



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S. A.**

Lourdez Ofelia Baires

Asesorado por el Ing. Byron Gerardo Chocoj Barrientos

Guatemala, mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S. A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LOURDEZ OFELIA BAIREZ

ASESORADO POR EL ING. BYRON GERARDO CHOCOOJ BARRIENTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL I	
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford de Hernández
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S. A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de febrero de 2014.

Lourdez Ofelia Baires

Guatemala 16 de septiembre de 2014

Ingeniero

César Ernesto Urquizú Rodas

Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio hago de su conocimiento que yo Byron Gerardo Chocooj Barrientos, Ingeniero Industrial, colegiado 4059, asesore y revise el trabajo de Graduación de la estudiante Lourdez Ofelia Baires carné 200714537 titulado **MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S. A.** Por lo que considero que cumple con los requisitos para que pueda seguir con la continuidad del proceso de aprobación del trabajo de graduación.

Agradeciendo tomar nota de la presente me suscribo

Atentamente



Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos

Colegiado 4059

Byron Gerardo Chocooj
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 4,509



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Lourdez Ofelia Baires**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Renaldo Girón Alvarado
COLEGIADO 3977

Ing. Renaldo Girón Alvarado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2015.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Lourdez Ofelia Baires**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2015.

/mgp



DTG. 211.2015

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S. A.,** presentado por la estudiante universitaria: **Lourdez Ofelia Baires,** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Angel Roberto Sic García
Decano en Funciones

Guatemala, 20 de mayo de 2015

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por haberme dado la sabiduría y las fuerzas para culminar mi carrera, entre otras cosas.
Mi madre	Por su apoyo incondicional, su amor, confianza e inspiración.
Mis hermanos	Rosario, Yesenia y Juan Pablo Baires, por creer en mí y por su apoyo.
Mis sobrinos	Emelisa Alfaro, Linda Alfaro, Marco Alfaro, José Hernández, Edwin Hernández, Abigail Hernández, por llenar mi vida de dulces momentos.
Mis cuñados	Suly de Hernández y Marco Antonio Alfaro, por el apoyo brindado y sus consejos tan oportunos.
Byron Chocooj	Por ser una importante influencia en mi carrera, entre otras cosas.
Lorena de Castro-Conde	Por sus consejos y apoyo moral.
Luis González	Por el apoyo en todo momento.

Claudia Morales

Por creer en mí, aún cuando yo no lo hice.

Rubén Santana

Por estar dispuesto a compartir conmigo su conocimiento y apoyo.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser una importante influencia en mi carrera profesional.
Facultad de Ingeniería	Por darme la oportunidad de formarme como profesional.
Mis amigos de la Facultad	Helmut Gaitán, Jonatán Cáceres, Carlos Chay, Mateo Toj, Olver Robledo, por su apoyo.
Intermud, S. A.	Por confiar en mi y brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación.
Mis compañeros de trabajo	Gracias por todo su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO	XV
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
Hipótesis	XXI
INTRODUCCIÓN.....	XXIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Internacional de Mudanzas, S. A.....	1
1.1.1. Ubicación.....	2
1.1.2. Historia	2
1.1.3. Misión	3
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Valores	3
1.1.6. Organización.....	4
1.1.7. Servicios que ofrece	7
1.2. Departamento de Operaciones.....	9
1.2.1. Organización.....	9
1.3. Marco teórico.....	9
1.3.1. Operación	10
1.3.1.1. Tipos de operación	10
1.3.1.2. Ventajas de operaciones con procedimientos	11
1.3.1.3. Actividades que involucran una buena operación	12

1.3.2.	Mantenimiento.....	15
1.3.2.1.	Definición.....	16
1.3.2.2.	Lineamientos	16
1.3.2.3.	Tipos de mantenimiento	17
1.3.2.3.1.	Correctivo.....	17
1.3.2.3.2.	Preventivo	18
1.3.2.3.3.	Predictivo	19
1.3.2.3.4.	Proactivo	19
1.3.2.4.	Ventajas de contar con un plan de mantenimiento.....	20
1.3.3.	Seguridad e higiene industrial	20
1.3.3.1.	Definición.....	21
1.3.3.2.	Características	21
1.3.3.3.	Evolución de la seguridad e higiene industrial.....	22
1.3.3.4.	Razones para instalar programas de seguridad.....	23
1.3.3.4.1.	Razones legales.....	23
1.3.3.4.2.	Razones morales	24
1.3.3.4.3.	Concepto de accidente.....	24
1.3.3.4.4.	Análisis de causa de accidente.....	25
1.3.4.	Mudanzas.....	26
1.3.4.1.	Importación.....	27
1.3.4.2.	Exportación	27
1.3.4.3.	Mudanza local	28
1.3.4.4.	Mudanza de oficina	28
1.3.4.5.	Reubicación.....	28

1.3.5.	Conceptos generales.....	28
1.3.5.1.	Estrategia.....	28
1.3.5.2.	Cliente	29
1.3.5.3.	Cliente interno.....	29
1.3.5.4.	Cliente externo.....	29
1.3.5.5.	Sistema.....	29
1.3.5.6.	Eficiencia	29
1.3.5.7.	Eficacia	30
1.3.5.8.	Proceso	30
1.3.5.9.	Procedimiento.....	30
1.3.5.10.	Sistema de gestión de calidad.....	30
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	31
2.1.	Departamento de Operaciones.....	31
2.1.1.	Análisis FODA	32
2.1.2.	Análisis de causa y efecto	36
2.1.3.	Descripción del Departamento de Operaciones	37
2.1.3.1.	Servicios brindados	37
2.1.3.2.	Funciones del personal de operaciones	65
2.1.3.3.	Perfiles del puesto	72
2.1.3.4.	Desempeño en la realización de cada uno de los puestos.....	72
2.1.3.5.	Evaluación del personal <i>versus</i> el perfil.....	74
2.1.3.6.	Costos incurridos en el Departamento.....	74
2.2.	Bodegas	74
2.2.1.	Cantidad y tipos de contenedores	75

2.2.2.	Cantidad y tipo de transporte	77
2.3.	Materiales.....	79
2.3.1.	Tipos de materiales que utilizan	79
2.3.2.	Manejo actual de materiales.....	81
2.3.3.	Estimación de la demanda	81
2.4.	Programa de mantenimiento de equipos.....	81
2.4.1.	Tipos de mantenimiento	82
2.4.2.	Mantenimiento de transporte.....	82
2.4.3.	Mantenimiento de básculas.....	84
2.4.4.	Mantenimiento de instalaciones	84
2.5.	Asignación de recursos	98
2.6.	Normas de seguridad	98
2.7.	Análisis de riesgos	100
3.	PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO	101
3.1.	Amenazas	102
3.2.	Debilidades	102
3.3.	Procesos mediante diagramas de Flujo	103
3.4.	Perfil de puestos	104
3.5.	Control de inventario	122
3.6.	Proveedores.....	134
3.7.	Procedimientos	135
3.7.1.	Servicios.....	136
3.7.2.	Suministros.....	164
3.7.3.	Cotización y contratación	169
3.7.4.	Seguro.....	174
3.7.5.	Quejas.....	174
3.7.6.	Seguimiento a clientes	179

3.8.	Programa de mantenimiento	179
3.8.1.	Mantenimiento al transporte	180
3.8.1.1.	Paneles.....	180
3.8.1.2.	Camiones.....	181
3.8.1.3.	Plataforma	184
3.8.1.4.	Montacargas.....	185
3.8.2.	Mantenimiento básculas	188
3.8.2.1.	Digital.....	188
3.8.2.2.	Análoga	189
3.8.3.	Mantenimiento de instalaciones y equipo	191
3.8.3.1.	Equipo de computación	191
3.8.3.2.	Bodegas	192
3.8.3.3.	Contenedores	195
3.8.3.4.	Comedor.....	196
3.9.	Asignación de recursos	196
3.9.1.	Humano	197
3.9.2.	Físicos	197
3.9.3.	Materiales	198
3.9.4.	Informáticos	199
3.10.	Reducción de costos del área	199
3.10.1.	Mantenimiento	200
3.10.2.	Inventario.....	201
3.10.3.	Operación.....	201
3.10.4.	Planilla	202
3.10.5.	Insumos	202
3.11.	Normas de seguridad	202
3.11.1.	Orden y limpieza.....	203
3.11.2.	Equipo de protección individual	203
3.11.3.	Herramientas	206

