, mis tíos y mis amigos por su apoyo incondicional y por acompañarme a lo largo de este camino para alcanzar uno de los objetivos más importantes en mi vida.

A todos ustedes gracias por estar conmigo, los amo.

**FABIANA YARITZA MARIDUEÑA CRESPO**

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Portada	
Tribunal de Graduación	
Autoría	i
Agradecimiento	i
Dedicatoria	iii
Índice	iv
Lista de ilustraciones y tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. BASES CIENTIFICAS	2
1.2.1. La administración	2
1.2.2. Gestión administrativa	2
1.2.3. Principios administrativos	3
1.2.4. Procesos administrativos	3
1.2.5. Gestión por procesos	5
1.3. MARCO LEGAL	7
1.3.1. Figura Legal	6
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. General	6
1.4.2. Específicos	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. MATERIAL Y MÉTODOS	8
2.1. Descripción del lugar	8

2.2.	Tipo de investigación	8
2.2.1.	Descriptiva	8
2.2.2.	Propositiva	8
2.2.3	Documental	8
2.2.4.	De campo	8
2.3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	9
2.3.1.	Científico	9
2.3.2.	Inductivo – deductivo	9
2.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	9
2.5.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	9
2.5.1.	Observación	9
2.5.2.	Encuesta	9
2.5.3.	Entrevista	9
 <b>CAPÍTULO III</b>		
3.	RESULTADOS	10
3.1.	Descripción de la empresa	10
3.1.1.	Historia	10
3.1.2.	Misión	11
3.1.3.	Visión	11
3.1.4.	Objetivos	11
3.1.5.	Organización	12
3.1.6.	Servicios que ofrece	13
3.2.	DIAGNÓSTICO	13
3.2.1.	Características de los clientes	14
3.2.2.	Análisis de resultados	16
3.2.3.	FODA	19
3.2.4.	FODA Valorado	21
3.2.5.	Matriz interna y externa	23
3.2.6.	Determinación del problema diagnóstico	24

3.3.	PROPUESTA	25
3.3.1.	Diseño de los procesos administrativos	25
3.3.1.1	Mapa de procesos	26
3.3.1.2.	Portafolio de procesos	27
3.3.1.3.	Manual de procesos	31

#### **CAPITULO IV**

4.	DISCUSIÓN	122
----	-----------	-----

#### **CAPITULO V**

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
5.1.	CONCLUSIONES	124
5.2.	RECOMENDACIONES	125
6.	BIBLIOGRAFÍA	126
7.	ANEXOS	128

#### **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1	Orgánico Estructural de Zalsa Cem	12
Cuadro 2	Matriz interna y externa	23
Cuadro 3	Mapa de procesos	26
Cuadro 4	Macroprocesos estratégicos	27
Cuadro 5	Macroprocesos misionales	28
Cuadro 6	Macroprocesos de apoyo	29

#### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Encuesta usuario de Zalsa Cem	16
Figura 2	Encuesta usuario de Zalsa Cem	17
Figura 3	Encuesta usuario de Zalsa Cem	18

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1	FODA	20
Tabla 2	Matriz Evaluación Factores Internos	21
Tabla 3	Matriz Evaluación Factores Externos	22

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito realizar el levantamiento de los procesos del área administrativa de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, para mejorar la calidad de los servicios que ofrece. Fue un estudio descriptivo porque permitió interpretar el problema luego de describir cada una de las particularidades que lo conforman, privilegiando la comprensión y explicación del fenómeno en su conjunto. Explicativa y de campo porque permitió indagar las causas y efectos del problema en relación a las variables de la investigación, observando las relaciones entre sí. En la investigación se pudo observar que la empresa en la actualidad no cuenta con un manual de proceso que norme las actividades administrativas por lo que existe desorganización en el cumplimiento de las tareas asignadas, del análisis situación se puede destacar que existe una falta de definición de procesos, diversificación de las operaciones logísticas que se realiza ZALSA. Llegando a la conclusión que es necesario y urgente la implementación manual de procesos con su respectivo mapa que regule la actividad dentro de ZALSA CEM.

La presente investigación se dividió en seis capítulos:

En el Capítulo I encontramos las referencias de investigaciones relacionadas y las bases teóricas que sustenta el presente trabajo.

Capítulo II se establece la metodología y materiales utilizados.

Capítulo III presenta la situación actual de la empresa haciendo un análisis de la misma.

Capítulo IV comprende el levantamiento de procesos y mapa.

Capítulo V se encuentra la discusión a la luz del marco teórico, investigación y resultados obtenidos.

Capítulo VI se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó al finalizar la presente investigación.

## **ABSTRACT**

This research aims to survey the processes of the administrative area of the Logistics Support Area Esmeraldas ZALSA CEM, to improve the quality of services offered. It was a descriptive study because it allowed interpreting the problem after describing each of the characteristics that shape, favoring the understanding and explanation of the phenomenon as a whole. Explanatory and field because it allowed investigate the causes and effects of the problem in relation to the variables of the research, noting the relationship with each other. In the investigation it was noted that the company currently does not have a manual process that regulates administrative activities so there is disorganization in fulfilling assignments, analysis situation can be noted that there is a lack of definition processes, diversification of logistics operations ZALSA is performed. Concluding that the manual deployment process with its own map that regulates the activity in ZALSA CEM is necessary and urgent.

In Chapter I find references related research and the theoretical basis supporting this work.

Chapter II methodology and materials used are established.

Chapter III presents the current situation of the company doing an analysis of it.

Chapter IV includes lifting and map processes.

Chapter V is the discussion in light of the theoretical framework, research and results.

Chapter VI the conclusions and recommendations that were reached at the end of this investigation are set.

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas en los últimos años han sufrido considerables cambios debido a los constantes avances tecnológicos, automatización de las actividades, globalización de los mercados y por las nuevas formas de dirigir a las organizaciones con el fin de mantenerse en el mundo de los negocios, aumentando su competitividad buscando siempre la calidad en los servicios que brinda. Esto ha hecho que tengan que adaptarse a las nuevas tendencias realizando los ajustes necesarios para no desaparecer o ser absorbidos, redefiniendo sus estrategias, estructura organizativa, pero sobre todo evaluando la efectividad del negocio.

Las investigaciones realizadas por (Herrera, 2007) en su tesis “Levantamiento de Procesos en la Empresa ASISTECOM.CIA.LTDA para desarrollar un sistema de calidad”, la de (Oña, 2008) “Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado. Caso: Transportes Directo” y la de (Erazo, 2011) “Levantamiento de Procesos para el área administrativa de la empresa comercializadora de muebles ALBREU”, coinciden en que el enfoque por procesos permite la identificación de los problemas de forma rápida y la intervención directa en la solución de los mismos.

La Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM no cuenta con procesos definidos para el área administrativa, la empresa trabaja con la estructura orgánica funcional donde cada uno cumple con las actividades del puesto que desempeña, la toma de decisiones está centralizada, existen departamento especializados, jerarquía para coordinar y controlar, responsabilidades claras y precisas de acuerdo al manual de funciones.

La gestión administrativa se realiza de forma tradicional efecto – beneficio donde cada uno de los empleados centra sus esfuerzos en cumplir a cabalidad con su rol y con las instrucciones recibidas para el efecto.

Con lo antes indicado podemos observar claramente que le empresa logística ZALSA CEM necesita realizar cambios en la organización y aplicar el modelo de administración por procesos, según (Tovar, 2007) consiste en “Identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos de un negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes internos como externos” (p. 20).

Con lo antes mencionado surgen las interrogantes:

- ¿Cómo influye la falta de procesos definidos en la parte administrativa de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM?
- ¿Cuál es la situación actual de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos en de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas?
- ¿Qué procesos administrativos existen en cada uno de los departamentos de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas?

Para profundizar en el tema tomaremos lo que manifiestan varios autores en cuanto a la administración, según Broom consiste en todas las actividades que se emprenden para conseguir que se haga un trabajo mediante los esfuerzos de otros. Por lo tanto es un arte aun cuando hace uso considerable del método científico en el análisis de los problemas corrientes y en la planeación del futuro del negocio. (Broom, 1977).

Para (Stephen P. Robbins, 2002) “Se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas bien con eficiencia y eficacia, a través de las personas y junto con ellas”.

Podemos decir entonces que la administración es un proceso formado por un conjunto de actividades que se realizan de forma ordenada y sistemática que buscan cumplir objetivos dentro de la empresa, para los cual necesita de recursos humanos, materiales y económicos.

(Griffin. Rocky W. Ronald J.Ebert, 2005) , mencionan que un “proceso administrativo es la mejor forma de determinar o arreglar los recursos y actividades de una empresa siempre y cuando tengan una estructura coherente”.

Hernández en su libro Fundamentos de Administración para definir el proceso administrativo escribió que Henry Fayol vio a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad y que la organización justificaba su existencia a través del logro de sus objetivos. (Hernandez, 1982).

Por lo consiguiente aparece la gestión administrativa como un conjunto de actividades que realiza el administrador de la empresa u organización para que el proceso administrativo se realice de forma efectiva permitiendo la optimización de los procesos de gestión al igual que los recursos y la ejecución de las actividades dentro de la empresa reduciendo los tiempos de respuestas de cada uno de los procesos para ser eficientes en la prestación de servicios donde los beneficiarios directos serán siempre los usuarios y los indirectos los trabajadores.

Para (Enrique, 2006) en su libro Teoría de las Organizaciones hace referencia los principios de la administración científica de Tylor que toda organización debe cumplir:

- **Planeamiento**

El planeamiento es la etapa por medio de la cual la empresa piensa en su futuro tomando acciones lógicas en el presente para lo cual se plantean definen los objetivos para cada área, metas, procedimientos, políticas, lineamientos, programas, y presupuestos. Permite además crear las condiciones favorables para que se desarrolle la organización.

- **Preparación**

La preparación u organización permite que la empresa alcance sus objetivos para lo cual utiliza recursos humanos, técnico, financieros, materiales, actividades, tareas,

tiempos, división de trabajo, responsables, establecimientos de jerarquías, funciones.

- **Control**

La etapa de control permite asegurar que se cumplan los objetivos y metas establecidos con los recursos que se determinaron. Para realizar el control se utilizan indicadores y estándares de control que permitirán saber el nivel de cumplimiento que se va dando en las diferentes actividades y tareas.

- **Ejecución**

En esta etapa los jefes buscan impulsar, coordinar, dirigir y vigilar el cumplimiento de las actividades para cumplir los tiempos determinados en el cronograma. Cabe indicar que la comunicación es muy importante porque a través de ella se pueden mejorar los procesos y corregir los errores.

(Perez, 2013), asegura que los procesos “son actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada y que todo producto debe ir destinado a un usuario interno o externo.”

Los procesos deben describir las entradas y salidas, cruzan uno o varios límites organizativos funcionales. Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización, requieren hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO". Debe ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización, el nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo. (Maldonado, 2012).

Los procesos son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa. Cada proceso tiene una salida global única, tienen un cliente que puede ser interno o externo y debe poder ser representado mediante un diagrama de flujo. (Roure, Molino, & Miguel, 2010).

Existen dos tipos de proceso: los claves que forman parte esencial de la razón de ser del negocio y que impactan de manera directa a algún requerimiento del cliente y los de soporte son que son aquellos que a través de recursos, insumos o actividades vitales, apoyan la operación de los procesos clave del negocio. (Tovar, 2007)

Surgen entonces los mapas de procesos que permiten la interrelación de los procesos claves con los de soporte, los que se representan mediante matrices, gráficos o simbologías que explican el flujo de la información. (Benjamin, 2014).

Se usan dos tipos de mapas, global de toda la organización y de ámbito, este última aporta mayor detalle de las actividades que se realizan al igual que de las tareas y responsables de las mismas. Para realizar el modelo de los mapas de procesos se utilizan los diagramas de flujo.

El enfoque por procesos contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas sin valor agregado. Determinando que los procesos están formados por personas, materiales y recursos físicos (Perez, 2013).

La Gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

La Gestión de procesos se considera una metodología para la administración y mejora de la organización, consta de cuatro fases según (Perez, 2013):

- **Identificación.-** Consiste en identificar los procesos que se dan dentro de la empresa conocer su extensión y que estén documentados para conocer de qué se tratan.

- **Medición.-** En esta etapa se verifica el funcionamiento de los procesos en la empresa.
- **Control.-** Es la forma de controlar que los procesos dentro de la empresa se cumplan de acuerdo al manual de procedimientos.

Los procesos se gestionan por etapas que van desde la asignación, fijación de los límites pasan por la planificación, identificación de características, aseguramiento de que existan los recursos, ejecución, medición y seguimiento.

El presente trabajo de investigación se sustenta legalmente en el Plan Nacional del Buen Vivir objetivo No. 10 el cual busca “Impulsar el cambio de la matriz productiva orientándola hacia la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos”. Para cumplirlo se deben potenciar los procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

El Código orgánico de la producción, comercio e inversiones en su Título IV sobre Zonas Especiales de Desarrollo Económico, literal c, que permite el desarrollo de servicios logísticos para el almacenamiento de carga con fines de consolidación y des consolidación, orientados a potenciar las instalaciones físicas de puertos, aeropuertos y pasos de frontera, que sirvan para potenciar el volumen neto favorable del comercio exterior y el abastecimiento local bajo los parámetros permitidos.

Los objetivos que guiaron el estudio fueron:

### **Objetivo General**

- Realizar el levantamiento de procesos en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, para mejorar la calidad de servicio.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual de los procesos administrativos en Zalsa Cem.
- Realizar el mapa de procesos administrativos.
- Desarrollar los procesos administrativos de cada departamento

## **CAPÍTULO II**

### **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación se realizó en el período comprendido entre Marzo - Agosto de 2015, en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, ubicada en el Cantón Esmeraldas, Parroquia Luis Tello.

El tipo de la investigación que se utilizó fue descriptiva, propositiva documental y de campo.

Descriptiva porque permitió interpretar el problema luego de describir cada una de las particularidades que lo conforman. Privilegiando la interpretación, comprensión y explicación de los procesos administrativos que se realizan al interior de ZALSA CEM, las actividades, recursos y tareas de cada uno de los departamentos involucrados.

Propositiva porque cuestiona los procedimientos realizados hasta el momento y propone como alternativa de solución un manual de procedimientos para normar las actividades de la Empresa y mejorar la calidad de los servicios que ofrece.

Documental porque se apoya en la información escrita que existe sobre el tema en libros, revistas, diarios, informes escritos, etc., o bien, mediante información o evidencias en películas, diapositivas, fotografías, planos y gráficos, bases de datos, etc.

De campo porque se recoge información y evidencias directas en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM.

El enfoque de la presente investigación fue cualitativo, porque permitió interpretar el problema luego de haber estudiado cada una de las particularidades que lo conforman.

Se utilizaron los métodos científico que permitió realizar un grupo de actividades planificadas y lógicamente ordenas para obtener la información que ayudó a comprender de una forma sistemática el problema investigado y plantear una solución coherente.

El método Inductivo – Deductivo que se empleó luego del análisis de varios casos particulares, para mayor facilidad de la organización del trabajo en capítulos y la organización de los contenidos científicos de la fundamentación teórica.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 20 personas entre las que citamos gerente, empleados y clientes.

Para la recolección de la información se utilizaron como instrumentos la entrevista con un cuestionario estructurado al gerente de la empresa, esta permitió conocer cómo se encuentra distribuida el área administrativa, cuantas personas trabajan en la empresa, los cargos que ocupan y si se cumple con el manual de funciones. A los empleados para identificar las actividades, tareas, tiempos y procedimientos que aplican para cumplir con sus funciones.

Se aplicó una encuesta con preguntas estructuradas a los clientes esta nos ayudó a determinar los servicios permanentes y eventuales que ellos utilizan y las actividades que realizan dentro de las instalaciones, además de conocer el nivel de satisfacción, necesidades, expectativas y sugerencias.

## **CAPÍTULO III**

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La zona de apoyo logístico de Esmeraldas Zalsa Cem es una compañía de economía mixta que brinda servicio de arrendamiento de espacios físicos para almacenamiento de mercadería que va a ser exportada o que ha sido importada. La Junta de Accionistas es el Organismo Supremo de la Compañía, la responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales se limita al monto de sus acciones.

La Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas cuenta con 22 hectáreas distribuidas de acuerdo a la necesidad de los usuarios.

##### **3.1.1. Historia**

La compañía de economía mixta Zona Franca de Esmeraldas ZOFREE, con el objeto de administrar la Zona Franca, se constituyó el 15 de Enero de 1987 con 61 socios fundadores, de los cuales Autoridad Portuaria es el socio mayoritario.

El gobierno del Presidente León Febres Cordero, mediante Decreto No. 3540 del 18 de Diciembre de 1987, autorizó a ZOFREE para administrar el régimen de Zona Franca de Esmeraldas. Recién en Diciembre de 1995, la empresa, se encuentra en condiciones de iniciar sus operaciones y actualizar con el CONAZOFRA su autorización y la de futuros usuarios.

ZOFREE, se constituyó como la pionera del sistema franco en el Ecuador, estableciendo lineamientos para el funcionamiento del mismo en el país, empezando desde la creación de la Ley de Zonas Francas, Manuales Operativos y funcionamiento de los organismos que tienen que ver con el sistema.

Con la publicación del Código de la Producción, el régimen de Zona Franca dejó de existir en el área administrada por ZOFREE, por lo que se hizo imperioso buscar una alternativa para el desarrollo de la zona, generándose así la idea de implementar una Zona de Apoyo Logístico (ZAL) que complemente a la actividad portuaria.

De esta manera, en Noviembre del 2012, la empresa ZOFREE cambia su denominación social a Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas, ZALSA CEM, con el objetivo de desarrollar y administrar una ZAL en el área donde antes funcionó la Zona Franca.

### **3.1.2. Misión**

Gestionar la plataforma logística de Esmeraldas al servicio de las cadenas de suministros del territorio norte del país; ofreciendo un espacio geográfico para las actividades logísticas y servicios de valor agregado a partir de su accesibilidad, seguridad y dinamismo.

### **3.1.3. Visión**

Ser un gestor operaciones logísticas de excelencia que genera redes logísticas confiables en el ámbito local, regional y global.

### **3.1.4. Objetivos**

- Desarrollar, promover, administrar y/u operar agro centros multipropósitos, estaciones de transferencia de contenedores, centros de carga aérea, centros de distribución, entre otros.
- Prestar servicios de Operador Portuario de Carga OPC, operación portuaria para cualquiera de los servicios relacionados con la transferencia de carga, servicios logísticos complementarios para la carga o mercancías.
- Ofertar servicios complementarios de Internet, recolección de toda clase de desechos industriales, establecimiento y administración de centros de servicios, salas de reuniones, capacitaciones y eventos, alquiler de oficinas y otros espacios para el establecimiento de sucursales bancarias, hoteles, restaurantes u otros.

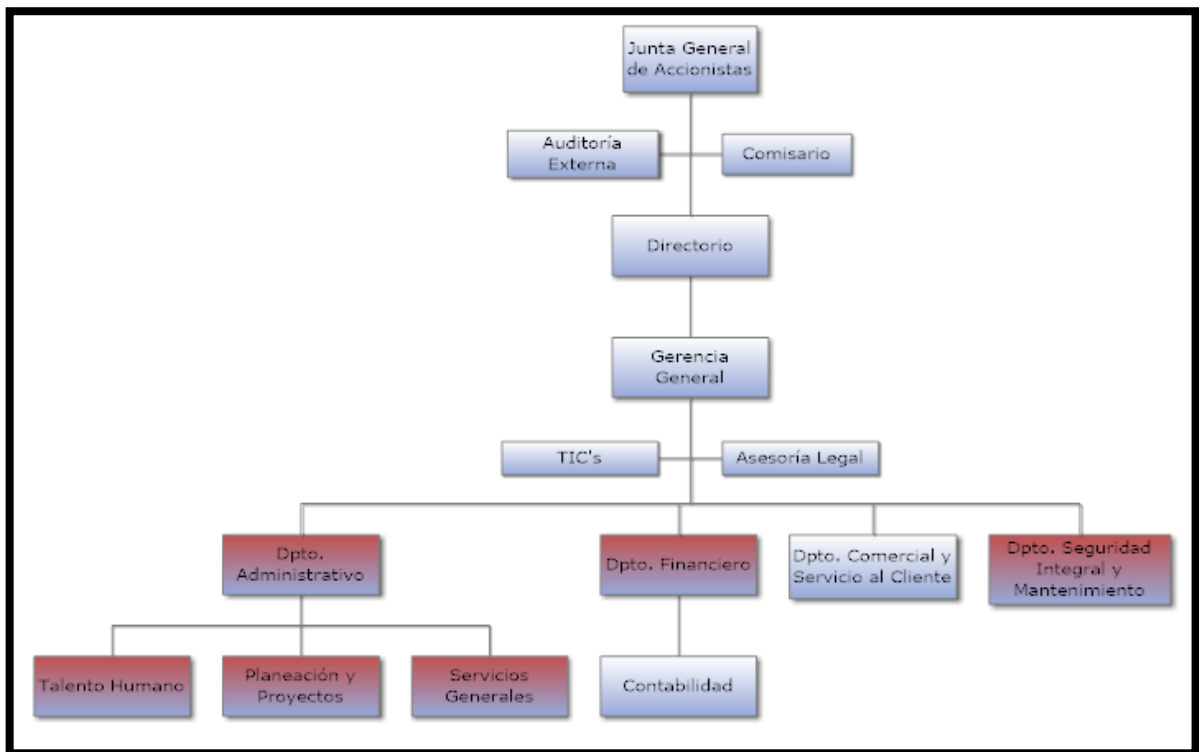
- Brindar servicios de inspección, verificación y control de mercaderías e inventarios.
- Podrá importar, exportar, comercializar y distribuir toda clase de mercaderías, maquinarias, y equipos relacionados con su objeto social.

### 3.1.5. Organización

Zalsa Cem, tiene una estructura jerárquicamente flexible, con el personal necesario para realizar las actividades propias de una empresa que se encarga de desarrollar una plataforma para actividades logísticas mediante el arriendo de espacios.

#### 3.1.5.1. Orgánico estructural

**Cuadro No. 1**  
**Orgánico Estructural de Zalsa Cem**



Fuente: Secretaria de Zalsa Cem

### **3.1.6. Servicios que ofrece**

- **Permanentes:**
  - Centro logístico para sus operaciones o para sus clientes
  - Valor agregado a la carga agilizando las operaciones
  - Puede instalar sus actividades o realizar procesos finales previos a la exportación dentro de las instalaciones de Zalsa Cem.
  
- **Actividades temporales:**
  - Almacenamiento
  - Consolidación y desconsolidación
  - Manejo de inventarios.

## **3.2. DIAGNÓSTICO**

El análisis de la presente investigación es de tipo descriptiva y se realizó en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, la cual se la aplicó a los clientes y empleados de la misma, de los datos obtenidos se realizó el diagnóstico y dio como resultado el estado de la situación del entorno tanto interno como externo de ZALSA, es decir como realizan sus actividades los trabajadores y cuál es la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de los servicios que utilizan, se utilizaron como técnicas la encuesta, la entrevista y la observación, las cuales permitieron obtener la información requerida dentro de la investigación.

La información recopilada para el desarrollo de la investigación se la hizo al personal que trabaja en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas (Gerente, Contador, Analista Comercial, Secretaria, Analista de Proyecto, Auxiliar de Servicios Generales, Auxiliar de Limpieza). El cuestionario de las encuestas para los clientes se las realizó de tipo cerrada.

Se tomó en consideración al total de usuarios de ZALSA los cuales son 13 clientes que utilizan los servicios y a través de la encuesta realizada que se basó en ciertos parámetros para conocer cuál es la percepción de los clientes de la calidad de los servicios que se les brinda, el precio y cuánto tiempo tienen utilizando las instalaciones y la entrevista permitió

obtener información de las actividades que realizan cada uno de los empleados en sus correspondientes puestos de trabajo.

La manera de tabular la información obtenida se la realizó mediante el programa Excel y para su interpretación y análisis se lo hizo de forma gráfica y con su detalle de los resultados de las preguntas realizadas a los clientes.

### **3.2.1. Características de los clientes**

La Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, cuenta con varios clientes que realizan diferentes tipos de actividades dentro de las instalaciones, a continuación una breve descripción:

- **Cargoport Cía. Ltda.-** Es una empresa dentro de la industria de servicios de transporte dentro de Esmeraldas, se fundó en el año de 1996 y tiene 19 años brindando sus servicios.
- **Expoforestal Industrial S.A.-** Es una empresa fundada hace más de 20m años con capital chileno, se dedica a la exportación de productos de eucaliptus desde Ecuador y tiene como destinos principales los países de Noruega, España y Japón.
- **Camin Cargo Control.-** Es una empresa innovadora y proveedor líder de servicios de inspección y laboratorio profesional para empresas como la Refinería con productos como el petróleo y sus derivados principales.
- **Conserv Comercio y Servicios Internacional CIA. LTDA.-** Es una empresa que se dedica a brindar servicios de limpieza y mantenimiento dentro de las instalaciones de ZALSA.
- **Acograsas S.A.-** Empresa dedicada al acopio de aceite y aceite de soya para ser exportado a países tales como Venezuela, ya tiene más de 10 años trabajando dentro de las instalaciones de la ZAL.
- **DIPOR.-** Se dedica a la distribución de productos lácteos de la empresa ToniCorp es uno de los grupos más nuevos, lleva 3 años haciendo uso de las instalaciones de ZALSA.