3.11.4.	Electricidad.....	207
3.11.5.	Incendios.....	208
3.11.6.	Emergencias.....	208
3.11.7.	Accidentes.....	209
3.12.	Riesgos.....	209
3.12.1.	Prevención.....	209
3.12.2.	Mitigación.....	209
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	211
4.1.	Plan de acción.....	212
4.1.1.	Amenazas.....	213
4.1.2.	Debilidades.....	215
4.2.	Nuevos procesos.....	215
4.2.1.	Selección de personal.....	216
4.2.2.	Programa de mantenimiento.....	224
4.2.3.	Distribución de insumos.....	229
4.2.4.	Asignación de recursos.....	234
4.3.	Capacitación del personal.....	239
4.3.1.	Programación de capacitación.....	239
4.3.2.	Presupuesto para capacitación.....	241
4.3.3.	Responsables de la capacitación.....	243
4.4.	Control de inventarios.....	244
4.4.1.	Cajas de cartón.....	245
4.4.2.	Plástico.....	248
4.4.3.	Papel.....	252
4.4.4.	Cinta adhesiva.....	255
4.5.	Reducción de costos.....	256
4.5.1.	Mantenimiento.....	258
4.5.2.	Inventario.....	261

4.5.3.	Operación	262
4.5.4.	Planilla	263
4.5.5.	Insumos	263
4.6.	Normas de seguridad	264
4.6.1.	Orden y limpieza	264
4.6.2.	Equipo de protección	268
4.6.3.	Herramientas	269
4.6.4.	Electricidad	269
4.6.5.	Incendios	270
4.6.6.	Emergencias.....	272
4.6.7.	Accidentes	273
4.7.	Riegos	273
4.7.1.	Prevención.....	275
4.7.2.	Mitigación.....	276
4.8.	Elaboración de la documentación necesaria para cada uno de los procesos	278
5.	MEJORA CONTINUA.....	283
5.1.	Evaluación de los resultados	283
5.1.1.	Medición	284
5.1.2.	Análisis	286
5.1.3.	Verificación	288
5.1.4.	Áreas de mejora	289
5.2.	Estadísticas	291
5.3.	Beneficio/costo	292
5.4.	Evaluación de la solución y su selección.....	294
5.5.	Auditorías	299
5.5.1.	Internas.....	300
5.5.2.	Externas	301

CONCLUSIONES.....	303
RECOMENDACIONES	305
BIBLIOGRAFÍA.....	307
APÉNDICES.....	311
ANEXOS.....	319

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Mapa de ubicación Intermud, S. A.	2
2.	Organigrama Intermud, S. A.	6
3.	Ejemplo diagrama de flujo.....	14
4.	Diagrama causa–efecto del Departamento de Operaciones.....	37
5.	Diagrama de flujo de la organización de los servicios.....	42
6.	Diagrama de flujo del empaque de libros.....	45
7.	Diagrama de flujo del empaque de artículos varios	47
8.	Diagrama de flujo del empaque de ropa	49
9.	Diagrama de flujo del empaque de trajes.....	51
10.	Diagrama de flujo del empaque de frágiles.....	53
11.	Diagrama de flujo del empaque de cuadros, espejos y vidrios	55
12.	Diagrama de flujo del empaque de electrodomésticos.....	57
13.	Diagrama de flujo del empaque de muebles.....	60
14.	Diagrama de flujo del empaque de alfombras, somieres y colchones.....	62
15.	Diagrama de flujo del embalaje y preparación de vehículos	64
16.	Plano de Intermud, S. A.	75
17.	Tipos de contenedores.....	76
18.	Tortuga	94
19.	Proceso para crear actividades mediante diagrama de flujo.....	104
20.	Diagrama de flujo del diseño de sistemas de manejo de materiales..	129
21.	Ecuación de un sistema de manejo de materiales	130
22.	Gráfica de manejo de materiales	131

23.	Plantilla para crear base de datos de proveedores.....	135
24.	Procedimiento de mudanza local.....	137
25.	Procedimiento de mudanza internacional–exportación.....	145
26.	Procedimiento de mudanza internacional–importación.....	151
27.	Procedimiento de reubicación.....	158
28.	Procedimiento de adquisición de suministros por medio de orden de compra.....	165
29.	Procedimiento de cotización y contratación.....	170
30.	Procedimiento de manejo de quejas.....	175
31.	Plan de mantenimiento	180
32.	Panel	181
33.	Plataforma o remolque.....	184
34.	Montacargas	185
35.	Báscula digital.....	189
36.	Báscula análoga	190
37.	Equipo de seguridad proporcionado por Intermud, S. A.	204
38.	Equipo de protección adicional recomendado para Intermud, S. A. ...	205
39.	Triángulo del fuego	208
40.	Propuesta de organigrama para el Departamento de Operaciones....	213
41.	Gráfica de comparación de precios de mudanza local	214
42.	Procedimiento de reclutamiento y selección de personal	217
43.	Procedimiento de mantenimiento.....	225
44.	Procedimiento de distribución de insumos.....	230
45.	Procedimiento de asignación de recursos	235
46.	Proceso para la programación de capacitación	240
47.	Propuesta para el control de inventarios.....	245
48.	Medidas de cajas núm. 1	246
49.	Medidas de cajas núm. 2	247
50.	Medidas de cajas núm. 3	248

51.	Plástico en rollo	249
52.	Poliburbuja	250
53.	Poliburbuja policromado	251
54.	Plástico <i>stretch film</i>	252
55.	Papel <i>kraft</i> en pliego.....	253
56.	Papel <i>kraft</i> en rollo	254
57.	Papel china	255
58.	Cinta adhesiva	255
59.	Gráfica de la reducción de costos	257
60.	Proceso para implementar el método Kaizen.....	261
61.	Proceso administrativo	263
62.	Proceso técnica 5s.....	265
63.	Área de reciclaje	267
64.	Área de materiales	267
65.	Equipo de seguridad industrial en el Departamento de Operaciones	268
66.	Proceso para mitigación de eventos naturales.....	277
67.	Análisis de tendencia	287
68.	Proceso para estrategia de mejora continua–PHVA	290
69.	Gráfica de servicios brindados con errores por el Departamento de Operaciones.....	292
70.	Gráfica de costos por realizar transporte desde y hacia Puerto Quetzal	294
71.	Definición del problema.....	295
72.	Lluvia de ideas de las opciones de solución del problema.....	296
73.	Descripción de cada una de las opciones de solución del problema .	297

TABLAS

I.	Datos a incluir para identificar un procedimiento.....	13
----	--	----

II.	Matriz FODA	35
III.	Listado de vehículos de Intermud, S. A.	78
IV.	Listado de materiales utilizados en Intermud, S. A.	80
V.	Control de mantenimiento de las unidades de transporte de Intermud, S. A.	83
VI.	Control de mantenimiento de instalaciones eléctricas	85
VII.	Control de mantenimiento de pintura de instalaciones	86
VIII.	Control de mantenimiento de jardinería	87
IX.	Control de mantenimiento de canales.....	88
X.	Control de mantenimiento de herramienta de carpintería	89
XI.	Listado de herramienta de carpintería	90
XII.	Control de mantenimiento del aire acondicionado	91
XIII.	Control de abastecimiento de botiquines	93
XIV.	Programa de mantenimiento de tortugas.....	95
XV.	Control de mantenimiento de extinguidores, detectores de humo y señales de no fumar	97
XVI.	Propuesta para el perfil de puesto: jefe de operaciones	105
XVII.	Propuesta para el perfil de puesto: auxiliar de bodega	107
XVIII.	Propuesta para el perfil de puesto: jefe de grupo	109
XIX.	Propuesta para el perfil de puesto: empacador	112
XX.	Propuesta para el perfil de puesto: mecánico	114
XXI.	Propuesta para el perfil de puesto: carpintero	116
XXII.	Propuesta para el perfil de puesto: mantenimiento.....	118
XXIII.	Propuesta para el perfil de puesto: guardián	120
XXIV.	Propuesta de hoja de revisión del manejo de materiales.....	125
XXV.	Inventario de tiempos de entrega.....	132
XXVI.	Datos para el manejo de materiales de Intermud, S. A.....	134
XXVII.	Tipo de mantenimiento según categoría.....	183
XXVIII.	Propuesta para el control del mantenimiento de bodegas	195