- **SERVIENTREGA S.A.-** Esta empresa forma parte de la cadena de abastecimiento que está orientada a brindar un servicio de logística flexible e integral, sus bodegas están ubicadas dentro de las instalaciones de la ZAL desde hace 3 años.
- **APROFAN S.A.-** Cuenta con una bodega dentro de la ZAL en donde se realiza la preparación de la madera y el cacao para ser exportado a países tales como España, Japón y Venezuela.
- **Transportes Noroccidental.-** Empresa de transporte de carga pesas y extra pesada, especialista en la ingeniería de proyectos integrales de logística para el desarrollo del sector petrolero.
- **REMAR S.A.-** Es una agencia naviera que brinda a embarcaciones y líneas navieras servicios de transportación, agenciamiento y logística en general.
- **MAGAP.-** El ministerio de agricultura, ganadería y pesca utiliza las instalaciones de la ZAL para guardar las plantas que son llevadas a distintos puntos de la ciudad y diferentes tipos de fertilizantes desde hace más de 3 años.
- **GENERAL MOTORS.-** Es una compañía dedicada a la producción de automóviles, arrienda un espacio dentro de la ZAL para colocar los vehículos que son importados para luego llevarlos a los diferentes puntos de venta dentro de la ciudad.
- **MAERSK LINE.-** Es una de las más importantes líneas navieras en el mundo, utilizan los patios de la ZAL para guardar los contenedores vacíos que llegan de diferentes partes del mundo para luego ser llevado a distintas rutas vacíos y con carga.

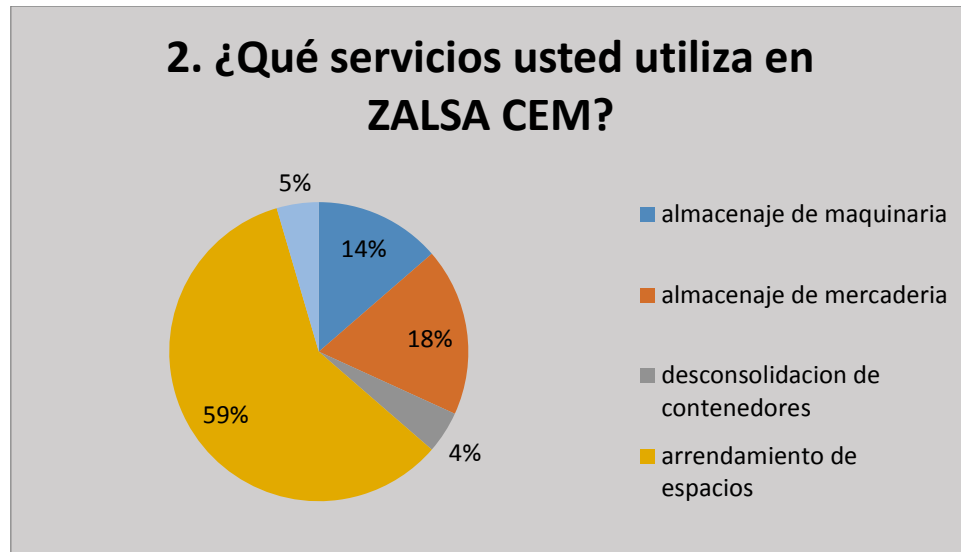
### 3.2.2. Análisis de resultados



**Figura 1.**

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios de ZALSA CEM.

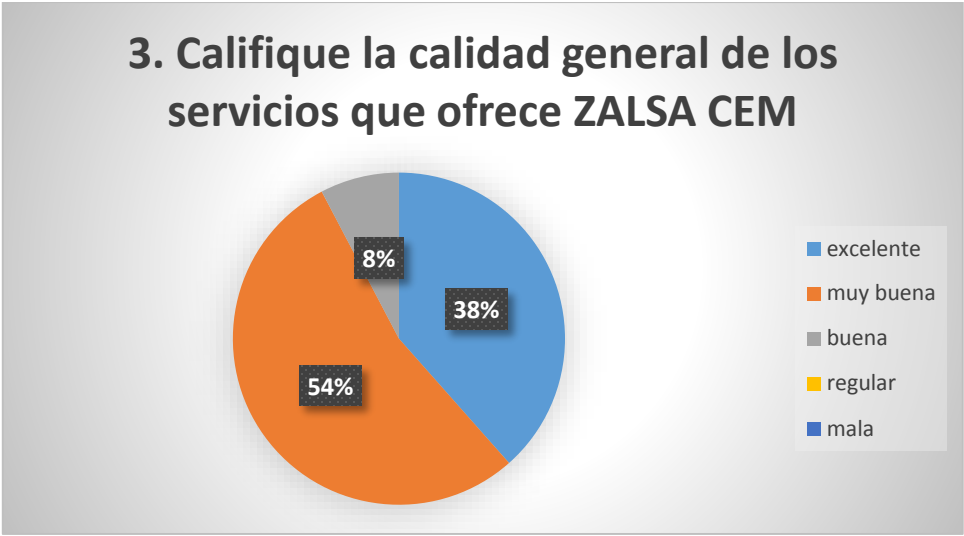
Los resultados de las encuestas afirman que el 38% de los clientes tienen más de tres años en ZALSA CEM, el 31% está entre uno y tres años, el 15% entre seis meses y uno y apenas el 8% menos de un año. Estos datos nos indican que existen varios clientes que tienen algunos años utilizando los servicios que ofrece la Zona de Apoyo Logístico ya que se encuentra en un lugar estratégico junto a Autoridad Portuaria de Esmeraldas y pueden realizar la carga, descarga y transporte de mercadería sin costos elevados de manera más rápida optimizando sus recursos, de igual manera existen varios clientes que durante los últimos años han utilizado la Zona de Apoyo Logístico para realizar sus actividades de manera temporal.



**Figura 2.**

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios de ZALSA CEM.

Los clientes encuestados utilizan en un 31% las bodegas para almacenar de mercadería, el 23% para almacenar maquinarias y el 8% para desconsolidacion de contenedores y transformación de materia prima. Los espacios con que cuenta la empresa para el alquiler son muy amplios, seguros, con todos los servicios que el cliente requiere para mantener de forma adecuada y segura la carga. Cuenta con servicios de guardianía las 24 horas del día los 7 días de la semana, al igual que el transporte y movilización de mercadería desde Autoridad Portuaria a los patios de la Empresa, debido a que existen los contactos con transportista que realizan la movilización de las cargas y los clientes tienen precios preferenciales por estar dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.



**Figura 3.**  
**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios de ZALSA CEM.

En cuanto a la calidad de los servicios que ofrece ZALSA CEM el 54% de los clientes afirman que es muy buena, el 38% excelente y apenas el 8% buena. Estos datos nos indican que los clientes se sienten a gusto con los servicios prestados por la empresa y que podrían mejorar prestando mayor atención a los procesos que se realizan en el almacenamiento de carga mejorando los tiempos de respuestas desde que se solicita el servicio hasta que se lo realiza para de esta manera brindar un servicio de calidad y lograr mayor fidelidad y permanencia de los clientes dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

Dentro de la información recolectada mediante las encuestas se pudo constatar que el 100% de los clientes está conforme con el servicio que le ofrece la Empresa, esto se debe a las instalaciones con que cuenta, a la agilidad de los procesos, a la amabilidad con que se los trata y a la seguridad de las instalaciones y el 100% afirman que recomendarían a otras personas e instituciones que trabajen con ZALSA CEM en la ciudad de Esmeraldas.

Con respecto a la entrevista realizada al Gerente General (Moncayo Raad, 2015) mencionó que en la actualidad ZALSA se dedica a gestionar de la plataforma logística en donde se busca nuevas empresas que establezcan sus operaciones dentro de las instalaciones, la visión al momento es empezar a brindar ese servicio completo mediante la creación de una

compañía de Transporte de carga pesada, también menciono que la empresa no cuenta al momento por las características del negocio con un área operativa ya que solo se dedica a la gestión y desarrollo de la plataforma logística.

La junta general de accionistas, es el primer órgano regulador de la empresa así consta en el orgánico estructural, seguido encontramos al directorio, la gerencia y cada uno de los departamentos como es el comercial y el de contabilidad junto con la secretaria general y planeación y proyectos que se encuentran dentro del proyecto de TRANZALSA.

La empresa si cuenta con un orgánico estructural y un manual de funciones, en el año 2012 fue la última vez que se los reviso. Pero no existe una evidencia formal como un acta o un documento que lo certifique. La empresa no cuenta con un manual de procedimiento.

### **3.2.3. Análisis FODA**

La matriz FODA es una de las herramientas administrativas más utilizadas en la actualidad ya que permite conocer cuáles son las Fortalezas y Debilidades del entorno interno y cuáles son las Oportunidades y Amenazas del entorno externo de la empresa, esta matriz determina la posición actual, ayuda a crear nuevas estrategias para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la empresa contra las amenazas del entorno teniendo en consideración las fortalezas y debilidades.

A través de la matriz FODA se logró definir la situación actual de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, con la cual se realizará el levantamiento de procesos para mejorar la calidad de los servicios que brinda.

A continuación se muestra la matriz FODA de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM.

**Tabla No. 1 FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica junto al Puerto comercial de Esmeraldas.</li> <li>• Urbanización con servicios básicos mínimos y disponibilidad inmediata de espacios.</li> <li>• Buenas relaciones con los clientes y usuarios.</li> <li>• Diversificación de las operaciones logísticas que se realizan dentro de ZALSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada oferta de servicios logísticos para las redes multimodales e intermodales terrestre marítima en la zona norte del país.</li> <li>• Firma de tratado de libre comercio con la zona Euro.</li> <li>• Acuerdos firmados con la CAN, con el país de Perú y de Colombia.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de publicidad.</li> <li>• Sistema de seguridad integral.</li> <li>• Procesos definidos.</li> <li>• Problemas de financiamiento para abordar adecuaciones requeridas y nuevos proyectos.</li> <li>• Equipos logísticos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de marco regulatorio específico para plataformas logísticas.</li> <li>• Políticas publicas desfavorables por efectos de salvaguardas y bajo precio del petróleo</li> <li>• Escasa inversión en el Puerto comercial de Esmeraldas por parte del gobierno.</li> <li>• Falta de continuidad en las administraciones portuarias.</li> <li>• Desvinculación con la planificación urbana de la ciudad de Esmeraldas.</li> </ul>

### 3.2.4. FODA valorado

- Evaluación interna

<b>Tabla 2. Matriz Evaluación Factores Internos</b>				
<b>Fortalezas</b>		<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>1</b>	Ubicación estratégica junto al Puerto comercial de Esmeraldas.	0.2	4	0.8
<b>2</b>	Urbanización con servicios básicos mínimos y disponibilidad inmediata de espacios.	0.1	4	0.4
<b>3</b>	Buenas relaciones con los clientes y usuarios.	0.1	3	0.3
<b>4</b>	Diversificación de las operaciones logísticas que se realizan dentro de ZALSA.	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	Estrategia de publicidad.	0.1	2	0.2
<b>2</b>	Falencias en el sistema de seguridad integral.	0.09	2	0.18
<b>3</b>	Falta de una definición de procesos.	0.2	2	0.4
<b>4</b>	Problemas de financiamiento para abordar adecuaciones requeridas y nuevos proyectos.	0.08	1	0.08
<b>5</b>	Falta de equipos logísticos propios.	0.08	2	0.16
	<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>3.32</b>
<b>PUNTUACIÓN</b>				
Debilidad fuerte			<b>1</b>	
Debilidad media			<b>2</b>	
Fortaleza media			<b>3</b>	
Fortaleza fuerte			<b>4</b>	

La Matriz EFI muestra que la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas no está teniendo un buen rendimiento, ya que tiene fortalezas importantes como son la ubicación estratégica junto al Puerto Comercial de Esmeraldas y cuenta con una urbanización con servicios básicos mínimos para la operación dentro de las instalaciones pero estas fortalezas se están viendo afectadas debido a que tiene algunas debilidades, como son la carencia de un sistema de vigilancia integral en la empresa y la falta de financiamiento para abordar nuevos proyectos de inversión, es importante destacar que una de las debilidades más fuertes es la falta de procesos debidamente establecidos en la empresa y esto ocasiona que exista repetición de actividades y funciones lo que genera pérdidas de tiempo para los trabajadores.

- **Evaluación externa**

<b>Tabla 3. Matriz Evaluación Factores Externos</b>				
<b>Oportunidades</b>		<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>1</b>	Limitada oferta de servicios logísticos para las redes multimodales e intermodales terrestre marítima en la zona norte del país.	0.2	4	0.8
<b>2</b>	Acuerdos firmados con la CAN.	0.1	2	0.2
<b>3</b>	Firma de tratado de libre comercio con la zona Euro.	0.1	3	0.3
<b>Amenazas</b>				
<b>1</b>	Inexistencia de marco regulatorio específico para plataformas logísticas.	0.1	2	0.2
<b>2</b>	Políticas públicas desfavorables por efectos de (salvaguardias y bajo precio del petróleo)	0.2	2	0.4
<b>3</b>	Escasa inversión en el Puerto comercial de Esmeraldas por parte del gobierno.	0.1	1	0.1
<b>4</b>	Falta de continuidad en las administraciones	0.1	2	0.2

	portuarias.			
5	Desvinculación con la planificación urbana de la ciudad de Esmeraldas.	0.1	2	0.2
	<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>2.40</b>
<b>PUNTUACIÓN</b>				
<b>Amenaza fuerte</b>		<b>1</b>		
<b>Amenaza media</b>		<b>2</b>		
<b>Oportunidad media</b>		<b>3</b>		
<b>Oportunidad fuerte</b>		<b>4</b>		

La matriz EFE muestra que la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas debe aprovechar más sus oportunidades como es la falta de oferta de servicios logísticos en la ciudad en lo que tiene que ver con las multimodales e intermodales marítimas en la zona norte del país, pero una de sus grandes amenazas es la existencia de nuevas políticas de Estado como son las Salvaguardias y el bajo precio del petróleo lo que ocasiona que ya no exista carga de importación y por ende pueda llegar la carga a ZALSA.

### 3.2.5. Matriz interna y externa

**Cuadro 2**

		NIVEL INTERNO		
		ALTA (4-3)	MEDIA (3-2)	BAJA (2-1)
NIVEL EXTERNO	ALTA (4-3)	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE	PERSISTA O RESISTA
	MEDIA (3-2)	CREZCA Y DESARROLLE	PERSISTA O RESISTA	COSECHE O ELIMINE
	BAJA (2-1)	PERSISTA O RESISTA	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE

2.4

3.32

Según la matriz interna y externa de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, indica que debe mantener el servicio brindado a sus usuarios ya que está siendo aprovechado para llevar a cabo diferentes tipos de actividades logísticas, se recomienda que la empresa debe aumentar su publicidad para atraer a clientes potenciales y de igual manera se debe cumplir con una definición de los procesos para ayudar a que los empleados no repitan tareas y de esta manera optimizar los recursos. También se debe explotar el mercado de las exportaciones ya que en la actualidad se está incentivando a las mismas y esto es una oportunidad para la ZAL de tener mayor número de clientes.

### **3.2.6. Determinación del problema diagnóstico**

De la investigación efectuada se establece que el problema radica en que la Zona de Apoyo Logístico ZALSA CEM no cuenta con un manual de procesos que norme las actividades administrativas dentro de la empresa esto genera que las actividades que se deben realizar en cada uno de los departamentos están desorganizadas, en muchos casos se repitan lo que hace que no se cumplan de manera correcta y exista una pérdida de tiempo.

El manual de funciones existe pero este no se cumple de forma apropiada por parte de los empleados y trabajadores.

No están definidos los procesos que se deben realizar por lo que no existen procedimientos adecuados a cada uno y las actividades que se realizan no se ajustan a la realidad, debido a esta situación se hace necesario e imprescindible que se elabore el mapa de procesos con su respectivo manual para que se mejoren los servicios que se ofrecen y los clientes se sientan a gusto con la Empresa.

### **3.3. PROPUESTA DEL DISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ZONA DE APOYO LOGISTICO DE ESMERALDAS, ZALSA CEM.**

La presente propuesta examina como se realizan las actividades y tareas en cada uno de los departamentos de la parte administrativa de la Zona de Apoyo Logístico con la finalidad de realizar el diseño y levantamiento de los procesos identificados por orden de prioridad para organizar mejor el trabajo dentro de la empresa y así poder brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Para realizar el diseño se consideró la participación de todos los empleados, Gerente general y clientes, lo que permitió conocer que procesos estaban relacionados entre sí y cuál es el flujo normal que se siguen con la finalidad de determinar si se están realizando de forma apropiada caso contrario redefinirlos y re direccionarlos.

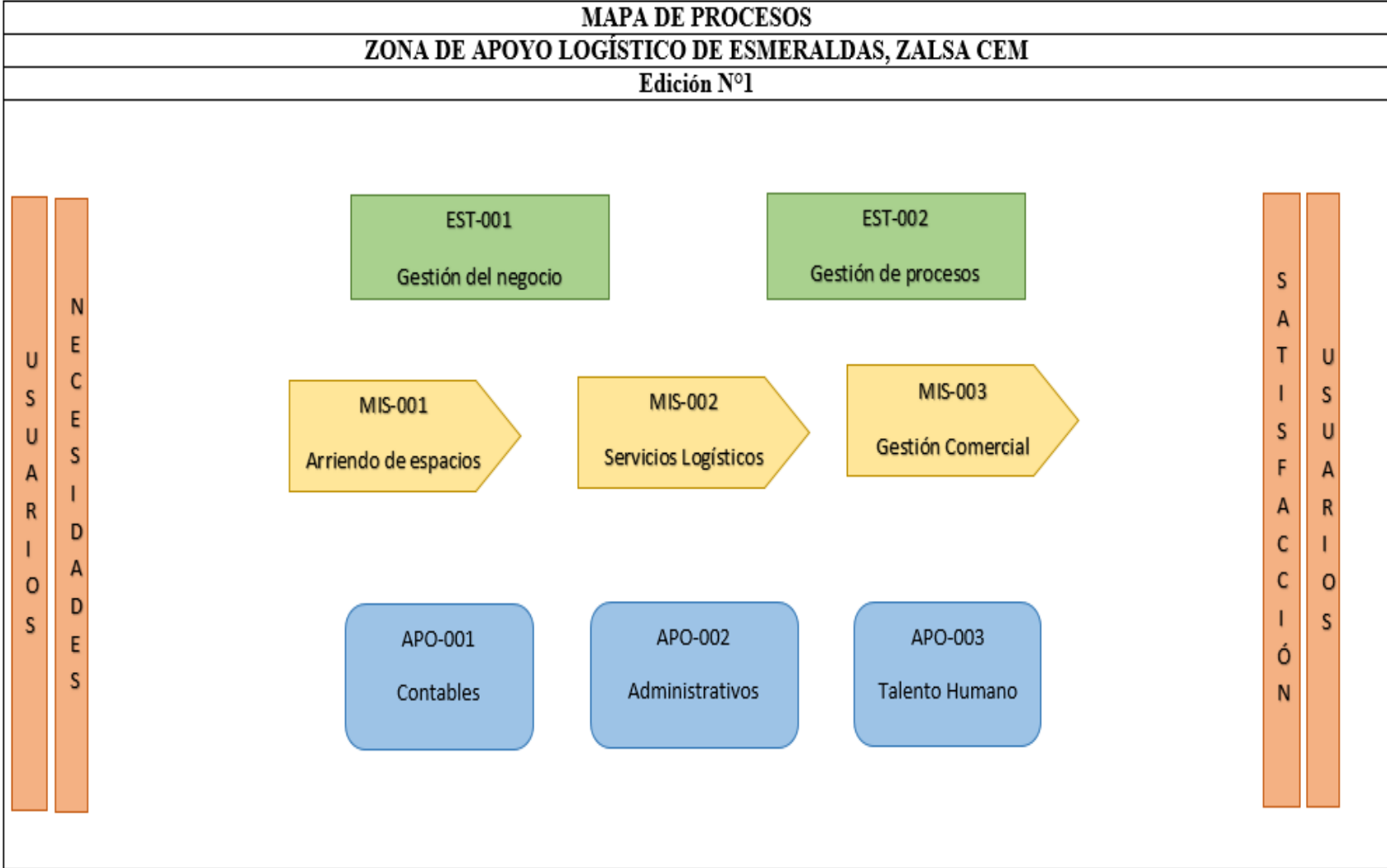
#### **3.3.1. Diseño de los procesos**

Para la identificación se partió del análisis de la situación actual donde se analizó la situación actual de la empresa, se evaluaron cada una de las actividades, funciones y responsabilidades que realizan, quienes las hacen, los insumos que se necesitan y los resultados que se obtienen, el manual de funciones también ayudo para verificar si los empleados y trabajadores cumplen con el rol que les corresponde, es así que se pudo determinar que procesos estaban interrelacionados y cuales interactúan entre ellos. Se identificó el flujo de trabajo al que se realizaron las modificaciones del caso para hacerlo más eficiente y que cumpla los requerimientos de cada uno de los procesos y de los clientes.

A continuación se presenta el portafolio considerando los procesos: misionales, estratégicos y de apoyo.

3.3.1.1. Mapa de procesos

Cuadro 3



### 3.3.1.2. Portafolio de procesos

**Cuadro 4**

<b>MACROPROCESOS ESTRATEGICOS</b>					
<b>MACROPROCESOS</b>		<b>PROCESOS</b>		<b>SUBPROCESOS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
EST-001	Gestión del negocio	EST-001-01	Planificación anual	EST-001-01-01	Elaboración de la planificación anual
		EST-001-02	Toma de decisiones	EST-001-02-01	Reuniones para toma de decisiones
		EST-001-03	Gestión del recurso financiero	EST-001-03-01	Elaboración y aprobación del presupuesto
EST-002	Gestión de procesos	EST-002-01	Gestión de procesos	EST-002-01-01	Evaluación y mejora de los procesos

**Cuadro 5**

<b>MACROPROCESOS MISIONALES</b>					
<b>MACROPROCESOS</b>		<b>PROCESOS</b>		<b>SUBPROCESOS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
MIS-001	Arriendo de espacios	MIS-001-01	Arrendamiento de espacios	MIS-001-01-01	Contratación
				MIS-001-01-02	Postventa
MIS-002	Servicios logísticos	MIS-002-01	Almacenamiento de contenedores	MIS-002-01-01	Recepción de contenedores
				MIS-002-01-02	Despacho de contenedores
		MIS-002-02	Bodegas	MIS-002-02-01	Recepción
				MIS-002-02-02	Almacenamiento
				MIS-002-02-03	Despacho
MIS-003	Gestión comercial	MIS-003-01	Clientes	MIS-003-01-01	Captación de clientes

**Cuadro 6**

<b>MACROPROCESOS DE APOYO</b>					
<b>MACROPROCESOS</b>		<b>PROCESOS</b>		<b>SUBPROCESOS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
APO-001	Contables	APO-001-01	Tesorería	APO-001-01-01	Facturación y cobros
				APO-001-01-02	Pagos
		APO-001-02	Contabilidad	APO-001-02-01	Tributación
				APO-001-02-02	Conciliación Bancaria
		APO-001-03	Financieros	APO-001-03-01	Elaboración de estados financieros
				APO-001-03-02	Flujo de efectivo
APO-002	Administrativos	APO-002-01	Compras	APO-002-02-01	Selección de proveedores
				APO-002-02-01	Caja chica
		APO-002-02	Secretaria general	APO-002-02-02	Archivo documental

APO-003	Talento humano	APO-003-01	Reclutamiento y selección de personal	APO-003-01-01	Reclutamiento y selección de personal
		APO-003-02	Capacitación	APO-003-02-01	Capacitación
		APO-003-03	Evaluación de desempeño	APO-003-03-01	Evaluación de desempeño

### 3.3.1.3. Manual de Procesos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-01-01	Elaboración de la Planificación anual
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

#### 1. Objetivo

Recopilar las iniciativas de los trabajadores de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas, para la elaboración del plan anual de trabajo, en base a los objetivos, funciones y responsabilidades que cumple cada uno.

#### 2. Alcance

Este procedimiento es aplicable en la Zona de Apoyo Logístico a nivel interno de la empresa.

#### 3. Responsables

Gerente general, trabajadores

#### 4. Definiciones

*Plan anual.*- es un instrumento a corto plazo que permite organizar un conjunto de actividades y objetivos que quiere alcanzar la empresa en un periodo determinado.

#### 5. Políticas

- Es responsabilidad del Gerente de Zalsa coordinar las reuniones con los trabajadores para la elaboración del plan anual de trabajo.
- Es responsabilidad del Gerente organizar reuniones mensuales para conocer si se están cumpliendo con los objetivos planteados y si existen problemas diseñar posibles soluciones.
- Es responsabilidad de los trabajadores colaborar en la elaboración del plan anual de trabajo.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-01-01	Elaboración de la Planificación anual
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

## 6. Indicadores

Nombre	Cumplimiento de objetivos					
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la planificación anual.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de la medición	Responsable del análisis
(Objetivos cumplidos/ objetivos planteados) *100	Anual	Positivo	80%	100%	Gerente general	Gerente general

## 7. Documentos

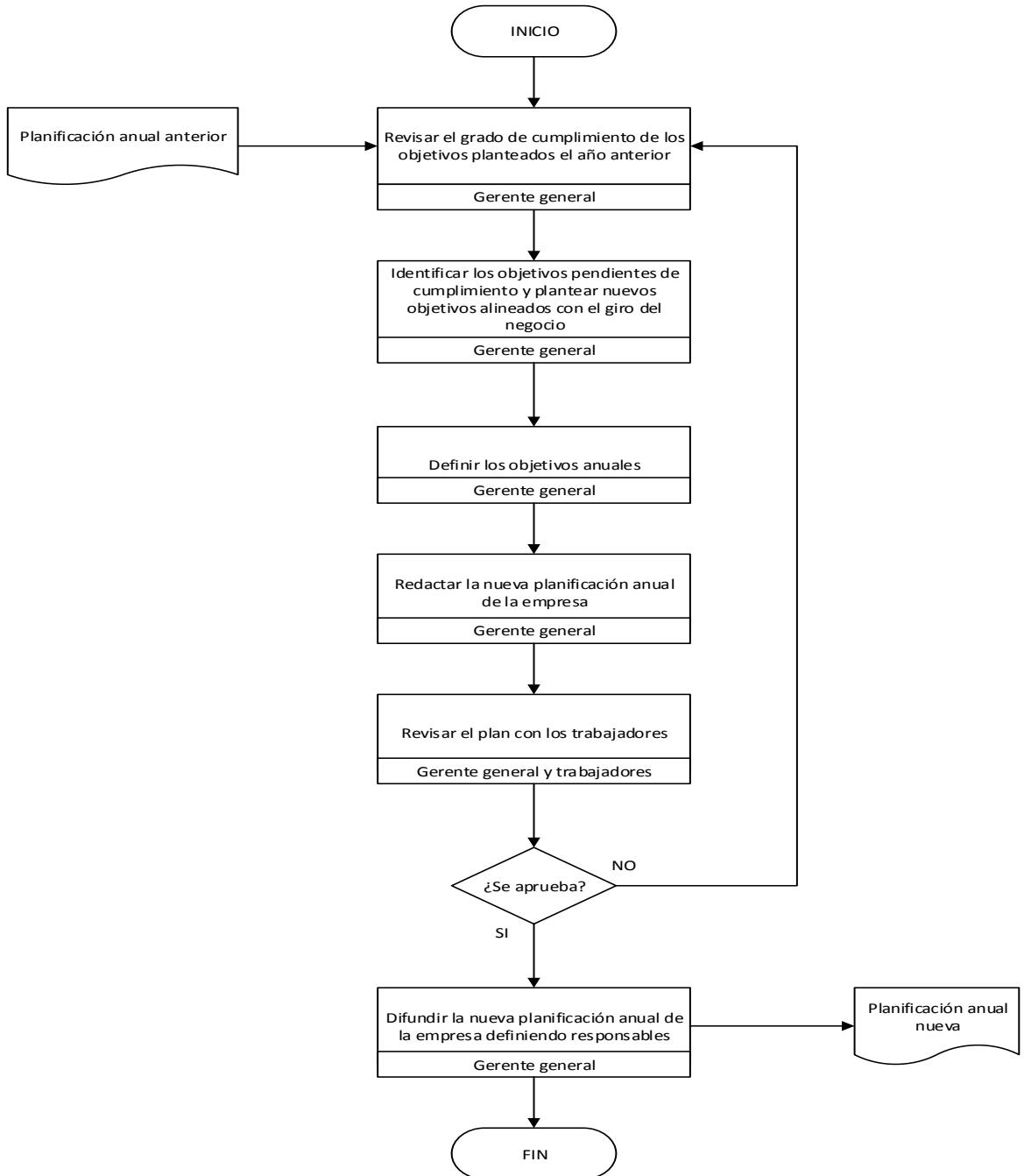
Código	Nombre
No aplica	Planificación anual anterior
No aplica	Planificación anual nueva

## 8. Registros

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Periodo	Planificación anual	Digital	2 año	Actualizar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-01-01	Elaboración de la Planificación anual
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 1 de 3</b>

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-02-01	Reuniones para la toma de decisiones
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 4</b>	

### **1. Objetivo**

Proponer soluciones a problemas que aquejen el desarrollo de las actividades de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

### **2. Alcance**

Este procedimiento se aplica para las reuniones administrativas ordinarias y extraordinarias de la Junta de Accionistas y Sesión de Directorio de la compañía.

### **3. Responsables**

Gerente General

Junta de Accionistas

Junta de Directorio

### **4. Definiciones**

*Concurrir.*- la acción de acudir a un lugar junto a otras personas.

*Subrogante.*- reemplazar o delegar

*Quorum.*- es la proporción o número de asistentes que se requiere para iniciar una sesión.

### **5. Políticas**

#### **REUNIONES DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

- La convocatoria a Junta General de Accionistas, la efectuará el Presidente o el Gerente General de la compañía, mediante aviso que se publicara en uno de los diarios de mayor circulación de la ciudad, con ocho días de anticipación

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-02-01	Reuniones para la toma de decisiones
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 4</b>	

en esos ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de la realización de la junta.

- La Junta General de Accionistas, ordinarias o extraordinarias, se reunirán en el domicilio principal de la Compañía. Los accionistas podrán concurrir a la junta personalmente o mediante poder otorgado a un accionista o a un tercero.
- Las juntas generales serán ORDINARIAS y EXTRAORDINARIAS. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía. Las segunda se reunirán cuando fueran convocadas para tratar los asuntos para los cuales, encada caso se hubieran promovido.

### **REUNIONES DE LA SESIÓN DE DIRECTORIO**

- El Directorio de la compañía estará integrado por el PRESIDENTE y CUATRO VOCALES PRINCIPALES. Los vocales tendrán sus respectivos alternos. En el Directorio estarán representados necesariamente, tanto los accionistas del sector público como del sector privado, en proporción al capital aportado por uno y otro.
- Presidirá las sesiones de Directorio, el Presidente de la Compañía y actuara como Secretario General el Gerente General. A falta del Presidente lo reemplazara su subrogante que será uno de los Vocales Principales en orden de su elección, debiéndose en este caso principalizar al respectivo suplente y a falta del Gerente General se nominara a un Secretario Ad-hoc.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-02-01	Reuniones para la toma de decisiones
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 4</b>	

## 6. Indicadores

Nombre	Asistentes a la reunión					
Descripción	Mide el porcentaje de asistentes a la reunión realizada					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Resp. de la medición	Resp. del análisis
Numero de asistente/ número de convocatorias entregadas * 100	Semestral	Positivo	20%	15%	Secretario	Presidente

## 7. Documentos

Código	Nombre
No aplica	Convocatoria
No aplica	Resoluciones

## 8. Registros

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
N/A	Convocatoria	Físico	5 años	Archivo
	Número de acta o sesión	Físico	5 años	Archivo

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM**

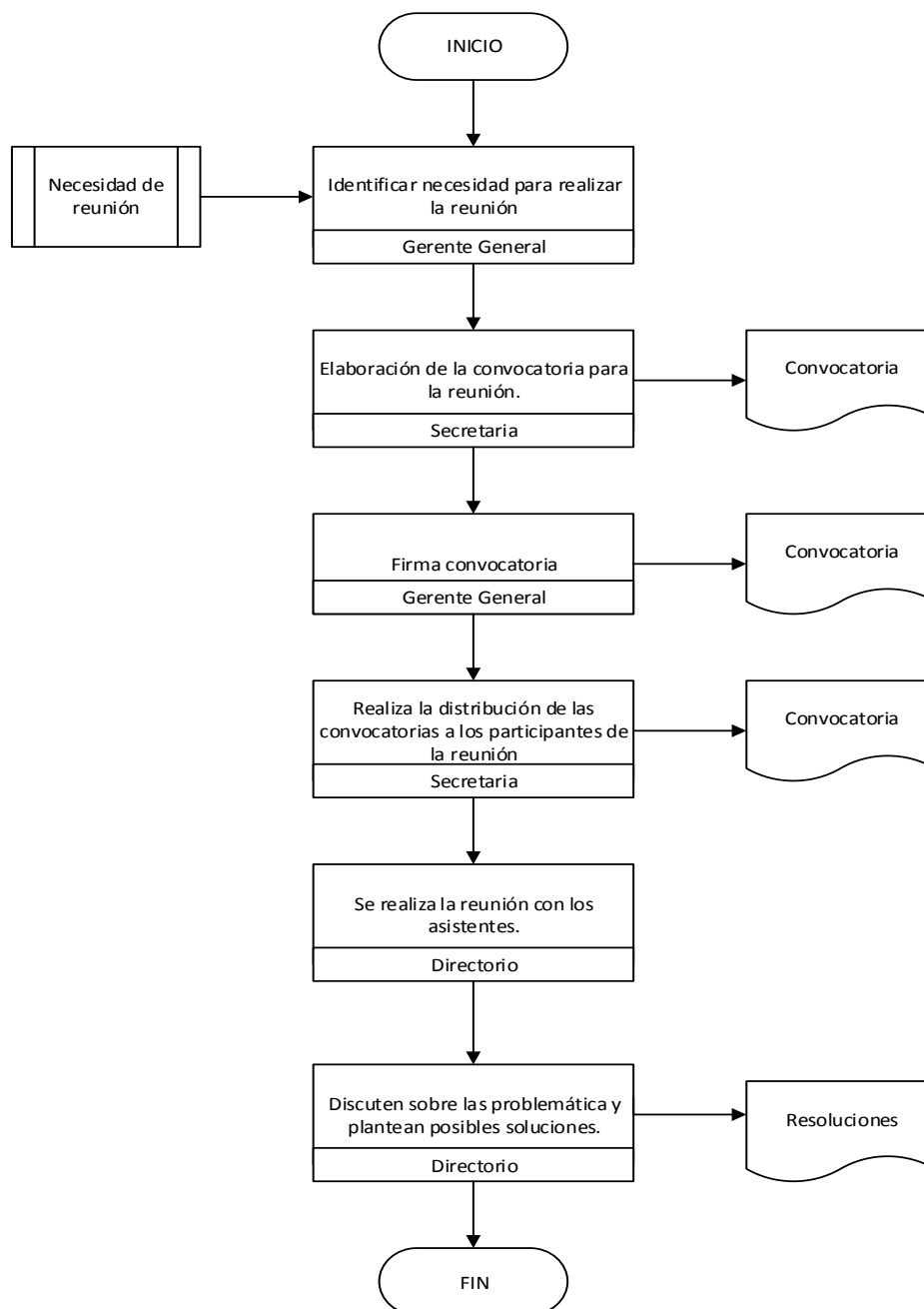
**CÓDIGO:**  
EST-001-02-01

Reuniones para la toma de decisiones

**Edición N° 01**

**Pág. 4 de 4**

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-03-01	Elaboración y aprobación de presupuesto
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 4</b>	

### **1. Objetivo**

Garantizar la oportuna y eficaz gestión del presupuesto de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas, para que cuente con los recursos necesarios para realizar sus actividades y así lograr los objetivos propuestos en la empresa.

### **2. Alcance**

Este proceso tiene alcance en todas las áreas de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas

### **3. Responsable**

Gerente General  
Contador

### **4. Definiciones**

*Presupuesto:* es el conjunto previsto de ingresos y gasto que se tendrán en un periodo determinado.

*Junta de Accionistas:* es un órgano de fiscalización dentro de una empresa, donde se toman decisiones claves para el giro de la misma.

### **5. Políticas**

- El presupuesto será elaborado por el contador y gerente de la empresa a partir del mes de enero para ser presentado a la Junta General de Accionistas en el mes de marzo del año en curso.
- El presupuesto será revisado previa presentación a la Junta de Accionistas por el Directorio de ZALSA para realizar correcciones del mismo.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-03-01	Elaboración y aprobación de presupuesto
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 4</b>	

- El presupuesto será aprobado por la Junta General de Accionistas en el mes de Marzo del año en curso.

## 6. Indicadores

Nombre	Variación de gastos					
Descripción	Permite determinar la variación de gastos de un periodo con respecto a un anterior.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de la medición	Responsable del análisis
(Gastos periodo actual/gastos de periodo anterior) *100	Anual	Negativo	5%	10%	Contador	Gerente

## 7. Documentos

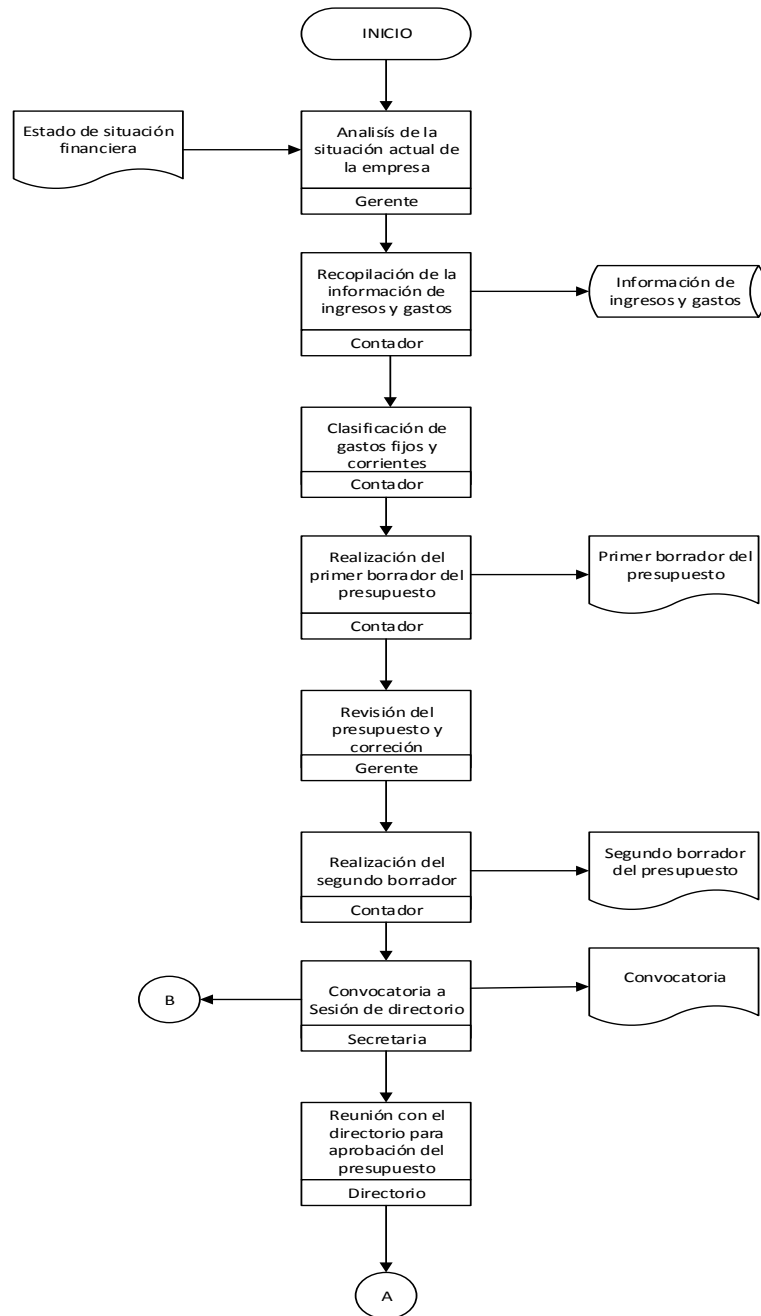
Código	Nombre
No aplica	Estado de situación financiera
Número	Convocatoria

## 8. Registros

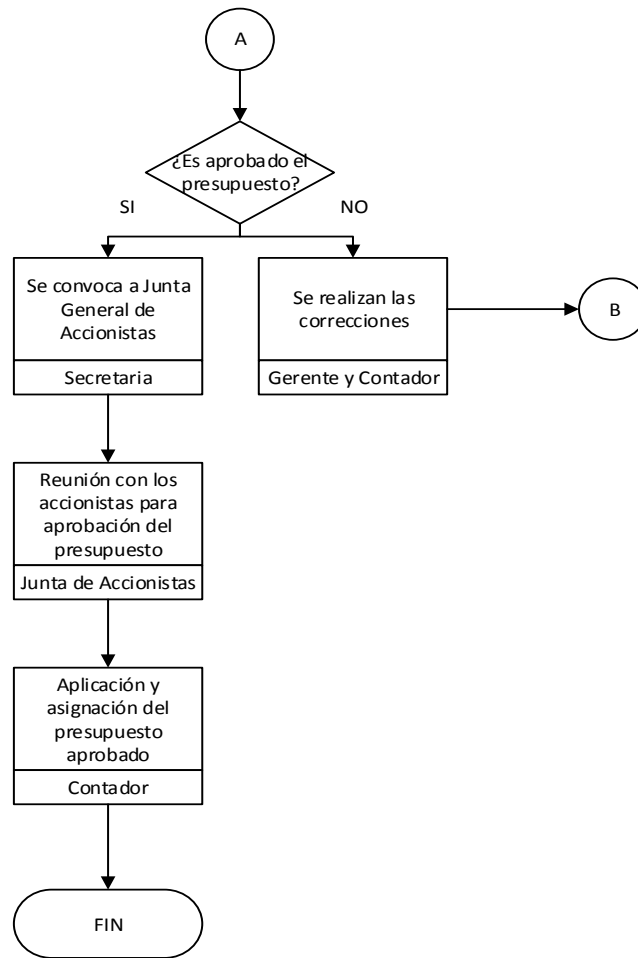
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
No aplica	Estado de situación financiera	Digital	Indefinido	Archivar
Número	Convocatoria	Físico y digital	Indefinido	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-03-01	Elaboración y aprobación de presupuesto
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 4</b>	

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-001-03-01	Elaboración y aprobación de presupuesto
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 4 de 4</b>	



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-002-01-01	Evaluación y mejora de procesos
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 1 de 3</b>

### **1. Objetivo**

Evaluar el progreso en las actividades que realizan los trabajadores de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas para determinar si se está aplicando de la manera correcta el manual de procedimientos.

### **2. Alcance**

Este procedimiento aplica para la evaluación de los procesos dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

### **3. Responsables**

Gerente general

### **4. Definiciones**

*Manual de procedimientos:* es el documento en donde se especifican las actividades que se deben seguir al momento de realizar determinada función.

*Evaluación:* es la valoración de conocimientos y rendimiento de una persona o un servicio.

### **5. Políticas**

- Se realizara la evaluación de los procesos establecido cada cierre de periodo anual.
- El encargado de realizar la evaluación de los procesos será el Gerente general de la empresa.
- El Gerente general deberá informar sobre los resultados de la evaluación a los trabajadores de la empresa para poder discutir los puntos negativos.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-002-01-01	Evaluación y mejora de procesos
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Porcentaje de procesos cumplidos.					
<b>Descripción</b>	Permite medir que porcentaje de los procesos establecidos en el manual se están cumpliendo.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(Procesos establecidos en el manual/ procesos cumplidos) *100	Anual	Positivo	80%	90%	Gerente general	Gerente general

## 7. Documentos

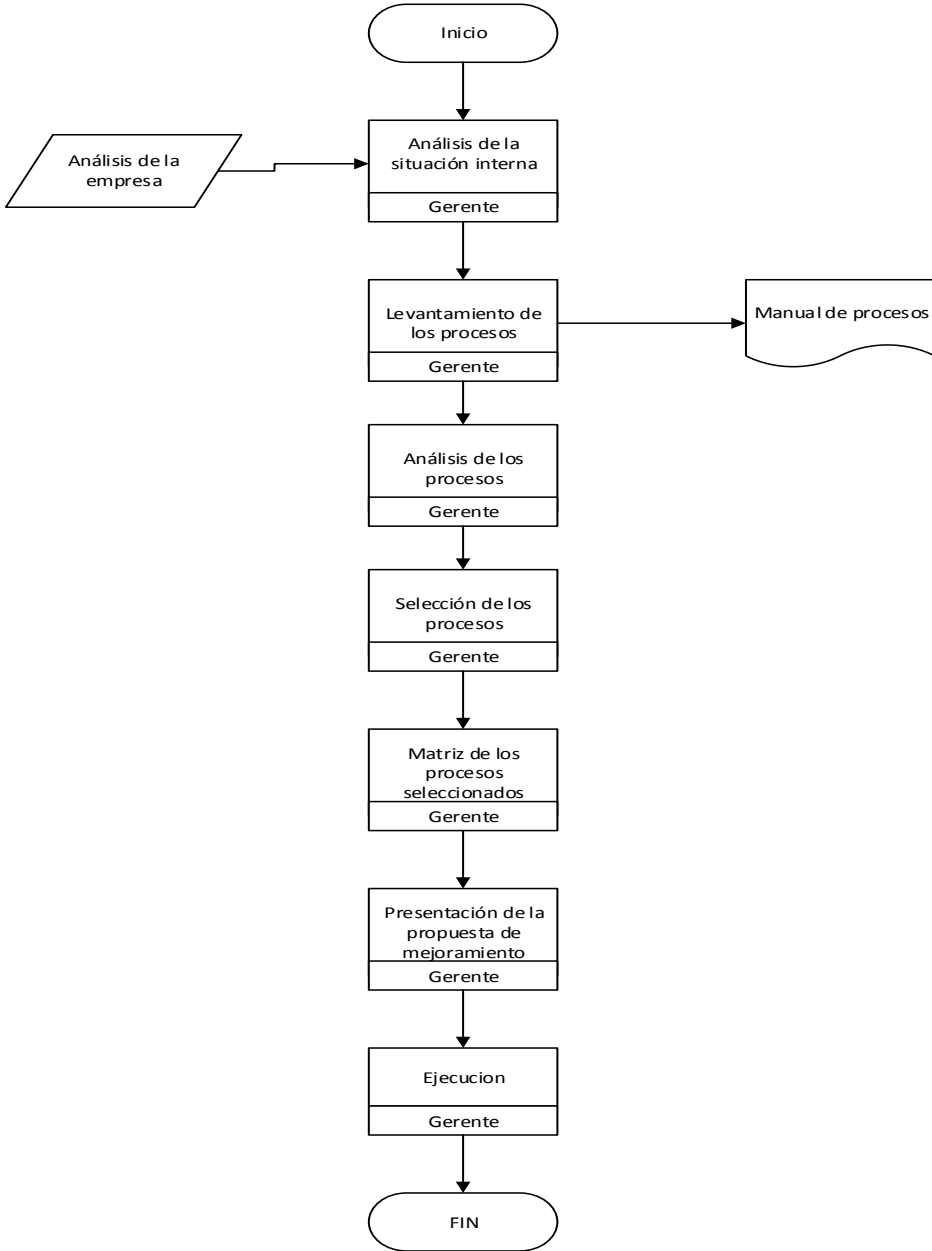
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
No aplica	Manual de procesos

## 8. Registros

No aplica.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> EST-002-01-01	Evaluación y mejora de procesos
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 3</b>	

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-001-01-01	Contratación
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 4</b>	

### **1. Objetivo**

Definir una guía que permita seguir un procedimiento ordenado para el arriendo de espacios dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

### **2. Alcance**

Este procedimiento aplica para el arriendo de espacios dentro de la Zalsa.

### **3. Responsables**

Gerente general

### **4. Definiciones**

*Arriendo.*- adquisición de un bien o un servicio para usarla durante cierto tiempo a cambio de dinero.

*Inmueble.*- es algo que no puede ser trasladado o separado del lugar donde se encuentra, como terrenos, edificios.

*Arrendador.*- es la persona que arrienda un bien o un servicio a cambio de dinero.

*Arrendatario.*- es la persona que adquiere el bien o servicio pagando una determinada cantidad de dinero.

### **5. Políticas**

- El arrendador deberá entregar el inmueble en buen estado de servicio.
- Deberá mantener el inmueble en buenas condiciones de funcionamiento para las actividades que vaya a realizar el arrendatario.
- El arrendador deberá entregar una copia del contrato de arrendamiento.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-001-01-01	Contratación
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 4</b>	

- El arrendador y arrendatario deberá cumplir a cabalidad cada una de las cláusulas dispuestas en el contrato de arrendamiento.
- El arrendatario deberá usar el inmueble según lo pactado en el contrato firmado.
- El arrendatario deberá restituir el inmueble cuando se dé por terminado el contrato y en caso de querer extenderlo deberá seguir con las condiciones del mismo.

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	% de ocupación de los patios					
<b>Descripción</b>	Mide el porcentaje de ocupación de los patios dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(m <sup>2</sup> ocupados/ m <sup>2</sup> del lote)  *100	Trimestral	Positivo	50%	100%	Gerente	Gerente

## 7. Documentos

Código	Nombre
No aplica	Contrato de arrendamiento

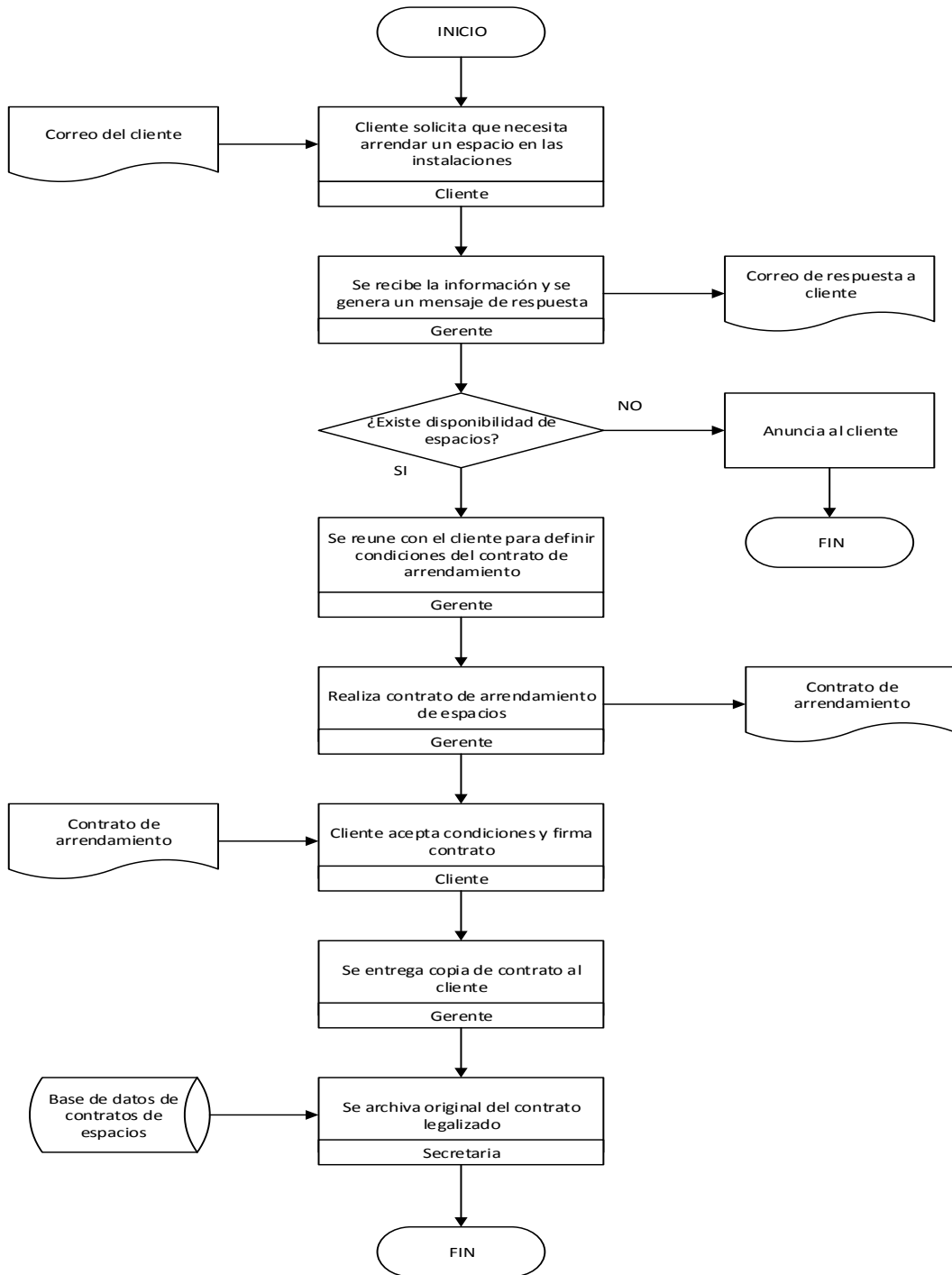
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-001-01-01	Contratación
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 4</b>	

### 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Contrato de arrendamiento	Físico	Indefinido	Archivar

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-001-01-01	Contratación	
Edición N° 01		Pág. 4 de 4

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-001-01-02	Postventa
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

### **1. Objetivo**

Realizar el seguimiento a los usuarios que arriendan espacios dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas, para conocer si están recibiendo un buen servicio.