XXIX.	Herramienta de Intermud, S. A.....	206
XXX.	Formato para el control de gastos por capacitación.....	243
XXXI.	Costos anuales incurridos por el Departamento de Operaciones	256
XXXII.	Reducción de costos en el Departamento de Operaciones	257
XXXIII.	Propuesta control de mantenimiento.....	259
XXXIV.	Lista de verificación de riesgos	275
XXXV.	Propuesta para documentar procesos	279
XXXVI.	Servicios brindados con errores mensualmente por el Departamento de Operaciones	285
XXXVII.	Utilización de cajas.....	287
XXXVIII.	Hoja de verificación de las causas de un mal servicio	289
XXXIX.	Matriz por puntos para la selección de la alternativa	298
XL.	Frecuencia en matriz por puntos.....	299

GLOSARIO

Embalaje	También denominado empaque, término utilizado en la industria de mudanzas para describir la acción de proteger el menaje de casa o efectos personales. El embalaje, también puede ser colocar los artículos en <i>liftvans</i> .
FIDI	Alianza global de compañías profesionales de mudanza y reubicación internacionales, especializados en el movimiento de menajes de casa y efectos personales de un país a otro, de un continente a otro, de acuerdo con los mejores estándares de calidad.
Jaba	Reja de madera que se elabora para la protección de artículos frágiles, los cuales pueden dañarse en la mudanza.
Lacma	Asociación que agrupa todas las compañías de mudanza internacional a nivel latinoamericano (Latin American & Caribbean International Movers Association).
Laqueado	Que posee una superficie pintada o barnizada.
Liftvan	Un cajón grande de madera.

Menaje de casa	Enseres y artículos del hogar nuevos o usados, en cantidades y características que permitan determinar que serán destinados para uso doméstico.
Naftalina	Hidrocarburo sólido, blanco, cristalino y de olor característico, que se obtiene de la destilación del alquitrán de hulla; se usa en la industria de mudanzas para proteger la ropa del olor a humedad que puedan tomar por estar mucho tiempo dentro del contenedor
Omni	(Overseas Moving Network International), red para las mejores compañías de mudanza internacional, las cuales comparten los mismos estándares de control de calidad.
<i>Walking closet</i>	En su uso en español, se puede utilizar en la industria de mudanzas con el mismo significado de <i>wardrove</i> .
Wardroves	En su traducción al español es ropero o armario, en el caso de la industria de mudanzas este término se denomina a las cajas de madera con la capacidad de colgar ropa en cercha en su interior.

RESUMEN

El propósito principal de este trabajo es brindar al Departamento de Operaciones de Internacional de Mudanzas, S. A., una alternativa de mejora de los procesos actuales con los que se cuenta, o en algunos de los casos presentarle una propuesta del establecimiento de un proceso.

Se desarrollaron cuatro capítulos, en el primero se presentan generalidades de la empresa, ya que el Departamento de Operaciones es uno de los miembros que conforman esta entidad, en este apartado se describe la visión, misión, valores, entre otros. En el desarrollo del segundo capítulo se detalla la situación en la que se encuentra actualmente este Departamento.

Para proponer mejoras es necesario saber cómo se están desarrollando las actividades en el Departamento. Fue necesario convocar reuniones periódicas con el personal, para saber de una buena fuente como se realizan todos los procesos y si los empleados tienen conocimiento de ello.

En el tercer capítulo se presenta, luego del análisis de la situación, una propuesta para mejorar esos procesos y crear otros inexistentes que se consideran esenciales para una buena gestión de calidad en cualquier entidad. En el último capítulo se pretende establecer una mejora continua para el Departamento, por lo que se sugieren actividades y herramientas para lograrlo, las cuales pueden ser aplicadas en la empresa en general.

OBJETIVOS

General

Mejorar los procesos actuales del Departamento de Operaciones de la empresa Internacional de Mudanzas, S. A.

Específicos

1. Analizar el entorno general de la empresa Internacional de Mudanzas, S. A.
2. Determinar los objetivos que se desean alcanzar al mejorar los procesos actuales.
3. Analizar los requisitos legales y reglamentarios para la elaboración de procedimientos.
4. Examinar los posibles riesgos al momento de realizar las mejoras a los procesos actuales.
5. Establecer cuáles serán los elementos de entrada y de salida de los nuevos procesos.
6. Determinar los recursos y la información necesaria para la mejora de los procesos actuales.

7. Establecer la forma de retroalimentación del cumplimiento de los procesos.
8. Designar a los responsables para el cumplimiento y retroalimentación.

Hipótesis

Al mejorar los procesos actuales en el Departamento de Operaciones se podrá aumentar la eficiencia, reducir costos imprevistos y evitar pérdidas por servicios no realizados.

Hipótesis nula

A través de la estandarización de los procesos y la mejora de los mismos en el Departamento de Operaciones se logrará obtener mayor utilidad de cada servicio realizado debido a que se evitará o reducirá al máximo el error humano.

Hipótesis alternativa

Al erradicar los procedimientos lentos se aumentará la productividad del personal.

Reduciendo el desperdicio de tiempo se evitará la subcontratación de personal temporal.

Si se implementa un control de inventario se evitará gastos innecesarios en órdenes de material a último momento y se podrá contar con los materiales necesarios.

El contar con un procedimiento para el mantenimiento del transporte y bodega reducirá costos en reparaciones y se logrará el uso óptimo de los mismos.

INTRODUCCIÓN

Internacional de Mudanzas, S. A. es una empresa dedicada a la mudanza local e internacional y almacenaje. Cuenta con certificaciones como FIDI, Lacma, Omni, entre otras, que confirman la calidad del servicio que brinda.

La empresa cuenta con el equipo, recurso humano e instalaciones adecuadas, lo que garantiza el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Además tiene como objetivo la expansión la que consiste lograr posicionarse en el mercado y ser la empresa de mudanza con el mayor crecimiento sostenible en América Latina, por lo que mantener sus estándares de calidad es imprescindible.

Uno de los puntos medulares para brindar un servicio de calidad es establecer los procedimientos en cada uno de los departamentos de la empresa. Cuando se escucha la palabra procedimientos viene a la mente algo burocrático, sin embargo, es el trabajo de los dirigentes el establecer procedimiento que sean claros y fáciles de ejecutar para que los involucrados no sientan una carga, sino al contrario, un apoyo para la ejecución de las actividades de tal forma que contribuyan a lograr los objetivos corporativos.

Con el afán de poder ser la empresa con un crecimiento sostenible, Internacional de Mudanzas, S. A. ha tomado la decisión de mejorar los procesos con los que cuenta actualmente el Departamento de Operaciones y contribuir a hacer de la mudanza una experiencia fácil para sus clientes.

En el presente trabajo de graduación se llevará a cabo un análisis de la situación actual del Departamento de Operaciones de la empresa, para determinar los procesos que necesitan mejorar y estandarizar las actividades, de tal forma que se desarrolle con el mayor profesionalismo para alcanzar los objetivos que se propone.

1. ANTECEDENTES GENERALES

El presente capítulo tiene como finalidad presentar a la empresa Internacional de Mudanzas, S. A., así como al Departamento de Operaciones, ya que para poder hacer un análisis de algo o alguien es necesario contar con un contexto, de lo contrario las decisiones que se tomen o cambios que se establezcan tendrán resultados no muy gratos.

Internacional de Mudanzas, S. A. es una empresa dedicada a la industria de las mudanzas. En cualquier mudanza brinda el servicio de puerta a puerta, para cualquier lugar del mundo, a través de una red de agencias afiliadas de las más importantes asociaciones.

1.1. Internacional de Mudanzas, S. A.

Diariamente realizan mudanzas locales de menaje de casa, mobiliario de oficina y colocación de equipo de computación. Como manejo de bultos pesados, empaques para pinturas, esculturas y obras de arte es su especialidad.