### **2. Alcance**

Este procedimiento aplica para el seguimiento de los usuarios de espacios dentro de Zalsa.

### **3. Responsables**

Analista comercial

Auxiliar de Servicios generales

### **4. Definiciones**

*Seguimiento.*- es la observación minuciosa del desarrollo de una actividad o servicio.

*Espacios.*- son los espacios de arriendo que se brindan dentro de la empresa.

### **5. Políticas**

- Se debe tener información de contacto del cliente para realizar seguimiento.
- El periodo de seguimiento se debe realizar cada dos meses.
- El usuario deberá notificar el ingreso de terceras personas mediante un oficio dirigido al cliente.
- Toda queja o reclamo debe presentarse en el respectivo registro.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-001-01-02	Postventa
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

### 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Porcentaje de quejas solucionadas					
<b>Descripción</b>	Mide el porcentaje de quejas solucionadas que tienen los clientes.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(Número de quejas solucionadas/ número de quejas recibidas) * 100	Bimensual	Positivo	80%	95%	Gerente general	Gerente general

### 7. Documentos

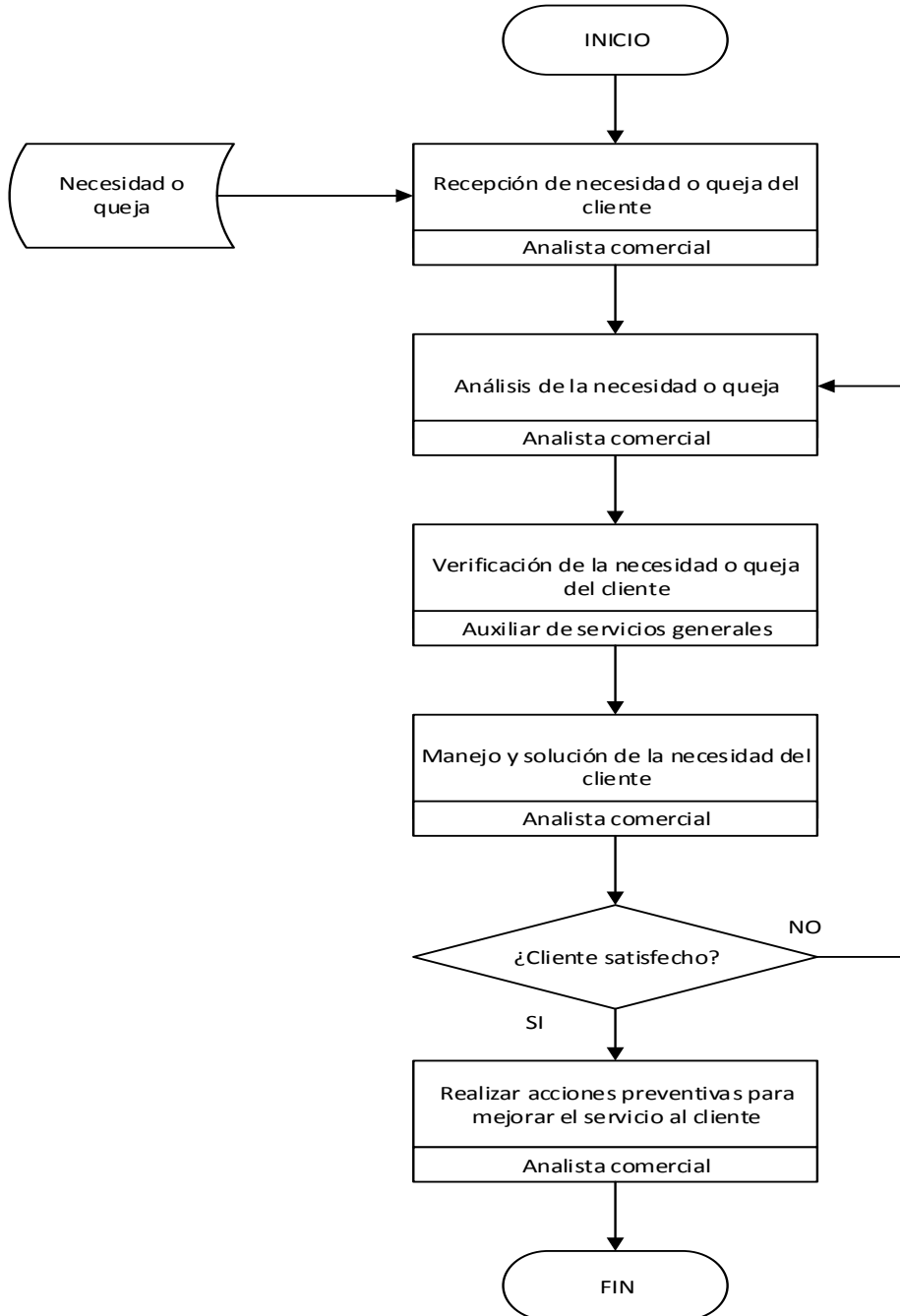
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
Numero de oficio	Oficios

### 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
N° de registro	Registro de necesidad o queja	Físico	1 año	Archivo
N° de oficio	Oficio	Físico	2 años	Archivo

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-001-01-02	Postventa
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 002-01-01	Recepción de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 6</b>	

**1. Objetivo.-**

Describir los pasos a seguir para la recepción y ubicación de los contenedores en los patios.

**2. Alcance.-**

El presente procedimiento se aplica a todas las tareas de manipuleo y control en el ingreso de contenedores vacíos a los patios.

**3. Responsables.-**

Gerente  
Analista de Proyectos  
Contador  
Inspectores  
Secretaria  
Transportista  
Operador de Stacker

**4. Definiciones.-**

*Contenedor:* es un recipiente de carga, principalmente de acero, para el transporte marítimo, transporte terrestre o transporte multimodal.

*EIR:* es un registro del recibo de intercambio de equipos.

*Reach Stacker:* es un vehículo usado para el manejo de contenedores, capaces de movilizarlos y apilarlos en filas muy rápidamente.

*Registro:* es un documento que presenta resultados obtenidos y proporciona evidencia de actividades realizadas.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 002-01-01	Recepción de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 6</b>	

*Recepción:* es uno de los procesos de un almacén logístico y corresponde al punto de transferencia de propiedad entre un proveedor y un cliente

*Despacho:* es un proceso de un almacén logístico, en el cual se da la salida de bienes.

*Inspección:* exploración física que se realiza principalmente a través de la vista, para examinar, investigar o revisar.

*Base de Datos:* es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

## **5. Políticas.-**

- Para recepción de contenedores en los patios se debe tener presente las siguientes normas y políticas:
- Tanto los inspectores como los transportistas y operadores de stacker deben contar con los siguientes equipos de protección personal:
  - Casco protector
  - chaleco reflectivo
  - Botas punta de acero
- Todo contenedor en la recepción o despacho debe ser fotografiado como información de respaldo.
- El horario para la recepción de contenedores está establecido de 07h00 hasta las 20h00.
- No se podrá recibir un contenedor sin el EIR emitido por el puerto.

## **6. Indicadores.-**

N/A

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 002-01-01	Recepción de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 3 de 6</b>

**7. Documentos.-**

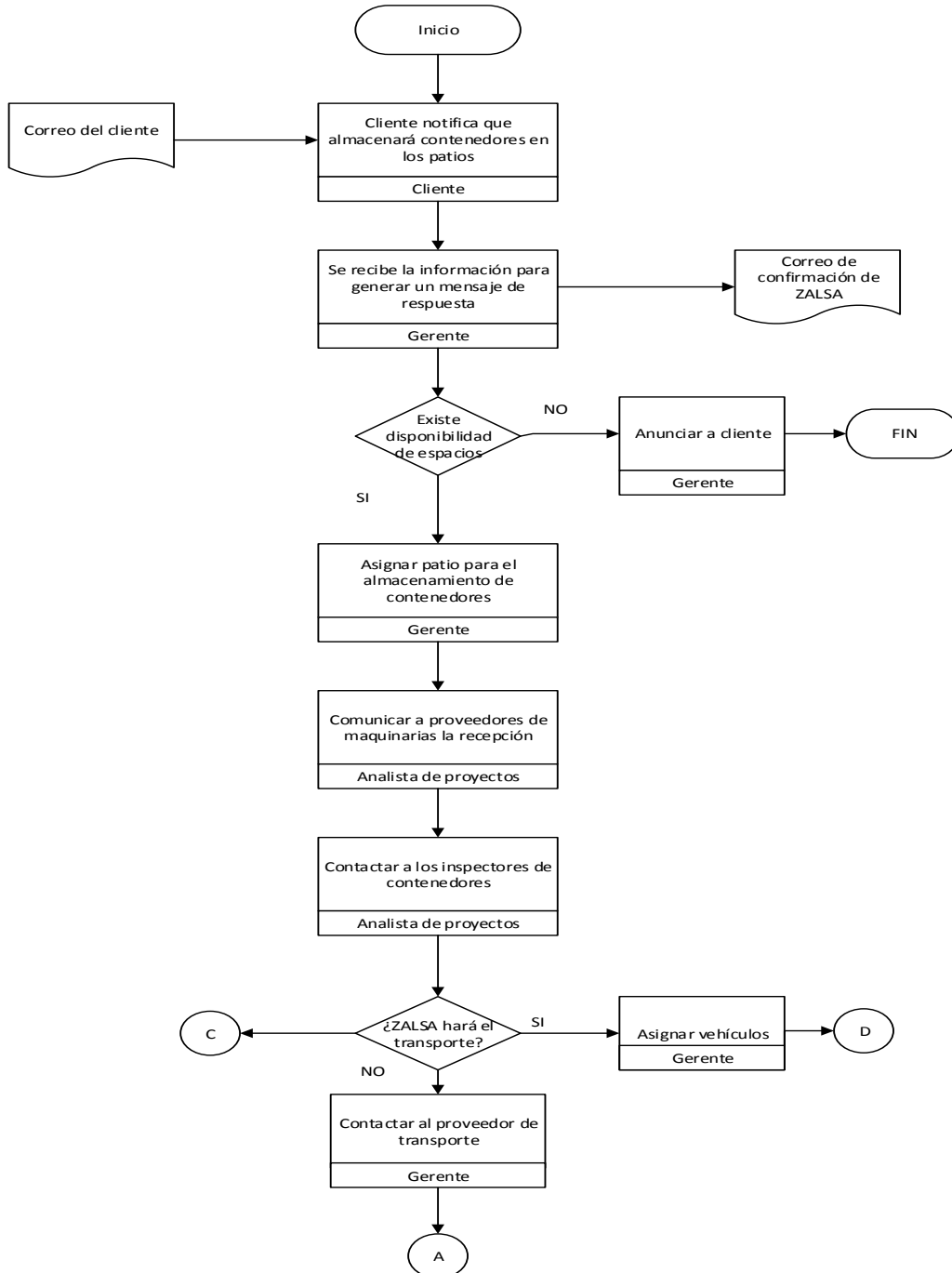
Código	Nombre
Número	EIR

**8. Registros.-**

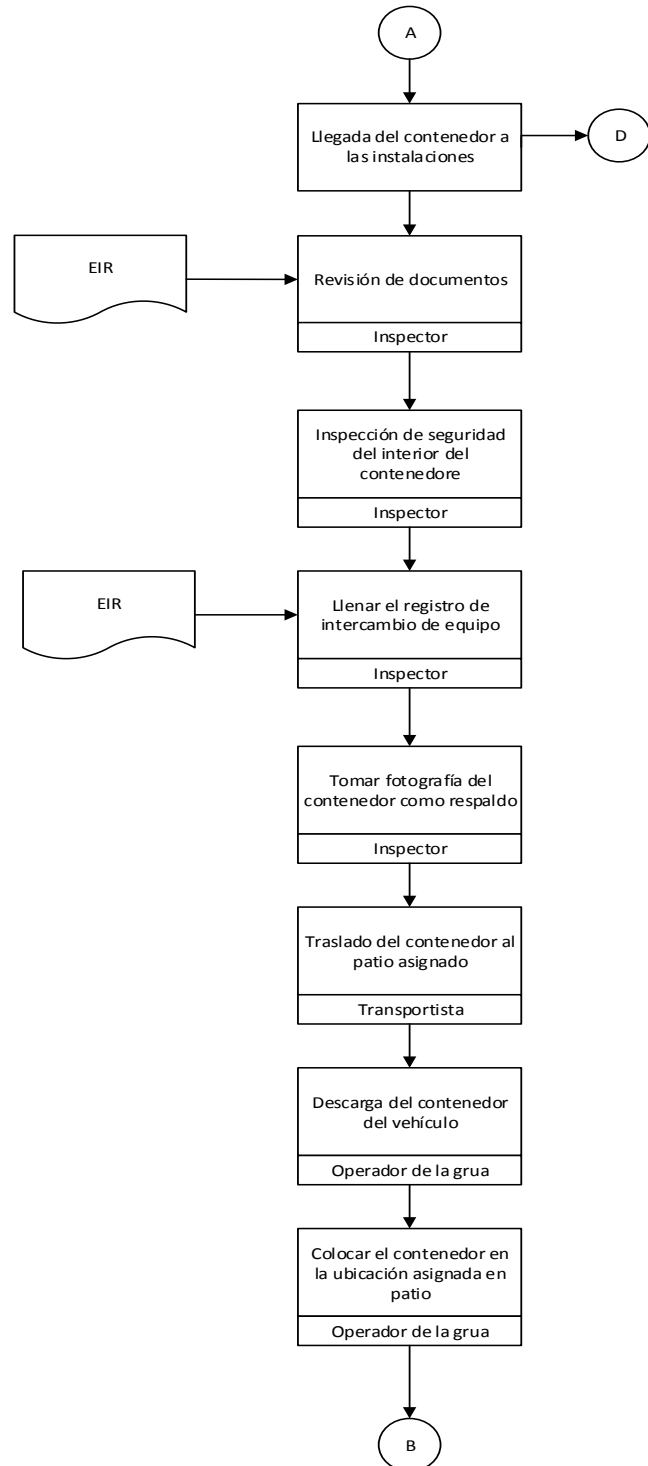
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	EIR	Físico	2 años	Archivar
Número	Registro de contenedores	Digital	2 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 002-01-01	Recepción de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 4 de 6</b>	

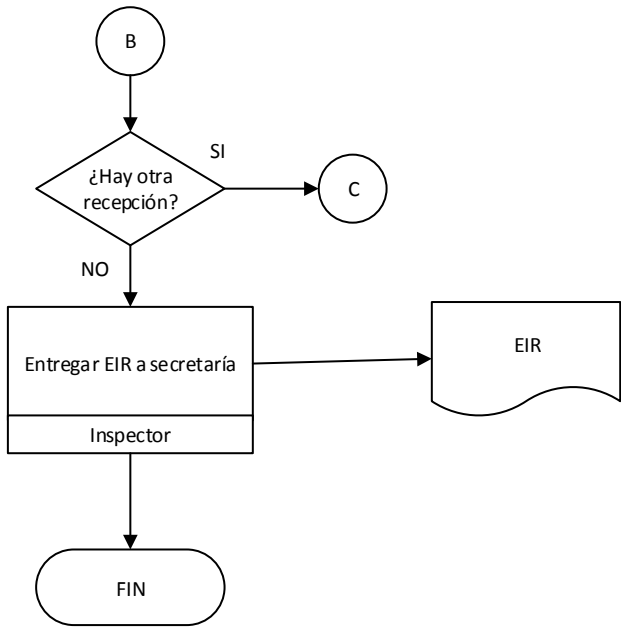
**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 002-01-01	Recepción de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 5 de 6</b>	



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 002-01-01	Recepción de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 6 de 6</b>	



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 5</b>	

### **1. Objetivo**

Describir los pasos a seguir para el despacho de contenedores en los patios.

### **2. Alcance**

El presente procedimiento se aplica a todas las tareas de manipuleo y control en el despacho de contenedores vacíos.

### **3. Responsables**

Gerente

Analista de Proyectos

Contador

Secretaria

Transportista

Operador de Stacker

### **4. Definiciones**

*Contenedor:* es un recipiente de carga, principalmente de acero, para el transporte marítimo, transporte terrestre o transporte multimodal.

*EIR:* es un registro del recibo de intercambio de equipos.

*Reach Stacker:* es un vehículo usado para el manejo de contenedores, capaces de movilizarlos y apilarlos en filas muy rápidamente.

*Registro:* es un documento que presenta resultados obtenidos y proporciona evidencia de actividades realizadas.

*Recepción:* es uno de los procesos de un almacén logístico y corresponde al punto de transferencia de propiedad entre un proveedor y un cliente

*Despacho:* es un proceso de un almacén logístico, en el cual se da la salida de bienes.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 5</b>	

*Inspección:* exploración física que se realiza principalmente a través de la vista, para examinar, investigar o revisar.

*Base de Datos:* es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

## 5. Políticas

- Para recepción de contenedores en los patios se debe tener presente las siguientes normas y políticas:
- Tanto los inspectores como los transportistas y operadores de stacker deben contar con los siguientes equipos de protección personal:
  - Casco protector
  - chaleco reflectivo
  - Botas punta de acero
- Todo contenedor en la recepción o despacho debe ser fotografiado como información de respaldo.
- El horario para el despacho de contenedores está establecido durante las 24 horas del día.
- El contenedor no se puede retirar de las instalaciones sin el EIR.

## 6. Indicadores

N/A

## 7. Documentos

Código	Nombre
Número	EIR

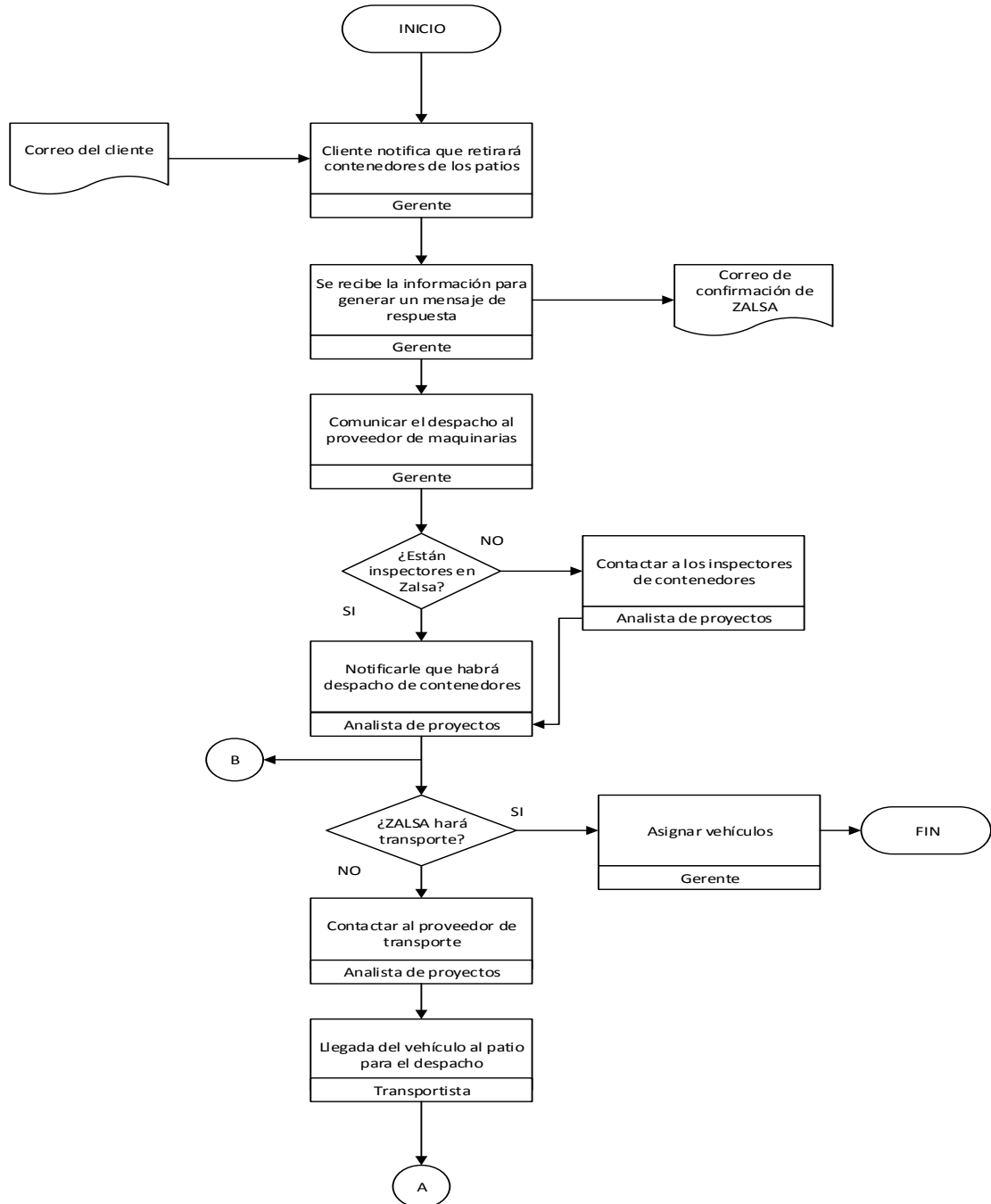
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 5</b>	

## 8. Registros

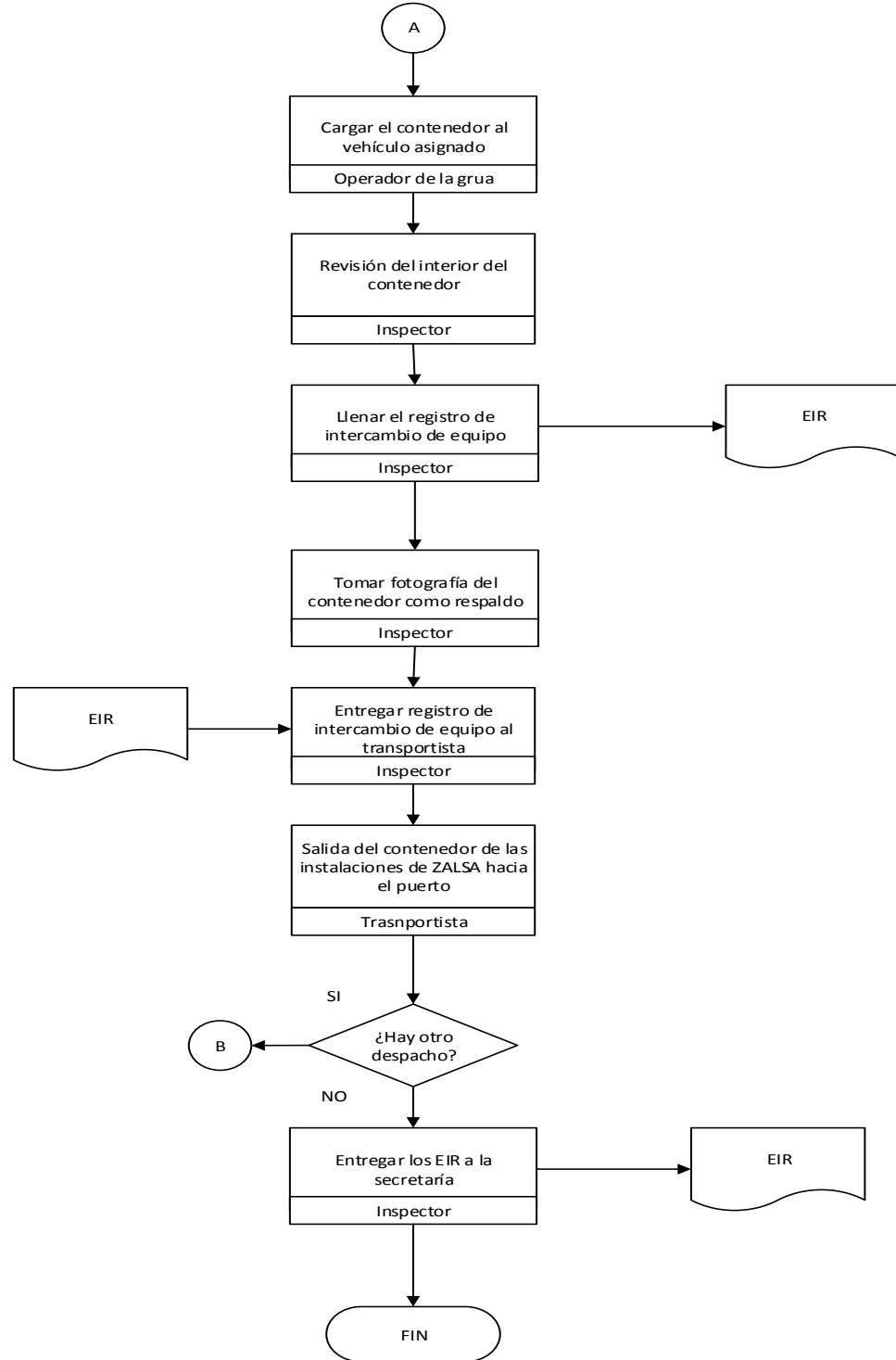
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
Número	EIR	Físico	2 años	Archivar
Número	Registro de contenedores	Digital	2 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 4 de 5</b>	

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho de contenedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 5 de 5</b>	



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-01	Recepción	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

### 1. Objetivo

Garantizar que los productos recibidos en la bodega mantengan las especificaciones y requerimientos en los que han sido solicitados para asegurar la excelente calidad de los mismos.