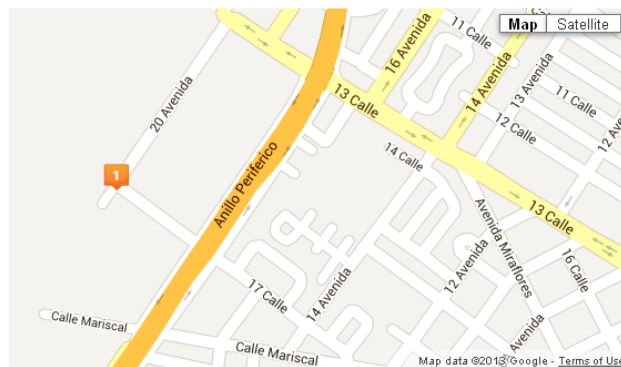
Tiene bodegas con una capacidad de más de 30 000 pies cuadrados para almacenaje en contenedores de 20 pies y *liftvans*, camiones y montacargas propios. Asimismo, cuenta con más de 58 empleados quienes han prestado sus servicios eficientemente durante los últimos años, especialmente al cuerpo diplomático internacional, la industria y el comercio en Guatemala.

Su fundador introdujo nuevos conceptos que fueron aceptados inmediatamente en el mercado. Intermud, S. A., es reconocida como una empresa líder, con un compromiso total a todos sus clientes y corresponsales.

1.1.1. Ubicación

Las bodegas de Internacional de Mudanzas, S. A. se encuentran ubicadas en 20 avenida 18-01, zona 11, ciudad de Guatemala.

Figura 1. **Mapa de ubicación Intermud, S. A.**



Fuente: Intermud en Guatemala, <http://www.aquienguate.com/perfil/intermud->. [Consulta: 10 de enero de 2014].

1.1.2. Historia

Internacional de Mudanzas, S. A. fue fundada en 1983. Intermud, S. A. entiende y provee soluciones de mudanzas, empaque, almacenaje y reubicación para traslados internacionales de ejecutivos de empresas multinacionales, personal diplomático, familias particulares, entre otros.

Intermud, S. A. ofrece un servicio puerta a puerta desde y hacia cualquier ciudad del mundo, mediante una extensa red de agentes y representantes de las compañías de mudanzas internacionales más reconocidas en el mercado.

El éxito de Intermud, S. A. se basa en la calidad de los servicios que brinda. Ha logrado la acreditación FAIM, única garantía a nivel internacional de normas de calidad para la industria de mudanza internacional (Programa desarrollado por FIDI y Ernst & Young).

1.1.3. Misión

“Hacer de la mudanza una experiencia fácil para nuestros clientes, sin importar el origen o destino”¹.

1.1.4. Visión

“Ser la empresa de mudanza con el mayor crecimiento sostenible en América Latina”².

1.1.5. Valores

Puntualidad

“Somos cuidadosos y diligentes en llegar antes de la hora acordada. Siempre respetamos nuestro tiempo y el de los otros”³.

¹ Intermud, S. A.

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

Confianza

“Entregamos siempre en el tiempo estipulado, nuestros clientes están seguros y satisfechos”⁴.

Orden

“La base de todos nuestros valores, que aumenta la eficacia de nuestra labor”.

Integridad

“Actuamos con rectitud en todo lugar y circunstancia, consistentemente”.

Credibilidad

“Merecemos que se crea en nosotros, pues siempre cumplimos lo que ofrecemos”⁵.

1.1.6. Organización

Intermud, S. A. es una organización matricial, ya que cuenta con una estructura organizacional vertical, la cual está encabezada por el gerente general quien tiene la responsabilidad del manejo total de la empresa, seguido están las diferentes gerencias, las cuales se enlistan a continuación.

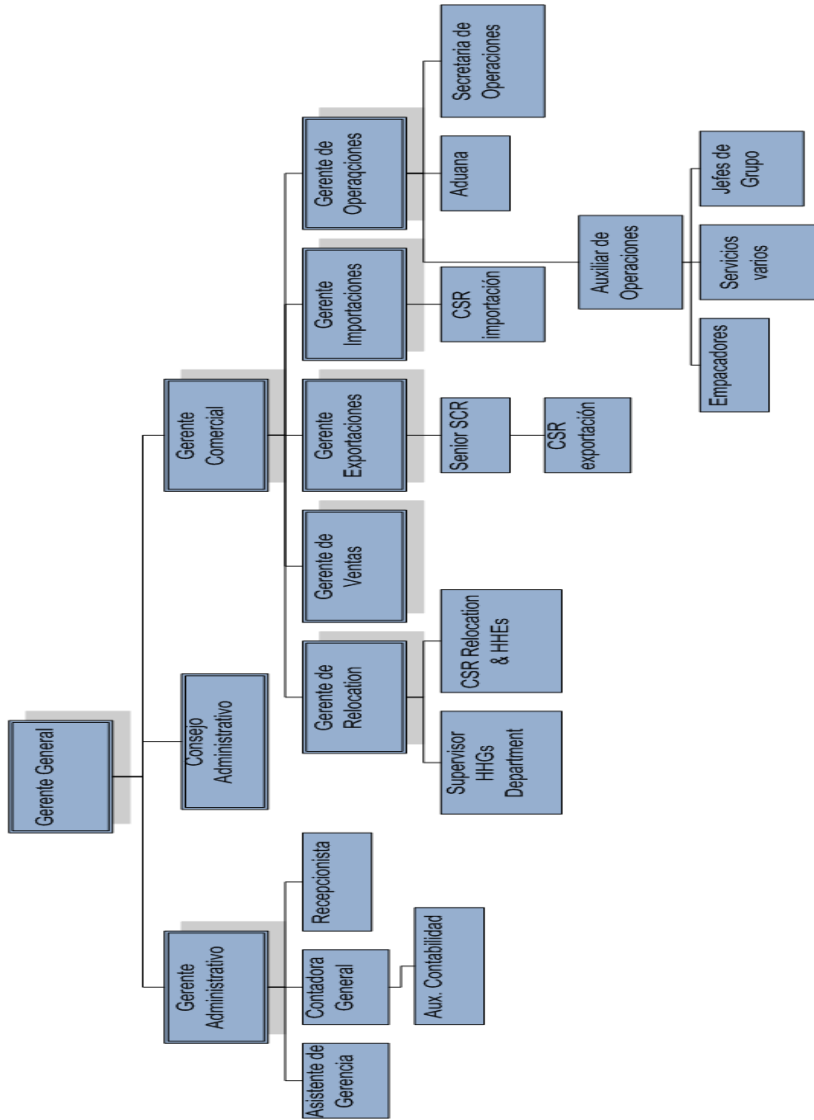
⁴ Intermud, S. A.

⁵ *Ibíd.*

- Gerencia Comercial
- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia de la División Internacional
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Reubicación & Mercadeo
- Gerencia de Operaciones

A continuación se presenta el organigrama de la empresa actualizado hasta diciembre de 2013.

Figura 2. Organigrama Intermud, S. A.



Fuente: elaboración propia.

1.1.7. Servicios que ofrece

- Mudanza

Coordinación de una mudanza de puerta a puerta, desde y hacia cualquier ciudad del mundo.

- Renta temporal de muebles
- Almacenaje
- Empaque y desempaques

- Mudanza local

Intermud, S. A. hace de la mudanza una experiencia agradable, facilitando el proceso del traslado de sus clientes.

- Residencial

- Renta temporal de muebles
- Almacenaje
- Empaque y desempaques

- Oficina

Consiste en mudanza desde un edificio completo hasta una oficina pequeña o viceversa.

- Empaque y desempaques
- Armado y desarmado de mobiliario de oficina

- Empaque y traslado de equipo electrónico
- Mudanza internacional

El éxito de una mudanza se mide por la felicidad del expatriado y su familia. Intermud, S. A. es miembro de una red internacional de expertos en mudanza. La mudanza es de puerta a puerta, desde y hacia cualquier ciudad del mundo.

- Renta temporal de muebles
- Almacenaje
- Empaque y desempaques
- Reubicación

Se administra la reubicación basándose en las necesidades y expectativas del expatriado.

Los aspectos tomados en cuenta en el servicio de reubicación son los siguientes.