### 2. Alcance

Este proceso abarcará las actividades de recepción de todos los productos, ya sea materia prima importada o materiales y productos para la comercialización; que se desarrollarán en la bodega.

### 3. Responsables

Bodeguero

Auxiliar de Bodega

Montacarguista

### 4. Definiciones

*B/L:* es un documento propio del transporte marítimo Un contrato de envío entre el consignador para depositar una carga a un portador o el consignatario.

*Guías de Remisión:* son documentos complementarios a los comprobantes de ventas, se utiliza para justificar el traslado de bienes de un punto a otro.

*Recepción:* es uno de los procesos de un almacén logístico y corresponde al punto de transferencia de propiedad entre un proveedor y un cliente.

*Registro:* es un documento que presenta resultados obtenidos y proporciona evidencia de actividades realizadas.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-01	Recepción
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 4</b>	

*Pallet:* Plataforma de madera o metal, que se utiliza en el almacenamiento de productos, ya que facilita su movilización y levantamiento con el montacargas.

## **5. Políticas**

- Todas las materias primas deben ser movilizadas de un lugar a otro en pallets y con la ayuda del montacargas.
- En el caso de que el operador tenga que manipular pesos mayores a 20 Kg, debe utilizar el cinturón lumbar.
- Equipos de protección personal a utilizarse:
  - Casco protector
  - Uniforme acorde (jeans, camiseta)
  - Botas con punta de acero
  - Guantes cuando se presente la ocasión
- Todos los productos recibidos deben estar en el área de recepción.
- Se debe identificar todos los bultos, pallets o productos sin excepción.
- El peso máximo del material manipulado en montacargas se rige por la capacidad de carga indicada por el fabricante

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-01	Recepción
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 4</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre:</b>	Pedidos recibidos completamente					
<b>Descripción:</b>	Corresponde al nivel de cumplimiento del cliente, para la entrega de los pedidos en su totalidad para el almacenamiento.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Resp. medición</b>	<b>Resp. análisis</b>
Número de pallets recibidos/Número de pallets solicitados para almacenamiento	Cada recepción	Positivo	90%	98%	Auxiliar de Bodega	Bodeguero

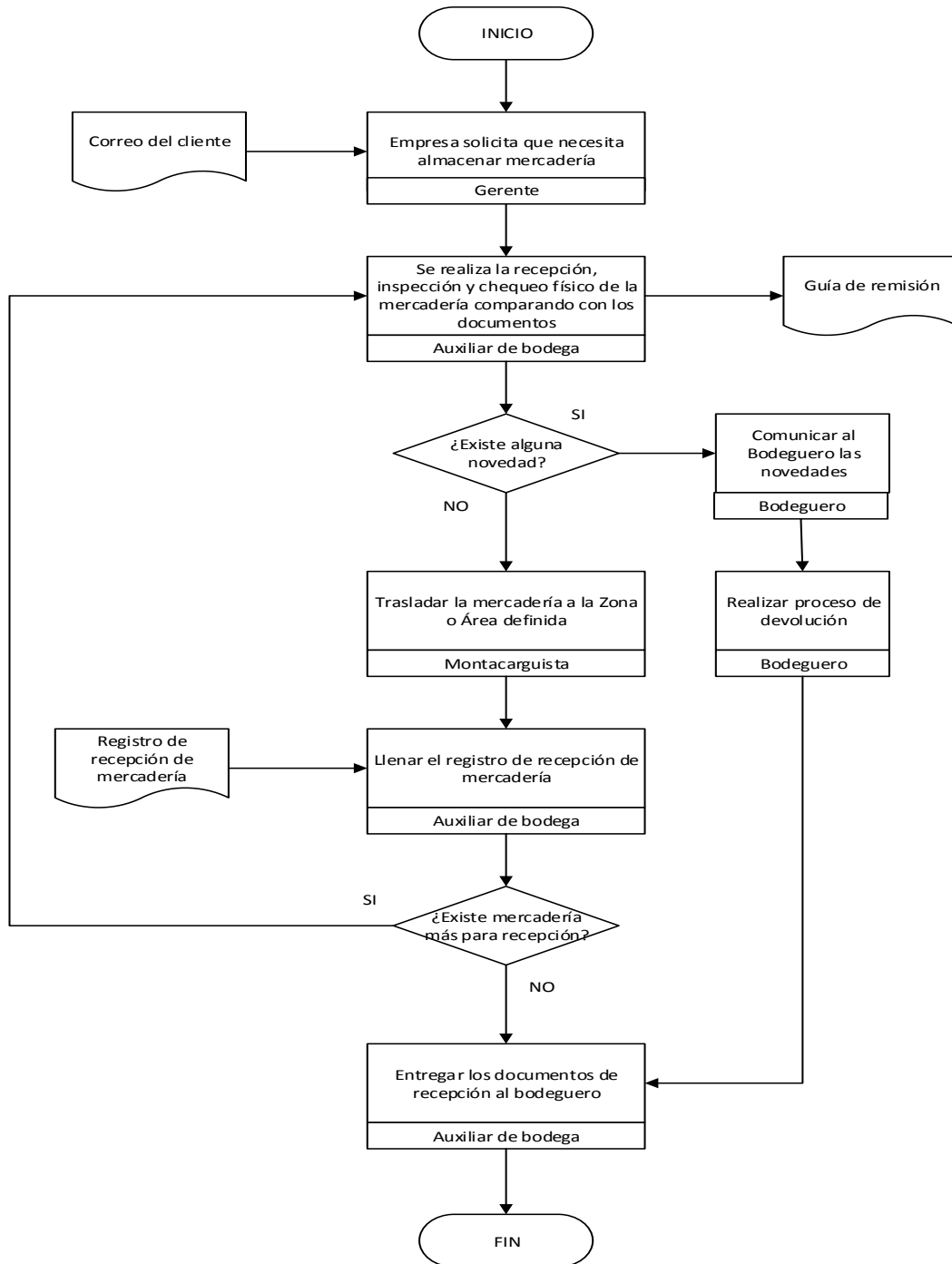
## 7. Documentos

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
No aplica	Conocimientos de embarque
No aplica	Guías de remisión

## 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Registro de recepción y despacho de mercadería	Digital	1 año	Archivar

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-02	Almacenamiento
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 5</b>	

### 1. Objetivo

Garantizar el almacenamiento seguro de las materias primas de importación que se recibe y de los productos terminados para la comercialización; en los racks o en las zonas de almacenamiento definidas con la finalidad de precautelar la calidad de los mismos.

### 2. Alcance

Este proceso abarcará las actividades desde el almacenamiento de la mercadería hasta cuando se realice el respectivo despacho.

### 3. Responsables

Bodeguero

Auxiliar de bodega

Montacarguista

### 4. Definiciones

- *Rack*: Es una estructura metálica de acero inoxidable diseñada para almacenar mercancía paletizada.
- *Almacenamiento*: Es el acopio de productos o mercadería en las mejores condiciones de higiene y orden posibles.
- *Registro*: es un documento que presenta resultados obtenidos y proporciona evidencia de actividades realizadas.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-02	Almacenamiento
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 5</b>	

- *Pallet*: Plataforma de madera o metal, que se utiliza en el almacenamiento de productos, ya que facilita su movilización y levantamiento con el montacargas.
- *Base de Datos*: es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.
- *PEPS*: Primero en entrar primero en salir.
- *PVPS*: primero en vencer primero en salir.

## **5. Políticas**

- Todas las materias primas deben ser movilizadas de un lugar a otro en pallets y con la ayuda del montacargas.
- En el caso de que el operador tenga que manipular pesos mayores a 20 Kg, debe utilizar el cinturón lumbar.
- Se debe identificar todos los bultos, pallets o productos sin excepción.
- Equipos de protección personal a utilizarse:
  - Casco protector
  - Uniforme acorde (jeans, camiseta)
  - Botas con punta de acero
  - Guantes cuando se presente la ocasión

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-02	Almacenamiento
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 5</b>	

- Todos los productos están sobre perchas y en pallets.
- Los materiales más pesados se deben almacenar en la parte baja.
- Se debe despachar bajo las políticas de PEPS o PVPS, en el caso que sea necesario.
- El peso máximo del material manipulado en montacargas se rige por la capacidad de carga indicada por el fabricante

## 6. Indicadores

<b>Nombre:</b>	Costo por metro cuadrado					
<b>Descripción:</b>	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Resp. medición</b>	<b>Resp. análisis</b>
Costo total operativo de bodega sobre el área total de almacenamiento	Mensual	N/A	N/A	N/A	Bodeguero	Gerente

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-02	Almacenamiento
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 4 de 5</b>	

<b>Nombre:</b>	Exactitud del inventario					
<b>Descripción:</b>	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable medición</b>	<b>Responsable análisis</b>
Valor Diferencia (\$) sobre el Valor Total de inventario	Mensual	Negativo	20%	2%	Bodeguero	Gerente

#### 7. Documentos

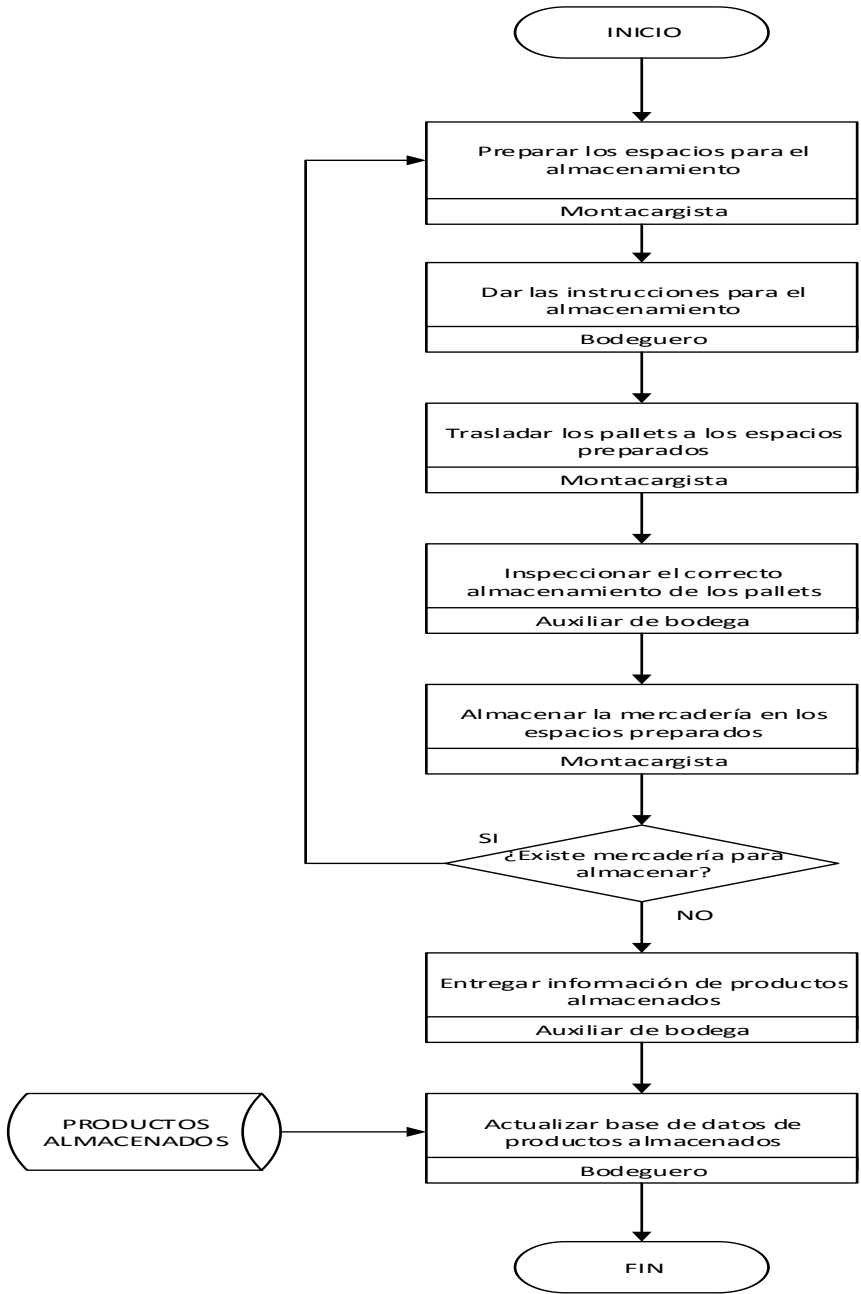
No aplica

#### 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
Número	EIR	Físico y digital	2 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-02-02	Almacenamiento	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 5 de 5</b>

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 5</b>	

### **1. Objetivo**

Establecer un procedimiento escrito que describa de manera general las formas de despachar mercadería de la bodega, para cada tipo de producto que va ser distribuido o comercializado desde el almacén a otros destino para que lleguen en las mejores condiciones al cliente.

### **2. Alcance**

Este proceso corresponde desde la actividad de recolección de pedido hasta que la mercadería es embarcada en el transporte para su posterior distribución.

### **3. Responsables**

Bodeguero  
Auxiliar de Bodega  
Montacarguista

### **4. Definiciones**

*Registro:* es un documento que presenta resultados obtenidos y proporciona evidencia de actividades realizadas.

*Pallet:* Plataforma de madera o metal, que se utiliza en el almacenamiento de productos, ya que facilita su movilización y levantamiento con el montacargas.

*PEPS:* Primero en entrar primero en salir.

*PVPS:* primero en vencer primero en salir.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 5</b>	

*Picking:* Es la actividad de recolección o preparación de pedidos.

*Embalar:* es la actividad de envolver o empaquetar un objeto o ponerlo en una caja para transportarlo con seguridad.

*Despacho:* es un proceso de un almacén logístico, en el cual se da la salida de bienes.

## **5. Políticas**

- Todas las materias primas deben ser movilizadas de un lugar a otro en pallets y con la ayuda del montacargas.
- En el caso de que el operador tenga que manipular pesos mayores a 20 Kg, debe utilizar el cinturón lumbar.
- Se debe identificar todos los bultos, pallets o productos sin excepción.
- Equipos de protección personal a utilizarse:
  - Casco protector
  - Uniforme acorde (jeans, camiseta)
  - Botas con punta de acero
  - Guantes cuando se presente la ocasión
- Todos los productos están sobre perchas y en pallets.
- En cada despacho se toma en cuenta la resistencia, estabilidad y facilidad de manipulación del embalaje.
- Se debe despachar bajo las políticas de PEPS o PVPS, en el caso que sea necesario.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 5</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre:</b>	Costo por Unidad despachada					
<b>Descripción:</b>	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable medición</b>	<b>Responsable análisis</b>
Costo total operativo de Bodega sobre unidades despachadas	Mensual	N/A	N/A	N/A	Bodeguero	Gerente

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 4 de 5</b>	

<b>Nombre:</b>	Nivel de Cumplimiento del despacho					
<b>Descripción:</b>	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable medición</b>	<b>Responsable análisis</b>
Número total de despachos cumplidos sobre número total de despachos requeridos	Mensual	Positivo	90%	100%	Auxiliar de Bodega	Bodeguero

### 7. Documentos

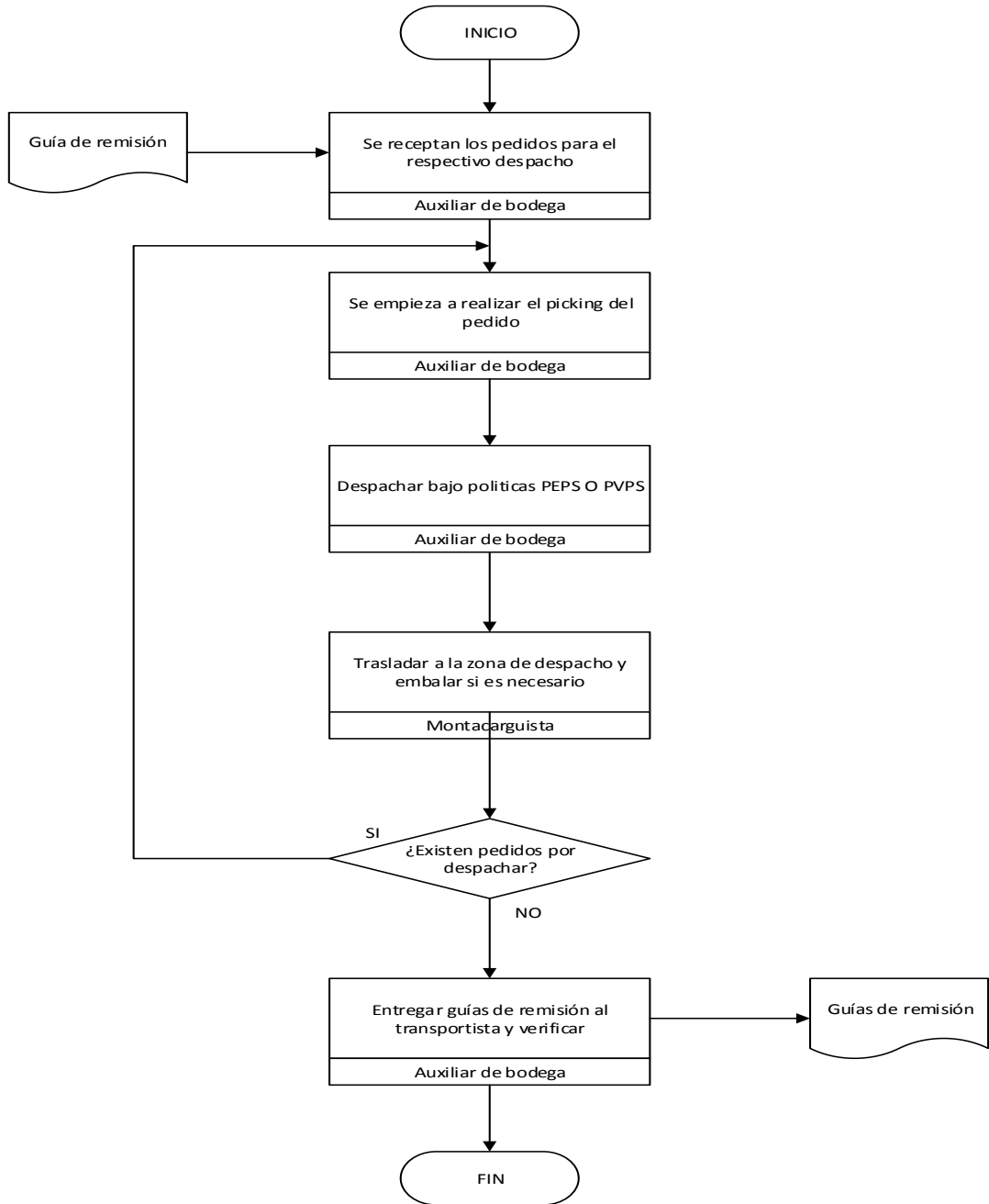
No aplica

### 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Registro de recepción y despacho de mercadería	Digital	1 año	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002-01-02	Despacho	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 5 de 5</b>

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 003-01-01	Captación de clientes
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 4</b>	

### 1. Objetivo

Incrementar el volumen de ventas de los servicios que brinda la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

### 2. Alcance

Este procedimiento inicia mediante el contacto con el cliente y finaliza con la venta del servicio que este requiera.

### 3. Responsables

Gerente general

Asesora comercial

### 4. Definiciones

*Volumen de ventas:* es una medida contable donde se incluyen los ingresos de la empresa que han sido obtenidos mediante la venta del producto o servicio que brinda.

### 5. Políticas.-

- En las reuniones mantenidas con los clientes potenciales deberán presentarse el Gerente con el Asesor Comercial.
- A las reuniones se deberán llevar tarifarios de los espacios y propuestas de los servicios que se prestan en ZALSA CEM.
- Se deberá realizar brief que es la carta de presentación para la empresa.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 003-01-01	Captación de clientes
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 4</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Eficiencia en ventas					
<b>Descripción</b>	Permite medir cuantas han sido las ventas de la empresa en un mes determinado.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Ventas planeadas/ ventas ejecutadas.	Trimestral	Positivo	85%	100%	Analista comercial	Gerente general

## 7. Documentos

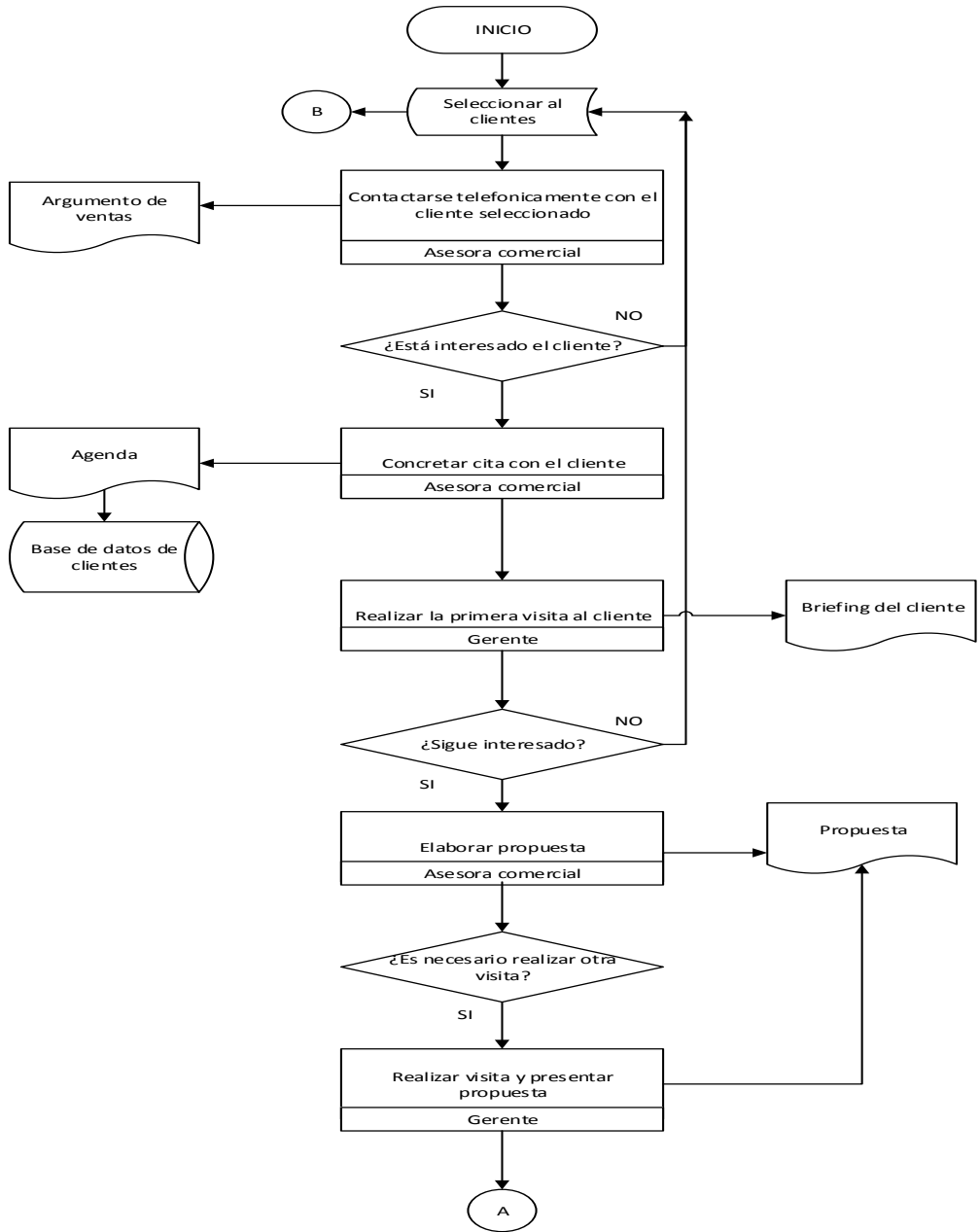
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
No aplica	Agenda
No aplica	Información del cliente
No aplica	Propuesta
No aplica	Contrato

## 8. Registros

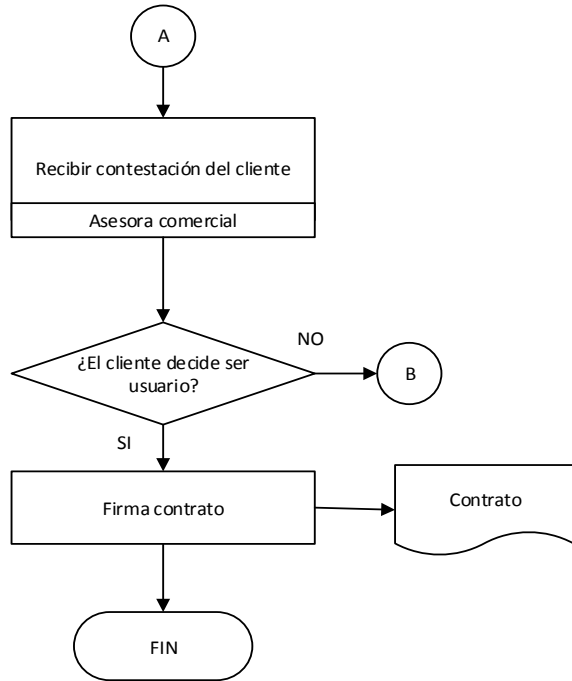
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Breifing del cliente	Digital	5 años	Archivar
No aplica	Contrato	Físico y digital	Indefinido	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 003-01-01	Captación de clientes
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 3 de 4</b>

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> MIS- 003-01-01	Captación de clientes
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 4 de 4</b>	



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-01-01	Facturación y cobros
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

### **1. Objetivo**

Establecer los lineamientos y pasos necesarios para la emisión de facturas hacia los clientes de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, además de establecer las responsabilidades de cada uno de los integrantes que intervienen en el proceso de facturación.

### **2. Alcance**

Este proceso aplica a la facturación para los clientes de la Zona de Apoyo Logístico, por el arriendo de los diferentes espacios.