- Orientación en un nuevo destino
- Búsqueda de vivienda
- Búsqueda de colegio
- Alojamiento temporal
- Renta temporal
- Consultoría legal
- Mantenimiento y limpieza
- Traslado de mascotas

- Coordinación de partida
- Importación y exportación

1.2. Departamento de Operaciones

Al igual que la empresa en general, su organización es de forma matricial, la cual está encabezada por el gerente de Operaciones quien tiene la responsabilidad del manejo total del Departamento.

1.2.1. Organización

Actualmente no se cuenta con un organigrama. El personal con el que contaba el Departamento de Operaciones para el 2013 era:

- Jefe de operaciones: Cristian Gómez
- Encargado de aduana: Carlos López
- Auxiliar de operaciones: Fernando Líquez
- Secretaria de operaciones: Emy Bran

1.3. Marco teórico

A continuación se definen términos relacionados con la industria de mudanzas, los cuales, por ser una industria poco explorada en el mercado nacional son desconocidos a nivel general.

Adicionalmente servirá para la inducción de cada uno de los nuevos integrantes del personal operativo y administrativo.

1.3.1. Operación

Dentro de las definiciones de operación se encuentra la siguiente:

- Ejecución de algo⁶.

En la empresa Internacional de Mudanzas, S. A., se entiende como operación todo aquel proceso que se realice dentro y fuera de las instalaciones, el cual requiere la utilización de insumos y recursos propios de la empresa para la realización de forma eficiente.

1.3.1.1. Tipos de operación

Para que Internacional de Mudanzas, S. A., pueda brindar a sus clientes un servicio que llene sus expectativas, llevan a cabo varios tipos de operaciones.

- Preoperativa

Antes de la realización de una operación existe una planificación, formulación y organización de las actividades. En esta fase preoperativa se incluye cronograma de actividades, reporte de verificación de la operación, cronograma de requisitos de permisos, licencias y matrículas, plan de desarrollo de la documentación, plan de entrenamiento en operaciones, plan de comunicación, plan de inicio de operaciones, entre otros.

⁶ *Diccionario de la Real Academia de la Lengua.*

- Operativa

Incluye la ejecución de todos los procedimientos necesarios para llevar a cabo los servicios brindados por la empresa, tomando en cuenta todos los manuales existentes dentro de esta.

- Postoperativa

Después de la ejecución de una actividad son necesarios los procedimientos para verificar que la operación se haya llevado de acuerdo con lo planificado en la preoperación. De no cumplirse con lo planificado, en este punto es indispensable hacer las correcciones correspondientes para el éxito en futuros servicios.

1.3.1.2. Ventajas de operaciones con procedimientos

El desarrollo de las actividades mediante procedimientos establecidos refleja las siguientes ventajas:

- Asegura un sistema de gestión de la calidad eficaz, adaptado a las necesidades específicas de la organización.
- Ayuda a establecer un sistema documentado como el requerido por la asociación FIDI, a la cual pertenece Intermud, S. A. como miembro.
- Permite aumentar la eficiencia de los empleados, indicando lo que se debe hacer y cómo hacerlo, así como coordinar las actividades y evitar duplicarlas.

- Proporcionar soporte para la inducción del puesto y capacitación del personal, ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Permite analizar o revisar los procedimientos aplicados en las diferentes operaciones con el fin de simplificar el trabajo.
- Permite controlar el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.
- Ayuda a mejorar los sistemas, procedimientos y métodos utilizados.

1.3.1.3. Actividades que involucran una buena operación

Para el desarrollo de los procedimientos es necesario tomar en cuenta la siguiente información.

- Identificación
- Objetivos
- Personas responsables
- Diagramas de flujo
- Normativo y documentos de referencia
- Seguimiento, evaluación y/o gestión de resultados
- Identificación

Se debe incorporar la siguiente información

- Logotipo y nombre oficial de la empresa
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Responsables de su elaboración, revisión y/o autorización

Tabla I. **Datos a incluir para identificar un procedimiento**



PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 2 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Fuente: elaboración propia.

- **Objetivos**

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como los jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente y reducir los costos al aumentar la eficiencia general, entre otros.

- **Personas responsables**

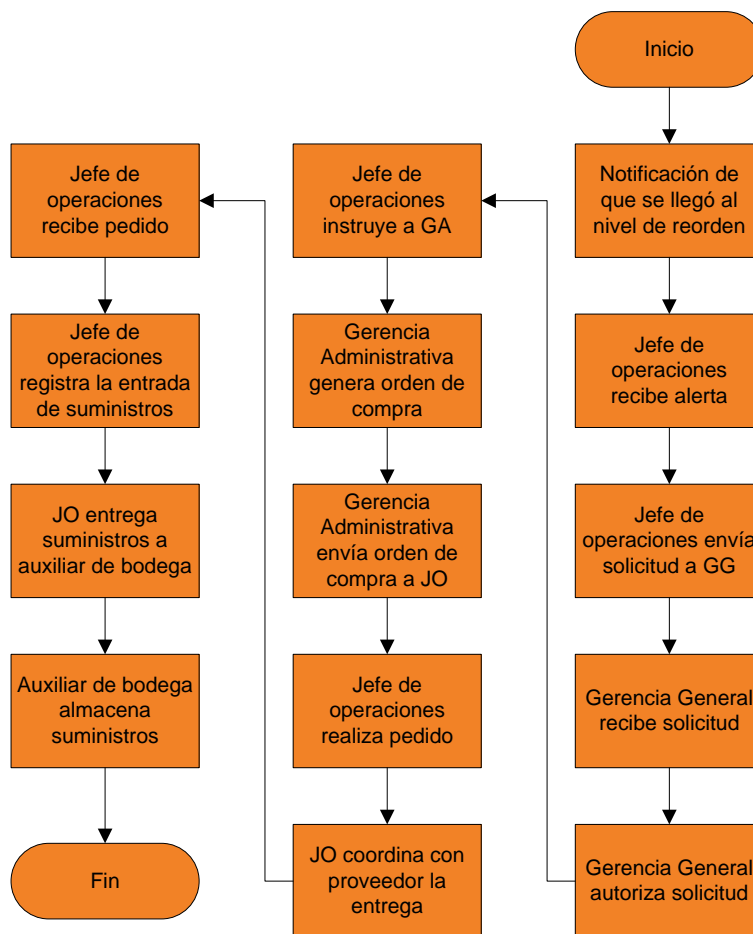
Se citarán los nombres de las personas responsables que intervienen en los procedimientos, operaciones o actividades.

- **Diagramas de flujo**

Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita.

Los diagramas son representados en forma sencilla y accesible para brindar una descripción clara de las operaciones y facilitar su comprensión.

Figura 3. Ejemplo diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

- Normativo y documentos de referencia

Se incluyen los criterios o lineamientos generales en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las personas que participan en los diferentes procedimientos.

Además, contemplan todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudieran presentarse en la operación de los procedimientos.

Con respecto de los documentos que se utilizan en los diferentes procedimientos, pueden ser formularios, permisos y matrículas. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de estos.

- Seguimiento, evaluación y/o gestión de resultados

El seguimiento y las evaluaciones son procedimientos importantes que tienen incidencia en el incremento de la productividad, la cual puede favorecer a un proceso. Los componentes se realizan en parte, por la aplicación de una actitud proactiva desarrollada por los operadores que llevan a cabo un proceso, que, aplicado al presente trabajo de graduación, se manifiesta en una operación eficiente y segura.

1.3.2. Mantenimiento

Se refiere a toda la serie de actividades que deben realizarse con el fin de conservar en óptimas condiciones los elementos físicos de una empresa, por ejemplo: maquinaria, equipos, instalaciones, entre otros.

1.3.2.1. Definición

“En términos generales por mantenimiento se designa al conjunto de acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual el mismo pueda desplegar la función requerida o las que venía desplegando hasta el momento en que se dañó, en caso que haya sufrido alguna rotura que hizo que necesite del pertinente mantenimiento y arreglo”⁷.

El objetivo es mantener en óptimas condiciones estos elementos para operar de la mejor manera posible, de forma segura, eficiente, económica, y especialmente, para mantener el servicio que prestan y para el cual fueron creados. Además, el mantenimiento sirve para evitar paros no programados o tiempos muertos.