### **3. Responsable**

Contador

### **4. Definiciones**

*Facturas.*- es un documento mercantil que refleja una operación de compra y venta de determinado bien o servicio.

### **5. Políticas**

- Las facturas serán emitidas en los primeros quince días de cada mes.
- El usuario tiene plazo de cancelar las facturas hasta 15 días después de que hayan sido emitidas.
- El contador será el custodio de los valores recaudados por el servicio prestado.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-01-01	Facturación y cobro
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Usuarios morosos					
<b>Descripción</b>	Permite medir el porcentaje de usuarios morosos de la empresa.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(Número de usuarios morosos/ Total de usuarios) * 100	Mensual	Negativo	5%	10%	Contador	Gerente

## 7. Documentos

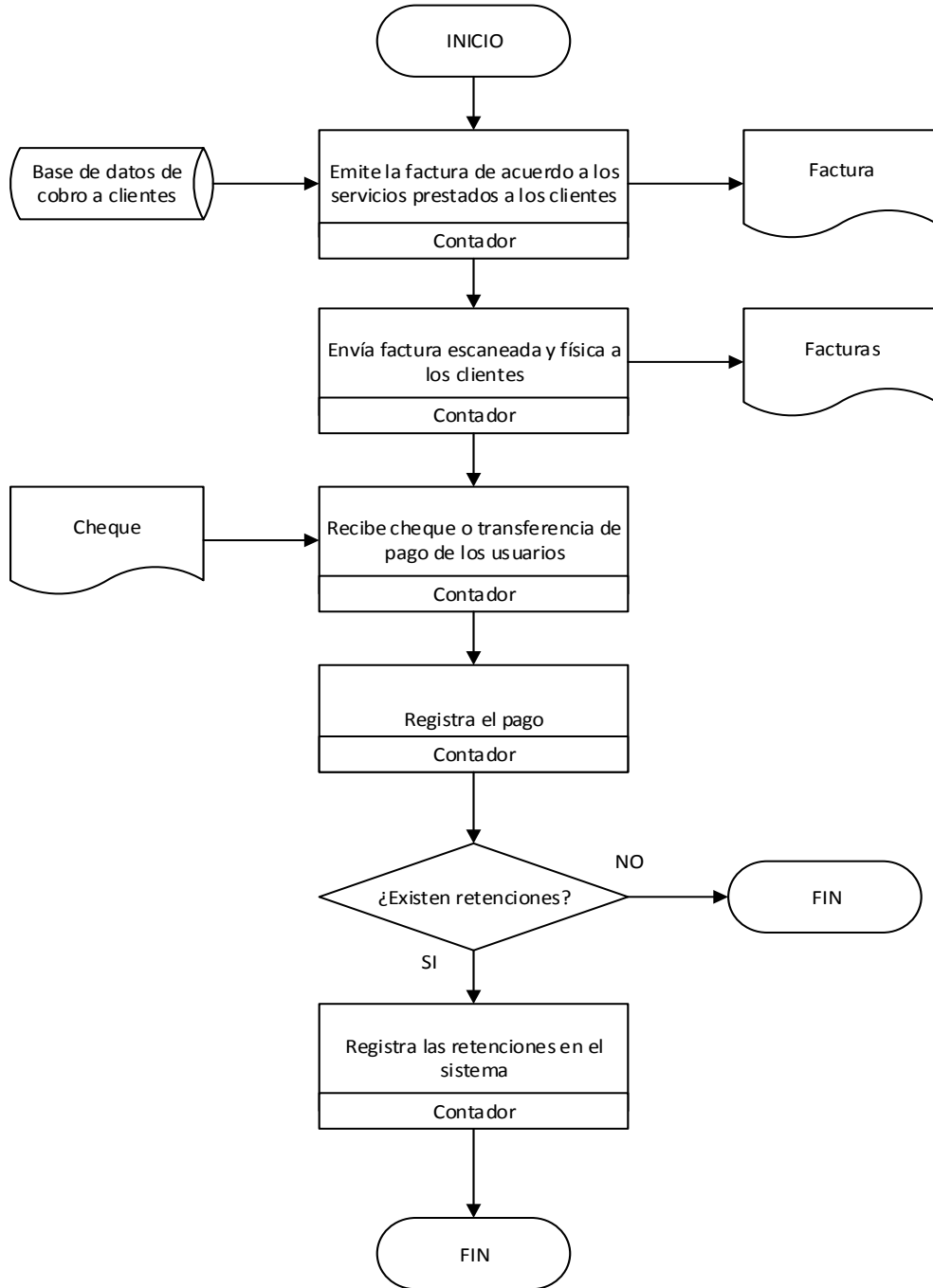
Código	Nombre
Número	Factura
Número	Cheque

## 8. Registros.

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
Número	Base de todos de cobros	Digital	3 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-01-01	Facturación y cobro
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-01-02	Pagos	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 1 de 3</b>

### **1. Objetivo**

Elaborar los pagos de los bienes y servicios adquiridos para satisfacer necesidades dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

### **2. Alcance.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de la factura de la compra de un bien o servicio y finaliza con el pago al proveedor.

### **3. Responsables**

Contador

Gerente general

### **4. Definiciones**

*Pago:* es la acción de pagar por un bien o un servicio recibido a una determinada persona o empresa.

*Proveedores:* es aquella persona que provee a las empresas de materiales o equipos necesarias para el desarrollo de las actividades de la organización.

### **5. Políticas**

- Se deberá recibir la factura por parte del proveedor de servicio para poder realizar el determinado pago.
- La factura debe tener el sello con la autorización de pago por parte del Gerente General.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-01-02	Pagos
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 2 de 3</b>

### 6. Indicadores

No aplica

### 7. Documentos

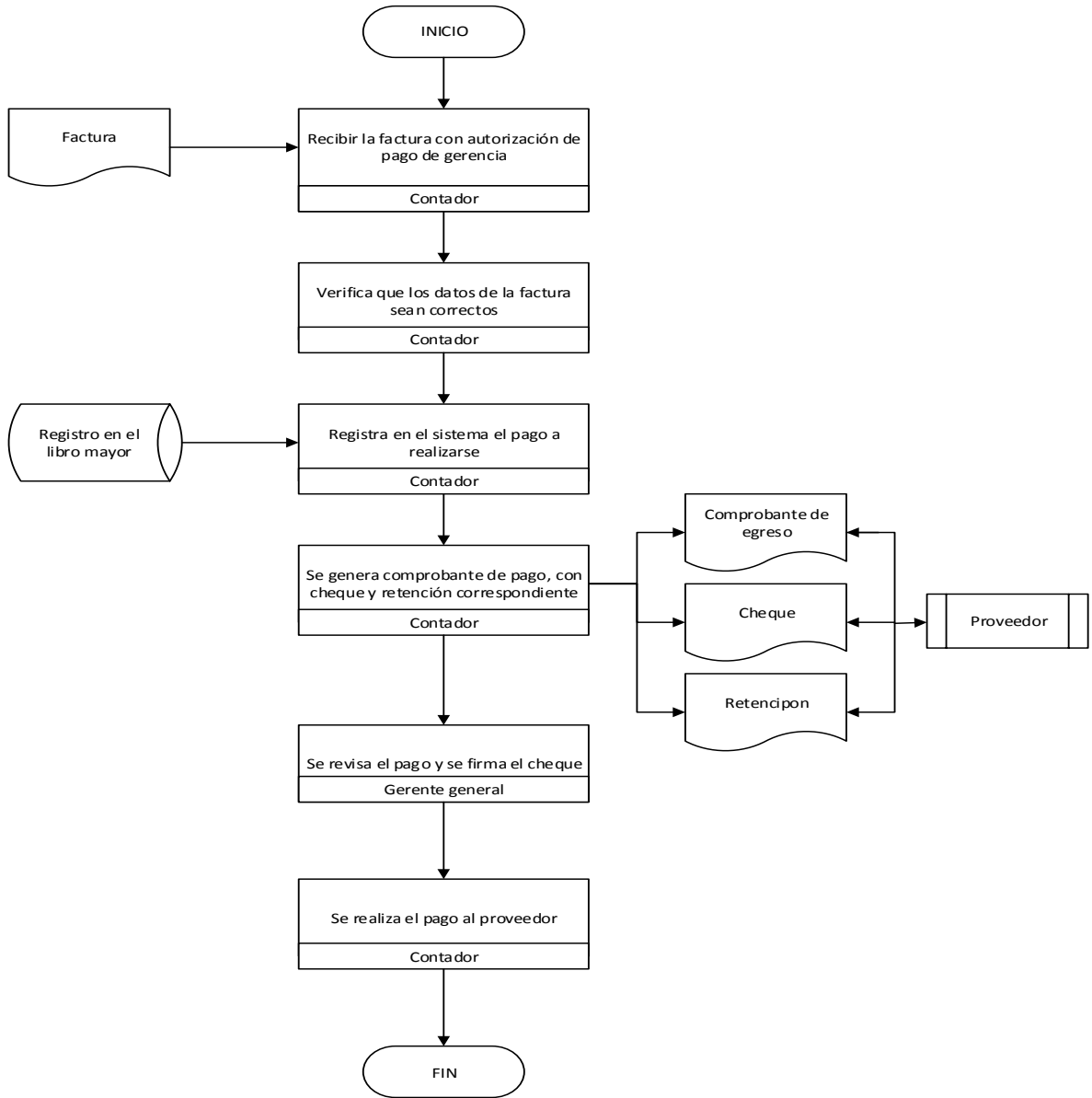
Código	Nombre
Número de factura	Facturas
Número de comprobante	Comprobante de pago
Número de retención	Retención
Número de cheque	Cheque

### 8. Registros

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
No aplica	Base de datos de pagos	Digital	Indefinido	Indefinido
N° de comprobantes de egreso	Comprobantes de egreso	Físico	4 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-01-02	Pagos
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 3 de 3</b>

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-02-01	Tributación
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

**1. Objetivo**

Realizar los pagos de obligaciones tributarias correspondientes a cada mes para de esta manera cumplir con las leyes establecidas en el país.

**2. Alcance**

Este procedimiento inicia con la realización de los formularios necesarios y termina con el pago de las planillas.

**3. Responsables**

Contador

**4. Definiciones**

*Obligación tributaria:* es la obligación que tiene una persona jurídica o natural a pagar los tributos que le correspondan de acuerdo a la actividad que realice.

**5. Políticas**

- La emisión de los formularios para la declaración de los tributos se realizara dentro de los primero veinte días de cada mes.

**6. Indicadores**

No aplica

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-02-01	Tributación
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

### 7. Documentos

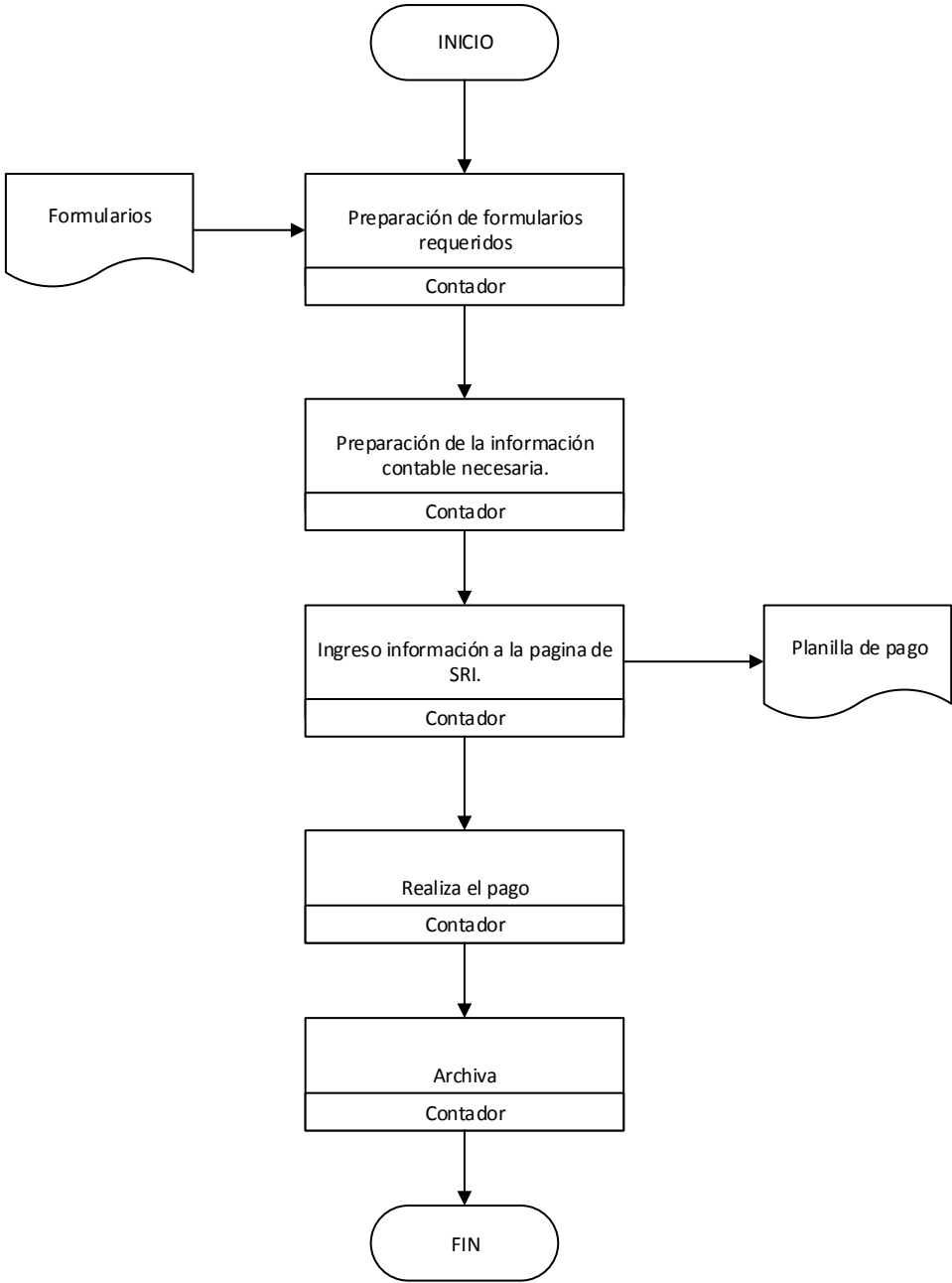
Código	Nombre
Número	Formulario
No aplica	Planilla de pago

### 8. Registros

No aplica

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-02-01	Tributación
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 3</b>	

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-02-02	Conciliación Bancaria	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 1 de 3</b>

### **1. Objetivo**

Obtener los estados de cuentas emitidos por el banco y comprobar que todos los movimientos realizados concuerden con el registro contable de la empresa.

### **2. Alcance**

Este procedimiento se aplica a todas las cuentas bancarias de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas, ZALSA CEM.

### **3. Responsables**

Contador  
Comisario

### **4. Definiciones**

*Conciliación Bancaria:* consiste en comparas los estados de cuentas de la empresa emitidos por el banco, con el registro contable de la misma.

*Auxiliar de cuenta:* es una cuenta individual que tiene la empresa, en donde ejecuta el registro de las transacciones que realiza.

### **5. Políticas**

- Las conciliaciones bancarias deberán realizarse mensualmente.
- Deben tener la firma de autorización, elaboración y aprobación.
- Se debe anexar el estado de cuenta emitido por el banco junto con el registro de los movimientos que tiene la empresa.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-02-02	Conciliación Bancaria
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Cheques emitidos para realizar pagos					
<b>Descripción</b>	Medición de la cantidad de cheques emitidos por ZALSA y la cantidad de cheques cobrados.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Cantidad de cheques entregados/ cantidad de cheques devengados	Mensual	Positivo	100%	100%	Contador	Contador

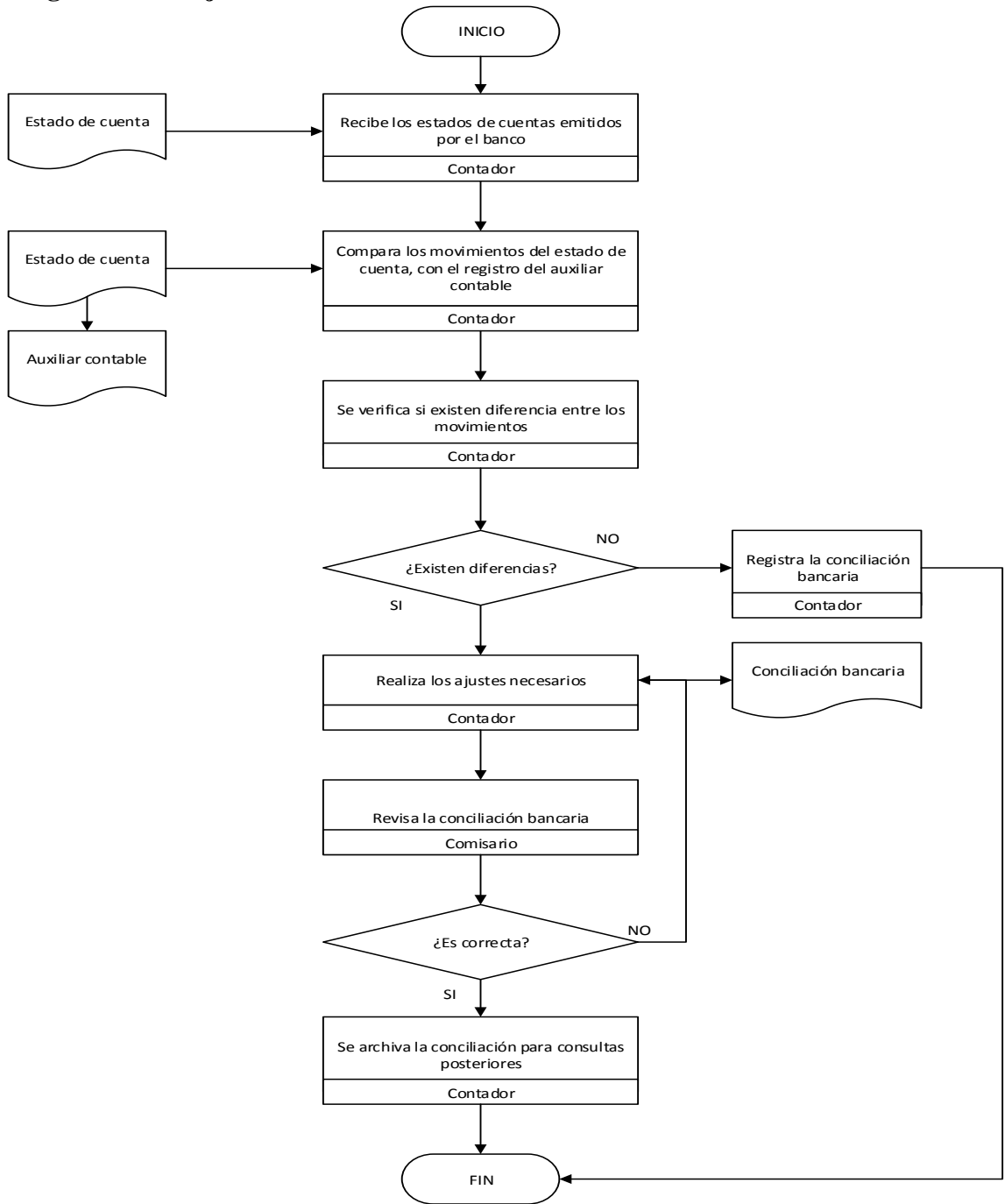
## 7. Documentos

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
No aplica	Estados de cuenta
No aplica	Auxiliar de cuenta
No aplica	Conciliación bancaria

## 8. Registros

No aplica

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-03-01	Elaboración de Estados Financieros
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

### **1. Objetivo**

Generar información financiera oportuna que permita analizar los movimientos financieros de la empresa durante el ejercicio contable para facilitar la toma de decisiones.

### **2. Alcance**

Este procedimiento inicia con la revisión del registro contable de la empresa y termina con la elaboración de los Estados financieros.

### **3. Responsables**

Contador

Gerente general

### **4. Definiciones**

*Información financiera.*- es un conjunto de datos financieros que permite conocer cuáles son los derechos y obligaciones que tiene una empresa.

*Ejercicio contable.*- es el periodo de tiempo entre dos balances anuales que tiene la empresa.

*Registro contable.*- es el elemento físico o digital, donde se conserva la información y movimientos financieros que se dan en un determinado periodo.

### **5. Políticas**

La elaboración de los estados financieros deberá realizarse una vez al mes para ser analizados.

Los estados financieros deberán ser revisados por la Junta de Directorio para ser analizados y tomar decisiones.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-03-01	Elaboración de Estados Financieros
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Indicador de Liquidez					
<b>Descripción</b>	Indica la capacidad que tiene a empresa para cumplir sus obligaciones financieras.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Mensual	Positivo	95%	100%	Contador	Gerente

## 7. Documentos

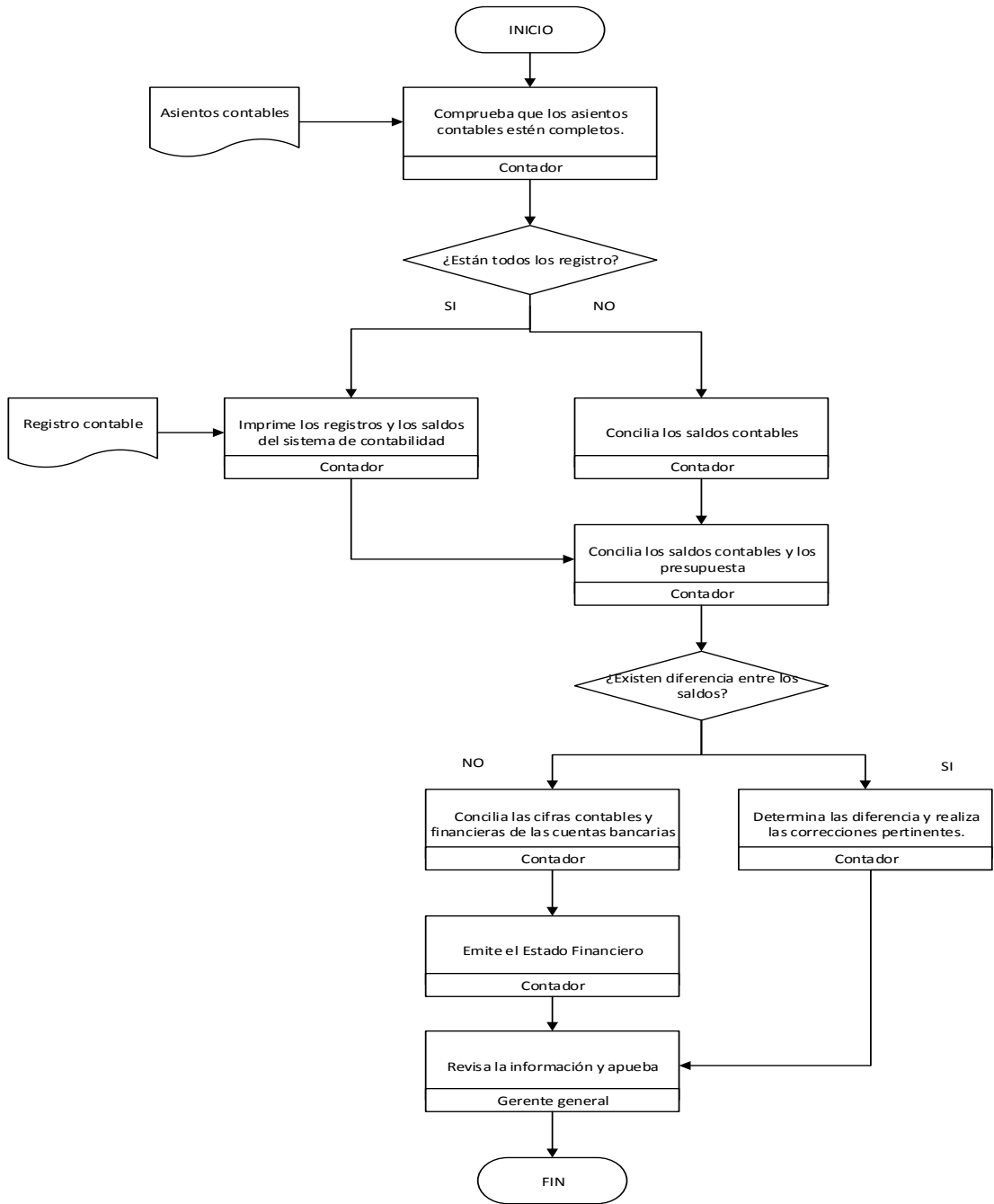
Código	Nombre
N° de asiento contable	Asientos contables

## 8. Registros

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
N° de asiento contable	Asientos contables	Digital	5 año	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-001-03-01	Elaboración de Estados Financieros
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 3</b>	

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-03-02	Elaboración de Flujo de Efectivo
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

### **1. Objetivo**

Proporcionar información financiera apropiada a la gerencia para que realice una correcta toma de decisiones que ayuden al desarrollo de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

### **2. Alcance**

Este procedimiento empieza con la recolección de la información financiera del mes y concluye con la elaboración del flujo de efectivo.

### **3. Responsables**

Contador

Gerente general

### **4. Definiciones**

*Información financiera.*- es un conjunto de datos financieros que permite conocer cuáles son los derechos y obligaciones que tiene una empresa.

*Flujo de efectivo.*- es el estado que muestra cuales son los ingresos y gastos de una empresa en un determinado periodo.