1.3.2.2. Lineamientos

En el mantenimiento existen dos objetivos fundamentales; el primero, y el más importante para todo jefe de mantenimiento, es conservar el servicio que presta la maquinaria, equipos o instalaciones; el segundo, la conservación y cuidado de la maquinaria.

Estos objetivos no son independientes uno del otro, por lo que se deben tratar conjuntamente; para cumplirlos se deben combinar en la mejor forma los siguientes factores:

- Calidad económica del servicio
- Duración adecuada del equipo
- Minimización de los costos de mantenimiento

⁷ <http://www.definicionabc.com>. [Consulta: 21 de enero de 2014].

Estos factores se pueden interrelacionar de la siguiente manera: la calidad del servicio que presta una empresa será económica, siempre y cuando el costo de mantenimiento sea mínimo, asegurando así una larga duración del equipo para prestar un servicio adecuado.

1.3.2.3. Tipos de mantenimiento

De acuerdo con la naturaleza y objetivo para la empresa Internacional de Mudanzas, S. A., el mantenimiento se clasifica de la siguiente manera.

- Correctivo
- Preventivo

Sin embargo, en términos generales, también existen los siguientes tipos de mantenimiento.

- Predictivo
- Proactivo

1.3.2.3.1. Correctivo

“Es la acción de carácter puntual a raíz del uso, agotamiento de la vida útil u otros factores externos, de componentes, partes, piezas, materiales y en general, de elementos que constituyen la infraestructura o planta física, permitiendo su recuperación, restauración o renovación”⁸.

⁸ <http://prezi.com/vd5rqq5mrf23/mantenimientos/>. [Consulta: 21 de enero de 2014].

Por lo anterior se puede citar que, el mantenimiento correctivo está encaminado a reducir y mejorar las condiciones insatisfactorias en maquinaria y equipos encontradas mediante las inspecciones realizadas anticipadamente.

Dentro de los problemas a los que se enfrenta este tipo de mantenimiento se pueden citar: realizar una reparación de prisa y en malas condiciones, hacer recambios bajo pedido y estar expuestos a accidentes.

Las funciones del mantenimiento correctivo, en general se pueden dividir así:

- Corregir las averías sistemáticas de maquinaria y equipo, aunque sea necesario para ello realizar cambios en los diseños o construcción de los mismos.
- Reacondicionar la maquinaria y equipo en tal forma que su funcionamiento permita obtener el máximo rendimiento.

1.3.2.3.2. Preventivo

“El mantenimiento preventivo es un proceso continuo que reduce los problemas de mantenimiento futuros”⁹.

La peculiaridad de este tipo de mantenimiento es que inspecciona los equipos para detectar fallas al inicio de tal forma que se puedan corregir en el tiempo oportuno

⁹ Tompkins, James. *Planeación de Instalaciones*. P. 6.

1.3.2.3.3. Predictivo

“El mantenimiento predictivo prevé posibles problemas al monitorear las operaciones de una máquina o un sistema”¹⁰.

Este tipo de mantenimiento busca relacionar una variable física con el desgaste de una máquina. Gestiona valores de prealarma y de actuación de todos aquellos parámetros que son necesarios medir y administrar.

1.3.2.3.4. Proactivo

Este tipo de mantenimiento está dirigido, fundamentalmente a la detección y corrección de las causas que generan el desgaste y que conducen a la falla de la maquinaria.

Cuando se han determinado las causas del desgaste, estas se deben combatir debido a que en caso negativo el desempeño de la maquinaria, así como su vida útil se reducirán. La duración de la maquinaria depende de que haya un mantenimiento que esté dentro de los límites aceptables, estableciendo una práctica de detección y corrección de aquellos que generen el desgaste.

Se puede mencionar cinco causas de fallas muy reconocidas:

- Partículas
- Agua
- Temperatura
- Aire
- Combustible o compuestos químicos

¹⁰ Tompkins, James. *Planeación de instalaciones*. P. 6.

1.3.2.4. Ventajas de contar con un plan de mantenimiento

Al realizar los mantenimientos correspondientes, se obtienen las siguientes ventajas:

- Se conoce mejor el estado físico y condición de funcionamiento de los elementos.
- La vida útil de la maquinaria y equipos se prolonga al ser sometidos al mantenimiento preventivo.
- Se puede reducir la inversión de existencia de repuestos pues se determinan en forma precisa las necesidades de utilización de distintos materiales.
- Los costos de reparación son menores pues se evitan al máximo los costos directos debido a imprevistos. Aun cuando los requerimientos presupuestados sean mayores.

1.3.3. Seguridad e higiene industrial

El propósito de toda organización es alcanzar sus objetivos, para ello es indispensable mantener un plan de higiene que sea adecuado a la industria a la cual pertenecen. Los objetivos de prevención deben ser claros y debe existir un plan de trabajo que dependa de las necesidades de la organización.

1.3.3.1. Definición

- Seguridad industrial

Son todas aquellas normas, instrucciones o procedimientos que se establecen para proteger todos los recursos de las empresas. Dentro de estos recursos se puede incluir la maquinaria, equipo, instalaciones, empleados, entre otros.

- Higiene industrial

Son todas aquellas normas, instrucciones o procedimientos que se crean para resguardar la integridad física y emocional de cada uno de los trabajadores.

1.3.3.2. Características

Tiene por objetivo evaluar las condiciones operativas existentes al momento de realizarse cualquier actividad.

- Verifica los siguientes aspectos:
 - Seguridad en equipo o máquinas
 - Seguridad en los operarios

Es importante establecer que las condiciones de seguridad deben aplicarse en el ambiente laboral, maquinaria y equipo. En el caso que no se puedan aplicar en las áreas antes mencionadas será necesario aplicarlas en el operario mismo o bien en las operaciones que este realice. Lo importante es

establecer la fuente de riesgo, aplicar los métodos necesarios y como última alternativa aplicar los métodos a los operarios, siempre teniendo en cuenta que se deben adoptar aquellos métodos que permitan el desarrollo del operario de una forma normal, es decir sin obstaculizar el desempeño del trabajador durante su jornada de trabajo.

1.3.3.3. Evolución de la seguridad e higiene industrial

El hombre, a través del tiempo y mediante su propia experiencia y su sentido de supervivencia, ha ido descubriendo formas de brindarse seguridad a sí mismo y a los que le rodean. Con el tiempo vio que proteger a todos los que estaban junto a él le ayudaba a seguir sobreviviendo como colectividad, de allí que surgiera el sentido de seguridad.

Con el tiempo sus técnicas han ido mejorando de tal forma que hasta el día de hoy el mismo hombre ha creado manuales, leyes, principios, entre otros con el fin de brindarse seguridad.

A medida que fueron apareciendo las diferentes industria o más bien que se fueron a manifestando claramente, las mismas medidas individuales fueron aplicadas a grandes poblaciones y no solamente a individuos.

La seguridad industrial ha evolucionado a tal punto, que actualmente esta influye en la productividad de una empresa, por ello el interés de las compañías y el monitoreo constante en esta área.

1.3.3.4. Razones para instalar programas de seguridad

Actualmente la seguridad industrial en las empresas ha cobrado importancia, ya que existen varias razones por las cuales se debe implementar un programa de seguridad; a continuación se mencionan algunas.

- Moral: las empresas deben pensar en el bienestar del empleado y no solamente en tratar de producir beneficios para la misma, sin importar el recurso humano.
- Social: el impacto que reciben los demás empleados cuando un trabajador sufre un accidente es grande, pues les afecta psicológicamente o físicamente; adicionalmente los accidentes en trabajadores pueden afectar permanentemente a las familias de los mismos.

Puede también pensarse en que al implementar un programa de seguridad industrial se puede transformar en ventajas competitivas, pues puede aumentar la productividad de la empresa.

Entonces se puede concluir que existen razones económicas, morales y legales que obliga a una entidad a integrar un sistema de seguridad industrial.

1.3.3.4.1. Razones legales

En Guatemala existen entidades encargadas de regular, en cierta forma, la seguridad de las empresas, por ejemplo, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) o bien el Ministerio de Trabajo.

Las leyes de seguridad industrial existentes en Guatemala están reguladas por La Constitución Política de Guatemala, así como el Código de Trabajo.