### **5. Políticas**

- La elaboración del flujo de efectivo deberá realizarse una vez al mes para ser analizados.
- El flujo de efectivo deberá ser revisado por la Junta de Directorio para ser analizados y tomar decisiones.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-03-02	Elaboración de Flujo de Efectivo
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Rotación de cuentas por cobrar					
<b>Descripción</b>	Mide la rotación de las cuentas por cobrar permitiendo evaluar las condiciones de pago de los clientes.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Ventas/ Cuentas por cobrar	Mensual	Negativo	10%	20%	Contador	Gerente

## 7. Documentos

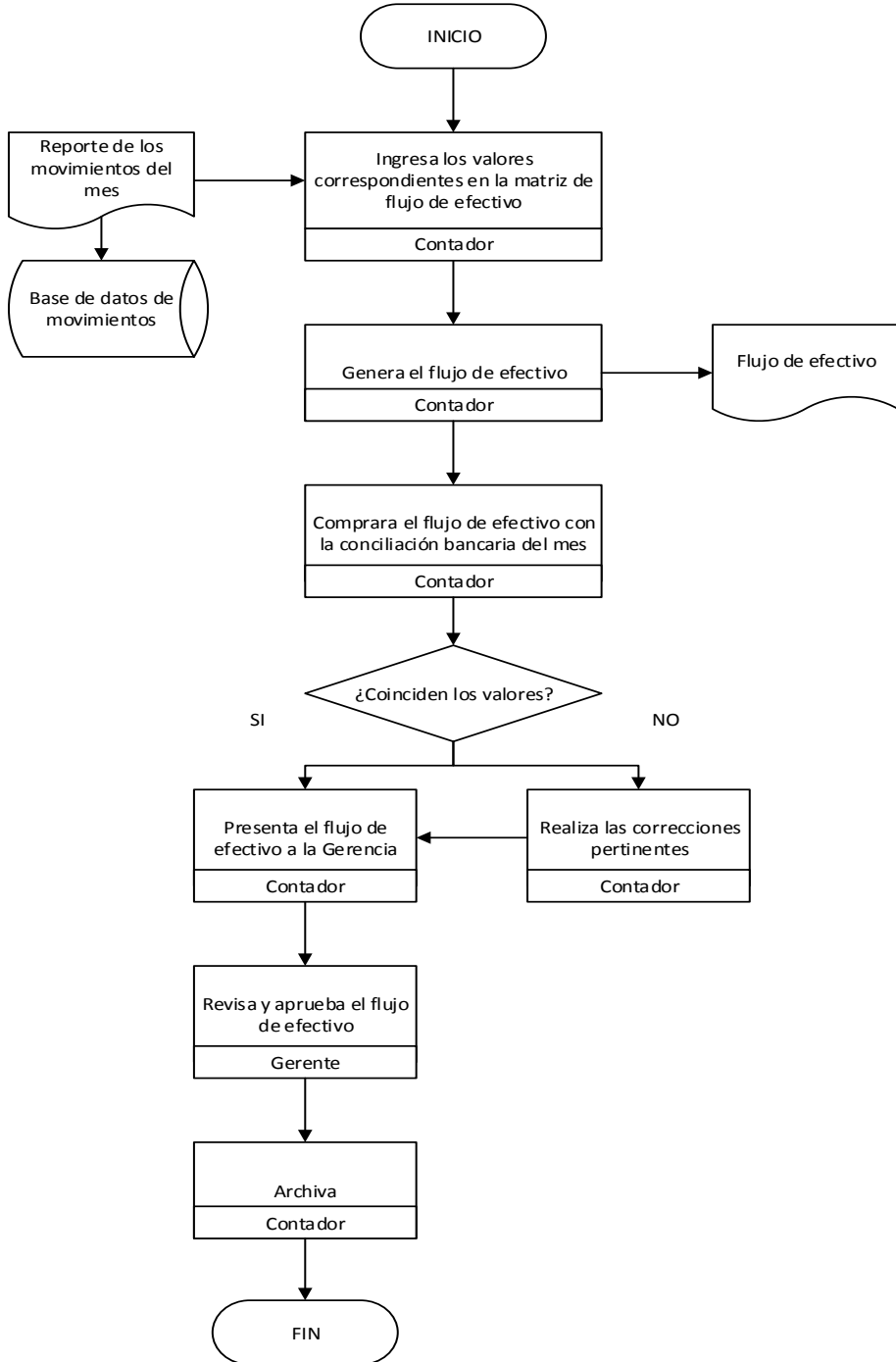
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
Número	Conciliación Bancaria

## 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Reporte de movimientos bancarios	Físico	2 años	Archivar Pasivo

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 001-03-02	Elaboración de Flujo de Efectivo
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 3 de 3</b>

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-002-01-01	Selección de Proveedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 5</b>	

### **1. Objetivo**

Este procedimiento tiene como finalidad describir las actividades que se llevan a cabo para la solicitud de materiales, equipos o servicios, así como después la tramitación del pedido requerido para la empresa, realizando la selección y evaluación de los proveedores.

### **2. Alcance**

Este proceso abarca las actividades que se realizan para la compra de un bien o servicio, desde la identificación de los proveedores, evaluándolos para realizar la correcta elección, hasta la compra del mismo para satisfacer las necesidades que se den dentro de la empresa.

### **3. Responsables**

Personal de la empresa  
Secretaria general  
Gerente general

### **4. Definiciones**

*Compra:* es la acción de comprar un bien o servicio para satisfacer una necesidad de un individuo dentro de la empresa a cambio de dinero.

*Proveedores:* es aquella persona que provee a las empresas de materiales o equipos necesarias para el desarrollo de las actividades de la organización.

*Cotizaciones:* es un documento o información que se brinda a una persona al momento de querer realizar la compra de un bien o producto.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-002-01-01	Selección de Proveedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 5</b>	

## 5. Políticas

- El gerente general evaluara las solicitudes de materiales y equipos y de ser aceptadas se tramitaran con la secretaria general para realizar la selección del proveedor y la compra.
- Las solicitudes o cotizaciones deberán contener la cantidad, producto, costo y valor total de la compra.
- El tiempo de entrega de los materiales o equipos por el proveedor será de máximo 8 días laborables.

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Tiempo de entrega del material o equipo					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo que el proveedor se demora en entregar el material o equipo requerido.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Resp. de la medición</b>	<b>Resp. del análisis</b>
Fecha de entrega del material o equipo/ fecha de solicitud	Por compra	Negativo	1 día laborable	8 días laborables	Secretaria general	Gerente general

## 7. Documentos

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
No aplica	Cotizaciones
No aplica	Facturas

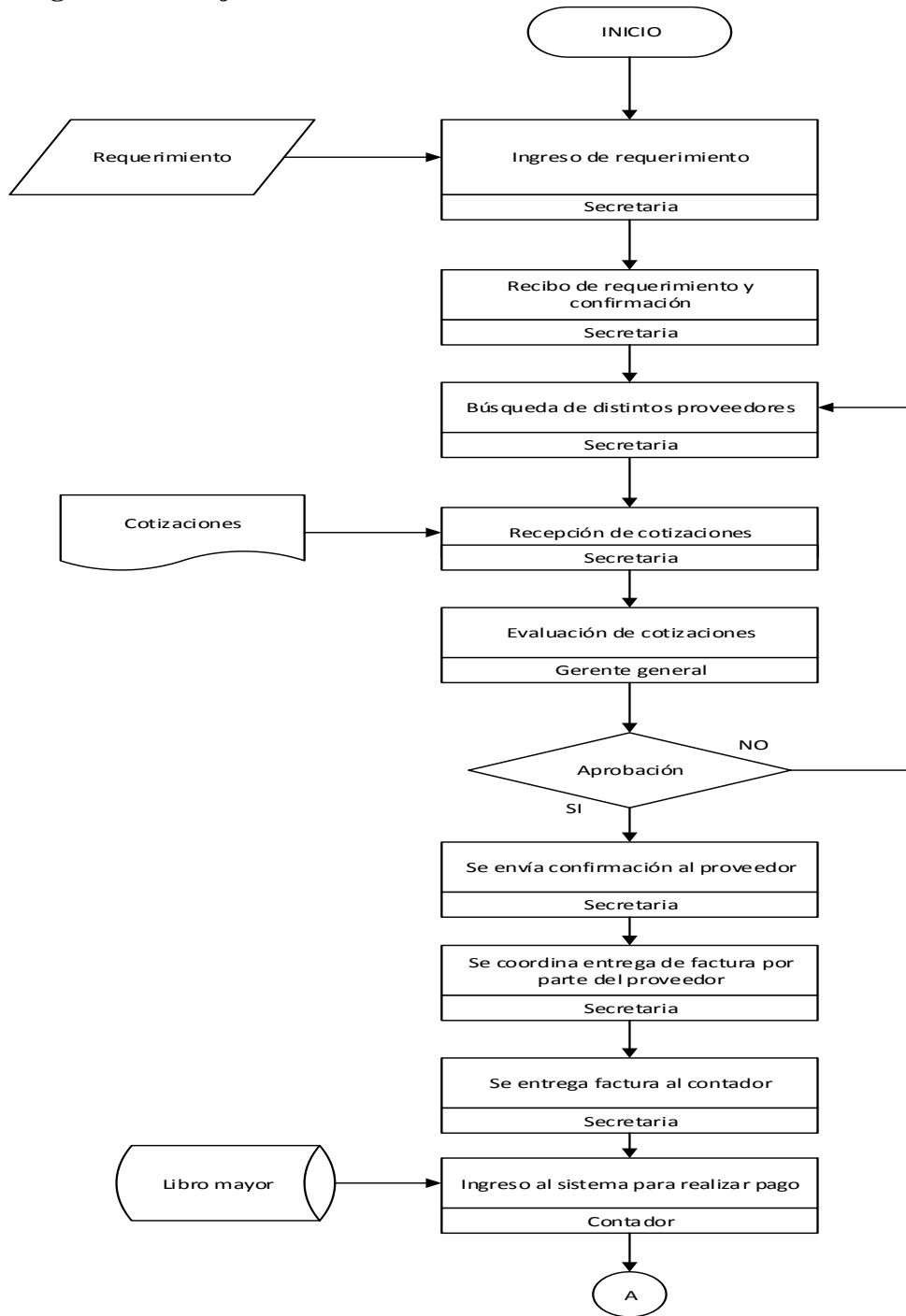
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-002-01-01	Selección de Proveedores
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 5</b>	

### 8. Registros

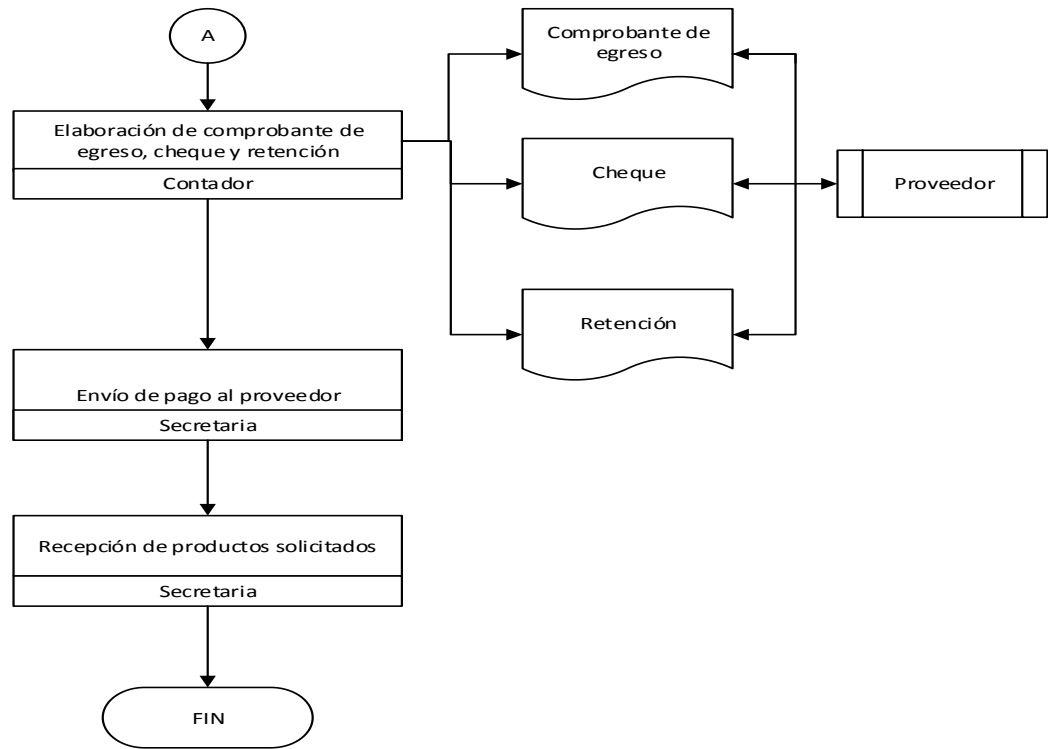
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Cotizaciones	Físico	1 año	Eliminar
No aplica	Facturas	Físico	3 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-002-01-01	Selección de Proveedores	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 4 de 5</b>

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-002-01-01	Selección de Proveedores
<b>Edición N° 01</b>	<b>Pág. 5 de 5</b>



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO- 002-02-01	Caja Chica	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 1 de 5</b>

### **1. Objetivo**

Establecer adecuados procedimientos administrativos para la asignación, utilización y reposición del fondo de caja chica, indicando cuales son las funciones y responsables en el manejo de la misma.

### **2. Alcance**

Este proceso abarcara las actividades de asignación, utilización y reposición de caja chica, realizando la rendición y control de los gastos que se ejecuten en un periodo determinado.

### **3. Responsables**

Gerente general

Secretaria General

Contador

### **4. Definiciones**

*Caja chica:* es un fondo asignado, que tiene como fin cubrir con los gastos menores y urgentes que se realizan dentro de la empresa.

*Documentos de respaldo:* son documentos que sustenta que se a realizo un pago por la compra de un bien o servicio tales como facturas, comprobantes de pago y liquidaciones de compras.

*Responsable de caja chica:* es la persona que se encarga de la custodia de los fondos asignados a caja chica.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 002-02-01	Caja Chica
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 5</b>	

*Facturas:* es un documento mercantil que indica la información de una compra o venta de un bien o servicio, se lo denomina también como un comprobante fiscal de una operación.

*Comprobantes de caja:* permiten llevar un control sobre los egresos que se realizan del fondo de caja chica, se le adjuntan las facturas correspondientes.

## **5. Políticas**

Los fondos de caja chica serán utilizados para gastos urgentes que sean menores o iguales a la cantidad de \$40.00 tales como:

- Útiles de oficina para cada uno de los departamentos de la empresa.
- Arreglo de cerraduras o sistemas de seguridad internos.
- Reparaciones menores que se necesiten dentro de las instalaciones de la empresa.
- Compra de combustible y aceites para motocicleta.
- Los documentos de respaldo de los gastos que se realizan deberán ser emitidos a nombre de ZALSA CEM, con número de RUC 0890032060001 y dirección Av. Jaime Roldos Aguilera vía al puerto pesquero.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 002-02-01	Caja Chica
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 5</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Nivel de Caja chica					
<b>Descripción</b>	Permite medir cuantos días dura el fondo de caja chica.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Día de reposición de caja chica – día de caja chica sin fondo	Quincenal	Positivo	10 días	15 días	Secretaria	Gerente

## 7. Documentos

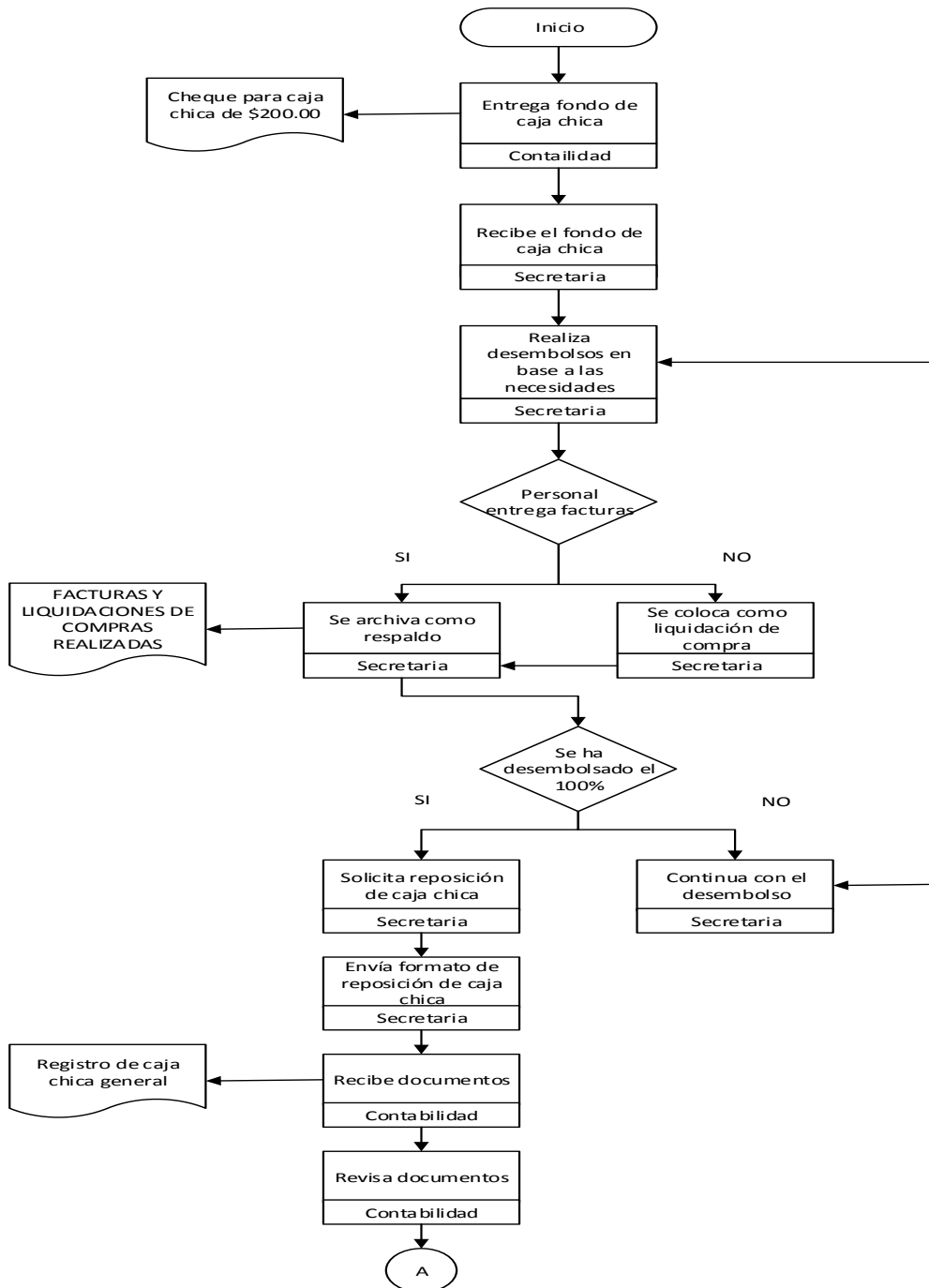
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
Número	Factura
Número	Comprobante de Caja chica

## 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
Número	Caja chica diario	Digital	2 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO- 002-02-01	Caja Chica	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 4 de 5</b>

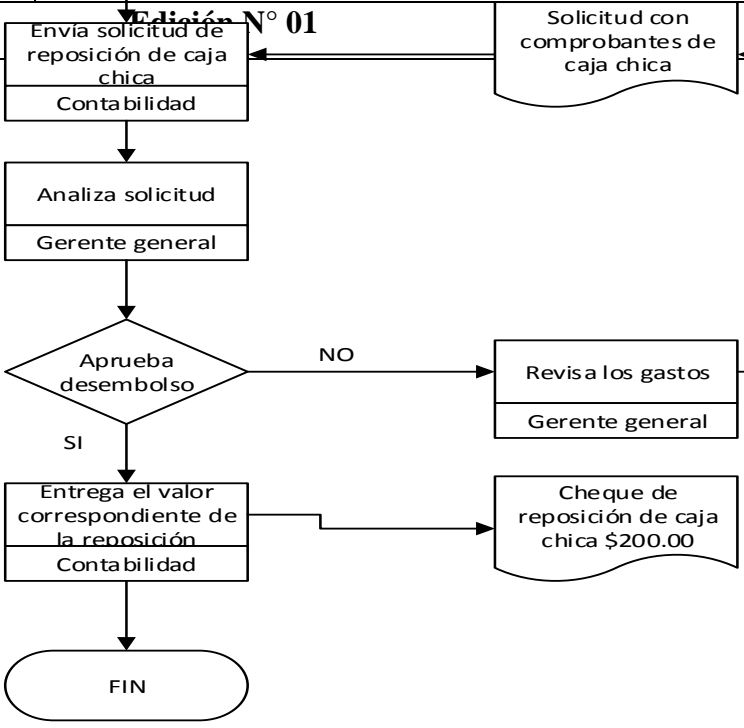
**9. Diagrama de Flujo**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM**

**CÓDIGO:** APO- 002-02-01      **A**      **Caja Chica**

**Pág. 5 de 5**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO- 002-02-02	Archivo documental	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 1 de 3</b>

### **1. Objetivo**

Realizar la organización y control de los documentos que ingresan a la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas con el fin de archivar la documentación que le sea necesaria.

### **2. Alcance**

Este procedimiento se aplicará para el archivo de los documentos de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.

### **3. Responsables**

Secretaria general

### **4. Definiciones**

*Organización:* es la acción o efecto de organizarse.

*Control:* es la comprobación e inspección de las actividades que se están realizando.

*Archivo:* es un conjunto de documentos que se almacenan.

### **5. Políticas**

- Los documentos serán guardados por fecha.
- Los documentos deberán ser archivados en carpetas con la etiqueta correspondiente.
- Los documentos antes de ser archivados deberán ser escaneados para tener un respaldo digital del mismo.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 002-02-02	Archivo documental
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Documentos archivados					
<b>Descripción</b>	Porcentaje de documentos en la Zona de Apoyo Logístico					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Resp. de la medición</b>	<b>Resp. del análisis</b>
(Documentos archivados/ documentos que deberían ser archivados) * 100	Anual	Positivo	85%	1005%	Secretaria general	Secretaria general

## 7. Documentos

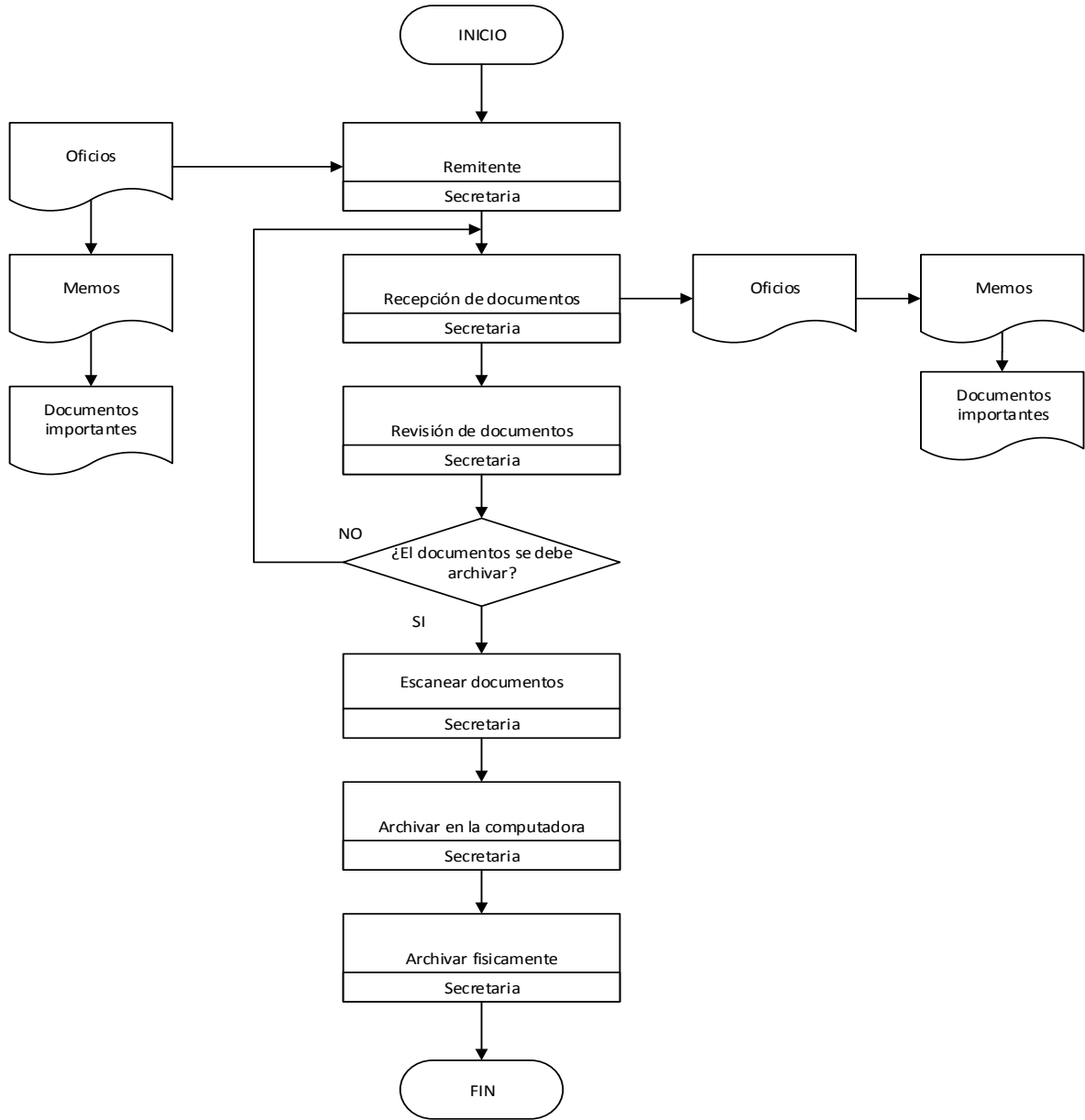
N/A

## 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
Número	Oficios	Físico y digital	5 años	Archivar
Número	Memos	Físico y digital	5 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO- 002-02-02	Archivo documental	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 3 de 3</b>

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-003-01-01	Reclutamiento y selección de personal	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

### **1. Objetivo**

Proveer a los diferentes departamentos de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM, de talento humano idóneo para el desarrollo de las funciones y actividades, a través de la identificación de la vacante, reclutamiento y selección del personal.

### **2. Alcance**

Aplica para cualquier tipo de puesto de trabajo que necesite ser cubierto por una persona externa o una que ya trabaje dentro de la empresa.