1.3.3.4.2. Razones morales

Las empresas deben implementar un programa de seguridad, básicamente por cuestiones humanas, es decir, es importante evitar el dolor, incomodidad y sufrimiento del empleado, su familia y sus compañeros de trabajo.

Cuando ocurre un accidente, las labores se paralizan debido a que los empleados intervienen en auxilio del trabajador o bien, solamente por curiosidad. Este hecho hace que la producción se paralice también.

Cuando sucede un accidente se debe tener en cuenta que pueden hasta perderse vidas humanas y esto, indiscutiblemente, impacta la vida de sus familiares. En el caso de los demás colaboradores hace que manifiesten una actitud pesimista o defensiva hacia la empresa.

Un programa de seguridad demuestra el interés que la empresa tiene en el empleado en forma individual y colectiva. En el caso del empleado, este se sentirá protegido. Esto hará que exista una buena relación entre la empresa y el trabajador.

1.3.3.4.3. Concepto de accidente

Se puede considerar que accidente es toda aquella lesión o perturbación, incluso la muerte, ocurrida inesperadamente en un lugar.

Se puede decir también, que existen los accidentes laborales y los no laborales.

Accidentes laborales: aquellos que se originan en el área de trabajo durante la jornada laboral. Puede ser a consecuencia de la maquinaria o bien, por negligencia del mismo empleado.

Accidentes no laborales: aquellos que ocurren por razones directas del trabajo, por ejemplo, alguna intoxicación, enfermedades por el ruido, problemas respiratorios, entre otros.

1.3.3.4.4. Análisis de causa de accidente

Se puede decir que existen dos causas de los accidentes, por un lado las humanas, que ocupan hasta el 85 por ciento de todas las causas y, por otro lado, las físicas que son el otro 15 por ciento. A continuación se enlista ejemplos de los dos tipos de causas de accidentes.

- Humanas
 - Irresponsabilidad
 - Desconocimiento del trabajo
 - Falta de atención
 - Falla en la selección del personal
 - Cansancio
 - Problemas emocionales
 - Embriaguez
 - Drogadicción

- Físico
 - Defecto en el equipo de trabajo
 - Inadecuada protección para el empleado
 - Instalaciones sin mantenimiento
 - Mal diseño de la ventilación
 - Mal diseño de la iluminación
 - Mala distribución de la maquinaria

1.3.4. Mudanzas

Este término se utiliza para identificar la acción que hace una persona de mover las pertenencias que forman parte de su vida, de un lugar hacia otro, sin importar si hay fronteras de por medio.

Actualmente este término se ha vuelto más común, ya que muchas personas se ven en la necesidad de movilizarse con sus familias debido a muchos factores, por ejemplo: la inseguridad, economía, salud, política, entre otros.

Dentro de los tipos de mudanza, desde la perspectiva nacional, se pueden dividir en los siguientes tipos:

- Importación
- Exportación
- Local
- De oficina

A raíz de los diferentes tipos de mudanzas se ve la necesidad de crear el concepto de reubicación.

1.3.4.1. Importación

Este tipo de mudanza es cuando una persona o una familia trasladan sus pertenencias desde otro país alrededor del mundo hacia Guatemala.

Las importaciones ingresan a Guatemala por cualquier aduana, por ejemplo, Santo Tomás de Castilla, Tecún Umán, Puerto Quetzal, entre otros.

Toda importación de menaje de casa está sujeto a pago de impuestos, salvo en algunas excepciones como embarques diplomáticos, los cuales deben demostrar con documentación su estatus.

1.3.4.2. Exportación

Es lo contrario al concepto anterior, es decir, cuando una persona o una familia se trasladan desde Guatemala hacia otro país alrededor del mundo.

Las exportaciones de mudanzas deben apegarse a las regulaciones de cada país al igual que las importaciones. Se deben tomar en cuenta acuerdos internacionales, como ejemplo se puede mencionar el Convenio de Viena, que da beneficios a los embarques diplomáticos en el sentido que no se deben abrir los contenedores.

1.3.4.3. Mudanza local

Es todo aquel traslado que se realiza internamente en Guatemala, incluyendo cada uno de los veintidós departamentos y municipios que conforman el país.

1.3.4.4. Mudanza de oficina

Esta es una modalidad diferente, ya no se trata de pertenencias de una persona individual o familia, sino de un traslado del mobiliario, equipo, papelería, entre otros, de una entidad; esta puede ser pública o privada indiscriminadamente.

1.3.4.5. Reubicación

El término nace de la necesidad de las personas de adaptarse al nuevo lugar de permanencia, en este tipo de servicio se reubica a las personas al momento de realizar sus actividades diarias, por ejemplo: compras, diversión, educación, alimentación, entre otros.

1.3.5. Conceptos generales

A continuación se presentan algunos conceptos que ayudarán a la comprensión del presente documento.

1.3.5.1. Estrategia

Es todo aquel plan de acción que elabore una empresa o un individuo para alcanzar algún objetivo en particular.

1.3.5.2. Cliente

Es toda persona o entidad que haga uso de un producto o servicio. Este puede requerir algún tipo de pago o ninguno, según sea el caso. Se mencionan dos tipos: interno y externo.

1.3.5.3. Cliente interno

Es todo empleado dentro de una institución que requiere el servicio de otro empleado dentro del mismo establecimiento y, que contribuyen a la realización del producto o servicio para el cliente externo.

1.3.5.4. Cliente externo

Es la persona o entidad que se beneficia del uso del producto o servicio final que produce una empresa mediante sus clientes internos.

1.3.5.5. Sistema

Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con un objetivo en común. Un sistema tiene entradas y salidas, es decir, ingresan unos elementos, los cuales a través de un proceso producen otro tipo de elementos.

1.3.5.6. Eficiencia

Es realizar una actividad o fabricar un producto o servicio en el tiempo establecido con el menor uso de recursos.

1.3.5.7. Eficacia

Es la realización de una actividad o fabricación de un producto o servicio en el tiempo establecido sin poner atención en los recursos utilizados, es decir no importa el mal uso que se le dé a los mismos.

1.3.5.8. Proceso

Es un suceso de actividades relacionadas entre si, que al realizarse transforman algún elemento en salida.

1.3.5.9. Procedimiento

Es el método para realizar los procesos.

1.3.5.10. Sistema de gestión de calidad

Es un conjunto de normas internacionales que se establecen en una empresa con la finalidad de cumplir con todos los requisitos de calidad que establece una industria o un cliente específico.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Al mismo tiempo se busca hacer una mirada sistemática y contextual; evaluativa y descriptiva; prospectiva y retrospectiva.

Básicamente el propósito de este capítulo es identificar las oportunidades de mejora y las áreas de fortalecimiento, para que el desarrollo de los procesos sea funcional.

A continuación se describe y analiza la forma en que, actualmente, Internacional de Mudanzas, S. A. realiza sus operaciones. Para ello es necesario estar presente durante el desarrollo de estas, observar y evaluar todo el desarrollo de sus procesos.

Dentro de este diagnóstico se realiza un análisis FODA, el cual permite formar un cuadro de la situación actual de la empresa, y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas establecidos por la organización.

2.1. Departamento de Operaciones

Es donde se centralizan las solicitudes y ejecución de los servicios vendidos, independientemente de que este sea mudanza local, internacional, de oficina o reubicación.

2.1.1. Análisis FODA

Es una herramienta administrativa que permite hacerse una idea global del estado de una empresa. También es conocido como una metodología de estudio de la situación externa e interna de una empresa, persona, proyecto o ente capaz de ser analizado en relación a un mercado.

Permite a las entidades tomar decisiones y establecer estrategias para el logro de los objetivos.

Este análisis incluye las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del objeto de estudio.

- Fortalezas: son todas las habilidades o capacidades con las que cuenta la empresa, lo que hace una ventaja competitiva.
- Oportunidades: todos aquellos factores que pueden resultar positivos, que son favorables y se pueden explorar. Estos pueden estar en el entorno, los cuales en un momento determinado, también pueden convertirse en ventajas competitivas.
- Debilidades: factores que provocan una situación desfavorable frente a la competencia. Estas debilidades pueden ser provocadas debido a que no se cuenta con los recursos necesarios, el personal no tiene las habilidades necesarias o bien, debido a que hay actividades que no se han realizado de una forma positiva.
- Amenazas: son todos aquellos factores localizados en el entorno de la institución, los cuales de forma directa o indirecta le afectan

negativamente. Por lo que es necesario determinar las estrategias para que estas amenazas no interrumpan las actividades de la empresa.