### **3. Responsable**

Gerente General

### **4. Definiciones**

*Reclutamiento.*- se realiza con la finalidad de atraer a posibles candidatos capaces de desempeñar las actividades y funciones para un determinado puesto dentro de la empresa.

*Selección de personal.*- es un proceso que se realiza con el fin de seleccionar al candidato idóneo para desempeñar las funciones dentro de un puesto determinado luego de haber pasado por un proceso de pruebas.

*Vacante:* se denomina a un puesto de trabajo que esta sin ocupar.

### **5. Políticas**

- Los aspirantes a ocupar el puesto deberán entregar su hoja de vida en las instalaciones de la empresa.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-003-01-01	Reclutamiento y selección de personal
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 4</b>	

- Las incorporaciones de personal serán a partir de la fecha que exista la vacante en la empresa.
- Cumplir con el perfil óptimo para desempeñar el puesto de trabajo al que se aplica.
- Se realizara una prueba de conocimiento al aspirante al cargo para la selección óptima.
- El nuevo trabajador recibirá el manual de funciones por parte del gerente.

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Tiempo medio de duración en procesos de selección.					
<b>Descripción</b>	Eficiencia de los procesos de selección.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Tiempo planificado de duración de contratación/ tiempo utilizado para la contratación	Cuando se requiera	Negativo	1 semana	2 semanas	Gerente general	Gerente general

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO-003-01-01	Reclutamiento y selección de personal
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 4</b>	

### 7. Documentos

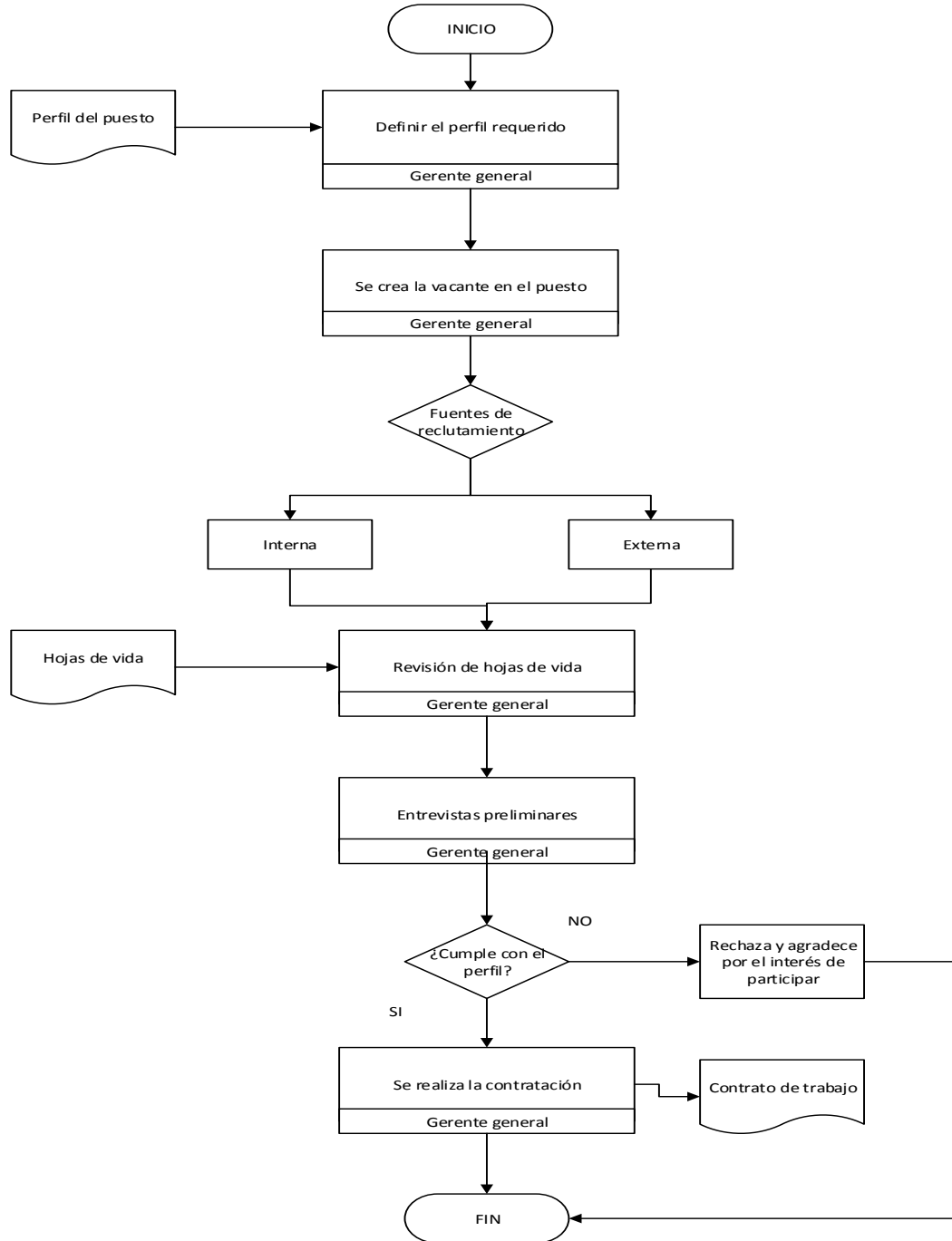
Código	Nombre
No aplica	Hoja de vida
No aplica	Contrato

### 8. Registros

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
No aplica	Contrato	Físico	Indefinida	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-003-01-01	Reclutamiento y selección de personal	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 4 de 4</b>

**9. Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 003-02-01	Capacitaciones
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

### **1. Objetivo.**

Actualizar los conocimientos de los trabajadores de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM en temas que les ayuden a desempeñar de una manera correcta las funciones que cumplen dentro de la empresa con el fin de brindar una mejor servicio.

### **2. Alcance**

Este proceso aplica a las capacitaciones que se realicen a los trabajadores de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM.

### **3. Responsables**

Gerente General

### **4. Definiciones**

Capacitación: proceso educativo que permite actualizar los conocimientos de las personas.

### **5. Políticas**

- Se debe capacitar al personal al menos una vez al año para actualizar sus conocimientos.
- Los temas de capacitación deberán ser aprobados por el Gerente General de la ZAL.
- Las capacitaciones serán obligatorias para los trabajadores.
- La empresa se encargara de cubrir el costo de la capacitación, y los viáticos del trabajador.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 003-02-01	Capacitaciones
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

- El empleado que es enviado a la capacitación deberá firmar el Acta de devengación de capacitación recibida y transaccional de obligaciones.

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Capacitaciones recibidas por empleado					
<b>Descripción</b>	Permite medir el número de capacitaciones recibidas por los trabajadores.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(Número de capacitaciones planificadas/ número de capacitaciones recibidas) *100	Anual	Positivo	90%	95%	Gerente general	Gerente general

## 7. Documentos

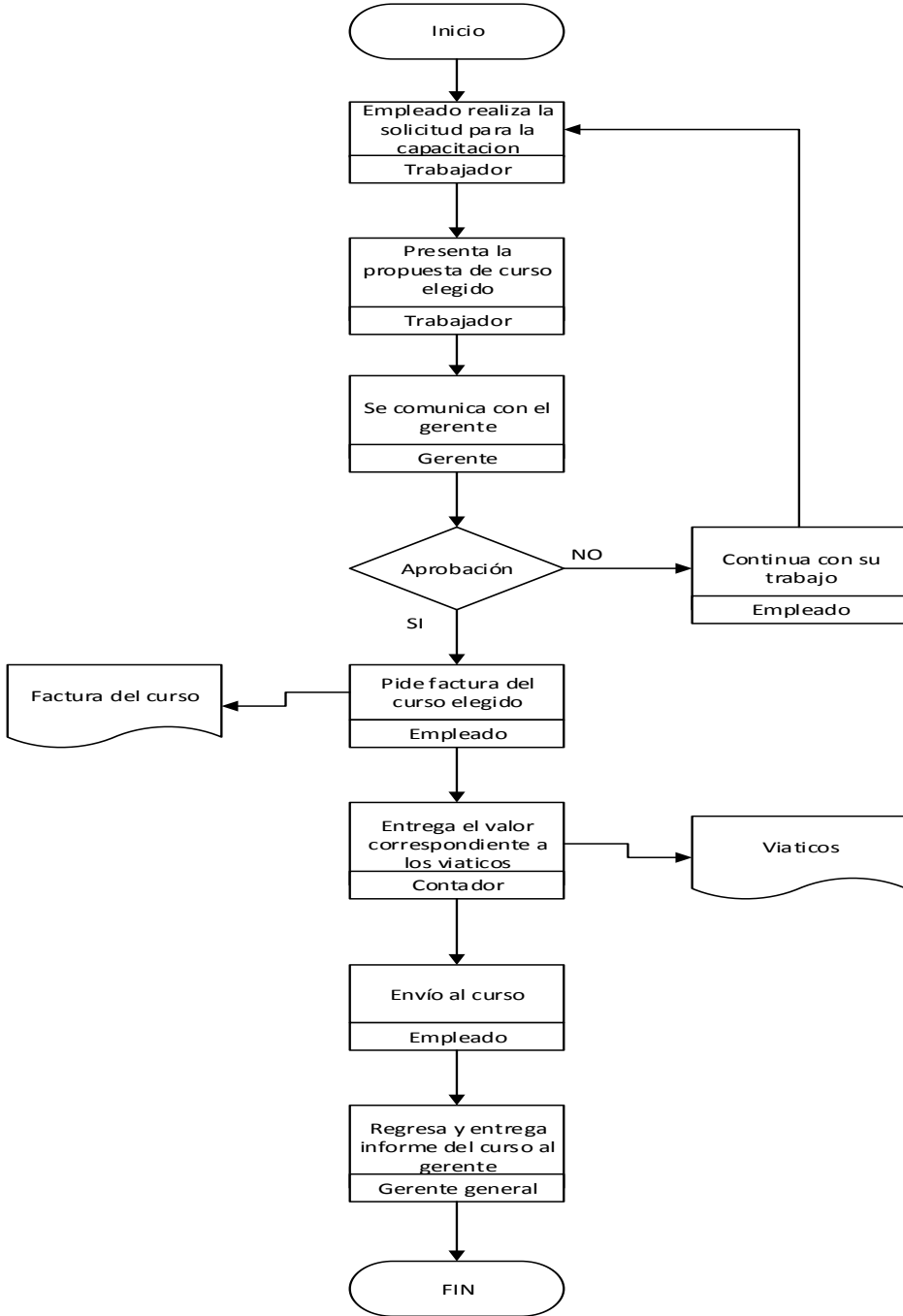
N/A

## 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Programa de capacitación	Digital	1 año	Eliminar
No aplica	Informe de la capacitación	Física	2 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 003-02-01	Capacitaciones
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 3 de 3</b>	

**9. Diagrama de flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 003-03-01	Evaluación de Desempeño
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 1 de 3</b>	

### **1. Objetivo**

Este procedimiento describe los pasos a seguir a la hora de implementar una herramienta para cuantificar de forma objetiva el rendimiento de cada uno de los trabajadores en las tareas, funciones y responsabilidades que desempeñan.

### **2. Alcance**

El presente procedimiento aplica a todos los trabajadores de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM.

### **3. Responsables**

Gerente General

### **4. Definiciones**

Evaluación de desempeño.- permite evaluar la conducta y el trabajo que realizan los empleados dentro de sus funciones y responsabilidades.

### **5. Políticas**

- Los trabajadores y el gerente deberán tener los objetivos claros de las funciones que realiza dentro de la empresa, considerando el nivel de experiencia de cada uno.
- La evaluación de desempeño se realizará de manera anual.
- El encargado de la evaluación será el jefe inmediato de cada área de la organización.
- Será responsabilidad del encargado de realizar la evaluación notificar al empleado cinco días antes de la misma.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>	
<b>CÓDIGO:</b> APO- 003-03-01	Evaluación de Desempeño
<b>Edición N° 01</b>	
<b>Pág. 2 de 3</b>	

## 6. Indicadores

<b>Nombre</b>	Porcentaje de evaluaciones de desempeño favorables					
<b>Descripción</b>	Calidad de la formación y desarrollo del trabajador.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
N° de encuestas planificadas/ N° de encuestas realizadas	Anual	Positivo	95%	100%	Gerente general	Gerente general

## 7. Documentos

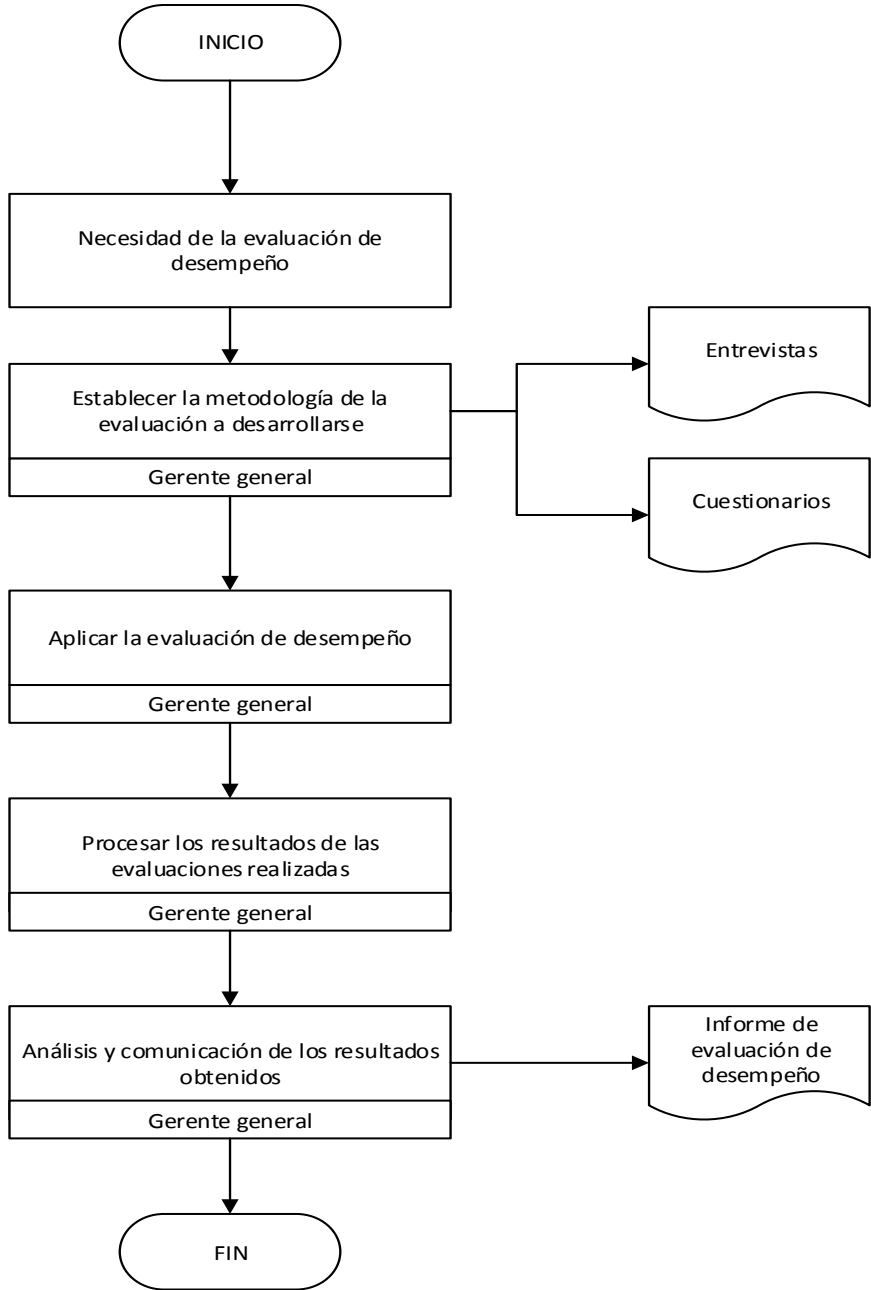
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
No aplica	Entrevistas
No aplica	Cuestionarios
No aplica	Informe de Evaluación de desempeño

## 8. Registros

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
No aplica	Informe de Evaluación de desempeño	Físico	2 años	Archivar

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS ZALSA CEM</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO- 003-03-01	Evaluación de Desempeño	
<b>Edición N° 01</b>		<b>Pág. 3 de 3</b>

**9. Diagrama de Flujo**



## CAPÍTULO IV

### 4. DISCUSIÓN

La Zona de apoyo Logístico ZALSA.Cem fue creada en el año 1987 y a la fecha tiene 28 funcionando, a partir del 2012 cambio su nombre como hoy se la conoce, ofrece los servicios de centro logístico para operaciones para sus clientes agilizando las operaciones de carga y descarga en de la mercadería en la importación o exportación que se realiza a través de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

En la actualidad en pleno auge de la globalización se hace necesario que la empresa considere aplicar la gestión por procesos ya que esta le permite aplicar un conjunto de principios y herramientas específicas para hacer realidad la calidad de los servicios. En la medida en que los procesos son transversales, atraviesan todos los departamentos de la empresa y contribuyen a cohesionar la organización. (Perez, 2013)

Para el estudio, análisis y diseño de esta tesis se tomaron como referencias las investigaciones realizadas por (Herrera, 2007) “Levantamiento de Procesos en la Empresa ASISTECOM.CIA.LTDA para desarrollar un sistema de calidad”, (Oña, 2008) “Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado. Caso: Transportes Directo” y la de (Erazo, 2011) “Levantamiento de Procesos para el área administrativa de la empresa comercializadora de muebles ALBREU”.

Los trabajos coinciden en que estandarizar las actividades y los procesos dentro de una empresa es la única manera de conseguir que estas sean más eficientes, efectivas y eficaces para lo cual consideraron la redefinición de los procesos claves y de apoyo, estableciendo indicadores que permitan verificar su cumplimiento, reduciendo considerablemente los costos operativos.

La revisión de estos trabajos guio la presente propuesta con la finalidad de resolver el problema que aqueja a ZALSA a través de un manual de procedimientos donde se realizó la identificación, diseño y levantamiento de los procesos claves y de apoyo para normar las actividades que se realizan en la parte administrativa lo que facilitará un mayor control de las actividades, tareas asignadas, además permitirá hacer un seguimiento del nivel de cumplimiento para realizar la evaluación respectiva. En algunos casos se redefinieron flujos de trabajo, actividades, tareas, responsables y tiempos de respuesta para dar respuesta a los requerimientos específicos de la empresa.

A diferencia de los trabajos arriba indicados a los que les toco elaborar orgánicos estructurales, de función y manual de procedimientos se suma que por ser empresas que cumplen diferentes actividades cada una tuvo que adaptarse a su propia realidad.

La propuesta presentada es muy fácil de aplicar ya que ZALSA cuenta con un orgánico estructural, manual de funciones acorde a la realidad aunque este no se cumple en su totalidad por que los empleados no lo ponen en práctica y no existe el control adecuado, esto hace que en algunos casos exista duplicidad de funciones. Es por esta razón que solo se elaboró el manual de procedimientos para darle funcionalidad a la Empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- En la Zona de Apoyo Logístico se detectó que no existe un manual de procedimientos con sus respectivos procesos que norme las actividades administrativas en cada departamento, estas se vienen realizando de forma desordenada lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas ya que se cumple con el manual de funciones de manera parcial, a pesar de aquello los clientes se sienten satisfechos con el servicio que se brinda en la Zal lo que ha permitido que se incremente el número de clientes ya sea para alquilar espacios de manera temporal o permanente.
- Esta investigación muestra una propuesta del mapa de procesos administrativos que se realizan dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas, donde se encuentran los procesos estratégicos, misionales y operativos y los de apoyo, los cuales ayudaran al desarrollo de la compañía y a brindar un mejor servicio a los clientes.
- Finalmente se realizó el levantamiento de procesos dentro de cada una de las áreas que conforman la compañía mediante entrevistas que permitieron conocer que actividades realiza cada colaborador, quienes intervienen en cada proceso, que políticas se encuentran establecidas y se formularon indicadores que permitirán medir de una u otra forma cada proceso levantado.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Socializar el mapa y manual de procesos con la Junta de Accionistas para que conozcan los cambios que se busca realizar y el manual de funciones junto con el plan estratégico con el personal a fin de que lo conozcan y lo pongan en práctica cumpliendo a cabalidad sus respectivos roles.
- Capacitar al personal administrativo para el correcto cumplimiento del manual de procedimientos y de esta manera lograr mejores resultado en las actividades que se realizan dentro de la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas.
- Evaluar periódicamente el manual de procesos con la finalidad de actualizarlo en base a los nuevos requerimientos que se presenten dentro de la empresa y de esta manera lograr satisfacer a los clientes en base a sus necesidades.

## BIOGRAFÍA

- Amaro, R. (1987). *Administración Personal*. Mexico: Limusa .
- Andrew, J. (2000). *Fundamentos de Administración*. Mexico : International Thomson .
- Arjona, M. (2002). *Dirección Estratégica Un enfoque práctico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución .
- Fayol, H. (. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Mexico: Pearson.
- Fernandez, M. (1995). *Analisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Diaz Santos .
- Fernández, M. (2003). *El Control. Fundamento de la Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Gómez, F. (2005). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas de procedimientos administrativos*. Mexico : Mc. Graw Hill.
- GRIFFIN, R. W., & RONALD J. EBERT, R. (2005). *Negocios*. Mexico: PRENTICE HALL.
- Hammer, M. (2006). *Reingeniería de la Corporación (Version en español)*. Mexico : Harper Business.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. En R. HERNÁNDEZ, *Metodología de la investigación* (pág. 26). New York: Mc Graw Hill.
- Herrera, C. (2007). *Levantamiento de Procesos en la Empresa ASISTECOM.CIA.LTDA*. Quito: ESPE.
- James, A. F. (2006). *Administración*. Mexico : Prentice Hail Hispanoamericana.
- Jaramillo, E. (2011). *Levantamiento de Procesos para el {area administrativa de la empresa comercializadora de muebles ALBREU*. Quito: Universidad SEK.
- Jarrington, J. (2004). *Mejorando procesos de la empresa*. Madrid: Norma.
- Maldonado, Á. (2012). *Gestión de Procesos*. Madrid: Isac.
- Martínez, A. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio para una Organización Horizontal*. Madrid: Ecobook.
- Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de un Valor Público*. República Dominicana: Búho.
- Moncayo Raad, F. (12 de 05 de 2015). Recolección de información. (F. Maridueña Crespo, Entrevistador)

- Oña, C. (2008). *Levantamiento y mejoramiento de procesos de la empresa de transporte Directo*. Quito: ESPE.
- Peppard, J. (2006). *La esencia de la reingeniería de procesos*. Madrid : Prentice Hall.
- Pérez, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Esic.
- Porter, H. (2006). *Administración (Vol. 9 Edición )*. Mexico : Person Educacion .
- Prigogine, I. (1996). *El fin de las certidumbres* . Mexico : Taurus .
- Roure, J., Molino, M., & Miguel, R. (2010). *Gestión de procesos*. Barcelona: IESE.
- Sonia, P. (2010). *Levantamiento y mejoramiento de procesos de la unidad de negocio vida y asistencia medica d ela empresa Interoceanica Seguros y Reaseguros C. A*. Quito: PUCE.
- Stephen P. Robbins, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración* . Mexico: Perason .
- W, W. H. (2004). *Administración una perspectiva global* . Mexico : Mc. Graw Hill.

# ANEXOS

## **ANEXO No. 1**

### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **Entrevista Dirigida al Gerente**

La presente entrevista tiene la finalidad de recabar información relevante relacionada los procesos administrativos que se realizan en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM. Para efectos del trabajo de investigación, los datos obtenidos son confidenciales y serán de uso exclusivo para el presente estudio.

- 1.- ¿Cuáles son los servicios que ofrece ZALSA CEM?
- 2.- ¿Cómo se encuentra distribuida el área administrativa?
- 3.- ¿La empresa cuenta con un orgánico estructural?
- 4.- ¿Cuándo se realizó la última revisión al orgánico estructural?
- 5.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
- 6.- ¿Los empleados conocen las funciones inherentes a su trabajo?
- 7.- ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?
- 8.- ¿Considera usted que la implementación de una gestión por procesos mejorara la administración de la compañía?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO NO. 2**

### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **Entrevista los Empleados de los Departamentos**

La presente entrevista tiene la finalidad de recabar información relevante relacionada con los procesos administrativos que se realizan en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM. Para efectos del trabajo de investigación, los datos obtenidos son confidenciales y serán de uso exclusivo para el presente estudio.

1.- Departamento o Área de trabajo: .....

2.- Nombre del empleado:.....

3.- Jefe inmediato al que se reporta:.....

4.- Funciones que desempeña:

5.- Actividades y responsabilidades a su cargo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO No. 3**

### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **Encuesta a los clientes**

La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información relevante relacionada los procesos administrativos que se realizan en la Zona de Apoyo Logístico de Esmeraldas ZALSA CEM. Para efectos del trabajo de investigación, los datos obtenidos son confidenciales y serán de uso exclusivo para el presente estudio.

Lea detenidamente las preguntas y luego conteste cada una de ellas en forma honesta y franca. Ponga una X en el sitio que considere conveniente.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva como cliente de ZALSA CEM?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de un mes           | <input type="checkbox"/> Entre uno y seis meses |
| <input type="checkbox"/> Entre seis meses y un año | <input type="checkbox"/> Entre uno y tres años  |
| <input type="checkbox"/> Más de tres años          |   |

2.- Que servicios usted utiliza en ZALSA CEM

- Almacenaje de maquinaria
- Almacenaje de mercadería
- Desconsolidación de contenedores
- Arrendamiento de espacios
- Actividades Industriales
- Manejo de Inventarios
- Transformación de materia prima

3.- Esta usted conforme con el servicios que le ofrece la empresa

- Mucho       Mas o menos       Poco

4.- Califíquese la calidad general de los servicios que ofrece ZALSA CEM.

- Excelente                       Muy buena                       Buena  
 Regular                               Mala

5.- ¿Ud. recomendaría a otras personas o instituciones que trabajen con ZALSA CEM?

- Si                                       No

Por qué.....

6.- El precio que usted paga por los servicios lo considera

- Alto  
 Bajo  
 Medio

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**