A su vez estos factores pueden dividirse en internos y externos.

- Factores internos
 - Fortalezas
 - La empresa está abierta al cambio.
 - Personal con experiencia.
 - La empresa cuenta con un sistema creado exclusivamente para la misma.
 - Incentivo a los empacadores por cierto libraje empacado.
 - Es una empresa establecida y con credibilidad a nivel nacional e internacional.
 - Se cuenta con certificaciones internacionales de calidad.
 - Debilidades
 - Falta de comunicación y compañerismo.
 - No existe un buen clima organizacional.
 - Perfiles de puestos bajos.
 - Deficiencia en la estandarización y elaboración de procedimientos.
 - Poca cooperación entre departamentos.
 - No existe congruencia entre el trabajo brindado por el Departamento de Operaciones y el servicio que se ofrece al cliente por parte del Departamento de Ventas.

- No cuentan con un sistema de control de inventarios.
 - Falta empatía hacia el recurso humano.
 - Personal desmotivado.
- Factores externos
 - Oportunidades
 - Aumento de la participación en el mercado
 - Pocos competidores
 - La globalización
 - Aumento de la población
 - Edificación de nuevos edificios y condominios
 - Amenazas
 - La mala economía a nivel mundial y nacional
 - Cambios tecnológicos
 - La economía informal
 - Cambio en las necesidades y gustos de los compradores

En la tabla II se desarrolla la matriz FODA de la situación actual de Intermud, S. A.

Tabla II. **Matriz FODA**

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. La empresa está abierta al cambio</p> <p>F2. Personal con experiencia</p> <p>F3. La empresa cuenta con un sistema creado exclusivamente para la misma</p> <p>F4. Incentivo a los empacadores por cierto libraje empacado</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de comunicación y compañerismo</p> <p>D2. No existe un buen clima organizacional</p> <p>D3. Perfiles de puestos bajos</p> <p>D4. Deficiencia en la estandarización y elaboración de procedimientos</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Aumento de la participación en el mercado</p> <p>O2. Pocos competidores</p> <p>O3. Aumento de la población</p> <p>O4. Edificación de nuevos edificios y condominios</p>	<p>F1, O1. Investigar el mercado e implementar nuevos métodos para la captación de nuevos clientes.</p> <p>F2, O2. Establecer compensaciones para los empleados y evitar que se vayan con los pocos competidores.</p> <p>F3, O3. Utilizar el sistema para tener estadísticas reales y determinar en qué aspectos es necesario mejorar.</p> <p>F4, O4. Hacer una investigación de los nuevos edificios y crear buenas relaciones con los administradores.</p>	<p>D1, O1. Posicionarse en el mercado como una empresa líder en Mudanzas.</p> <p>D2, O2. Realizar capacitaciones externas para el personal de la empresa.</p> <p>D3, O3. Establecer un entrenamiento adecuado para los reclutadores en la empresa.</p> <p>D4, O4. Implementación de manuales de procedimientos y estandarización.</p>

Continuación de la tabla II.

AMENAZAS		
A1. La mala economía a nivel mundial y nacional	F1, A1. Brindar a los clientes el mejor servicio de calidad y ofrecer precios accesibles.	D1, A1. Contar con personal confiable dentro y fuera de la empresa.
A2. Cambios tecnológicos	F2, A2. Aprovechar las tecnologías externas.	D2, A2. Reconocer continuamente los logros individuales y de equipo.
A3. La economía informal	F3, A3. Mejorar las deficiencias actuales del sistema.	D3, A3. Aprovechar los cambios de tal forma que puedan crearse mercados con crecimiento rápido.
A4. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores	F4, A4. Diseñar nuevas formas de marketing para poder competir con empresas rivales.	D4, A4. Innovar constantemente.

Fuente: elaboración propia.

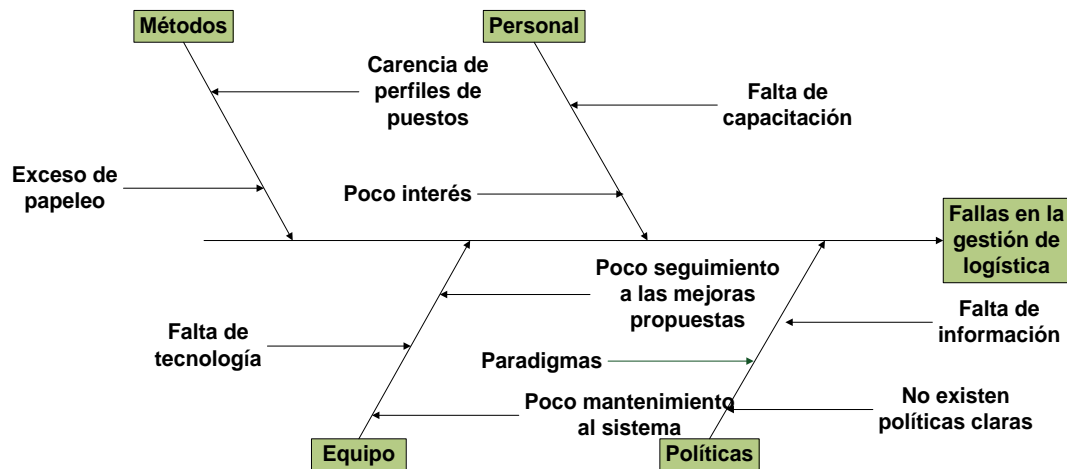
2.1.2. Análisis de causa y efecto

Es usado para analizar y mejorar el control de calidad, en algunas ocasiones, es llamado diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa debido a su creador. La forma de este es como se menciona, un esqueleto de pez, en su cabeza se coloca el efecto central, luego en la línea principal o columna vertebral se colocan cuatro líneas con un ángulo de 45 grados que describen las diferentes causas, la cantidad de líneas a 45 grados dependerá de las necesidades o el análisis.

Este diagrama, se puede decir, ayuda a localizar un efecto y sus posibles causas.

Aplicando esta herramienta administrativa en el Departamento de Operaciones se observa lo siguiente.

Figura 4. **Diagrama causa-efecto del Departamento de Operaciones**



Fuente: elaboración propia.

2.1.3. Descripción del Departamento de Operaciones

Es el encargado de administrar todos los recursos para realizar los servicios solicitados por cualquier cliente interno. El propósito es administrar los recursos disponibles de forma eficiente para poder cumplir con los requerimientos y lo ofrecido al cliente externo.

2.1.3.1. Servicios brindados

Los servicios que presta el Departamento de Operaciones van desde el de mensajería hasta empaque y desempaqué; a continuación se da una descripción de algunos de los servicios brindados y cómo se llevan a cabo.

- Organización de los servicios

El éxito de un servicio de empaque depende de la organización del grupo de empaques. El jefe de grupo planificará y distribuirá al personal según el menaje a empaquetar. Una buena organización del trabajo en equipo deberá tomar en cuenta lo siguiente.

- Un día previo al servicio el auxiliar de Operaciones debe entregarle la carta de instrucciones al jefe de grupo asignado a este, la cual debe ser chequeada junto a la orden de servicio y verificar que cuente con los materiales y herramientas necesarias para llevarlo a cabo.
- Llegar puntualmente a cada servicio de haber alguna eventualidad debe de informar inmediatamente a la encargada del expediente.
- El jefe de grupo debe presentarse él mismo y a los miembros del grupo ante el cliente y solicitarle que le muestre todos los ambientes en los que se trabajará para distribuir el personal a su cargo.
- Posteriormente a la presentación realizar una inspección del estado y condición de la casa junto al cliente, tomar fotografías y apuntar dichos daños en la hoja de verificación de estado y condiciones de residencia.
- Colocar protectores de piso en las áreas a recorrer al momento de ingresar a la residencia, así como protector en las puertas principales.
- El personal deberá mantener las manos limpias y lavárselas con frecuencia en el transcurso del empaque. El jefe de grupo solicitará al cliente que indique el baño que pueden usar los empaques.

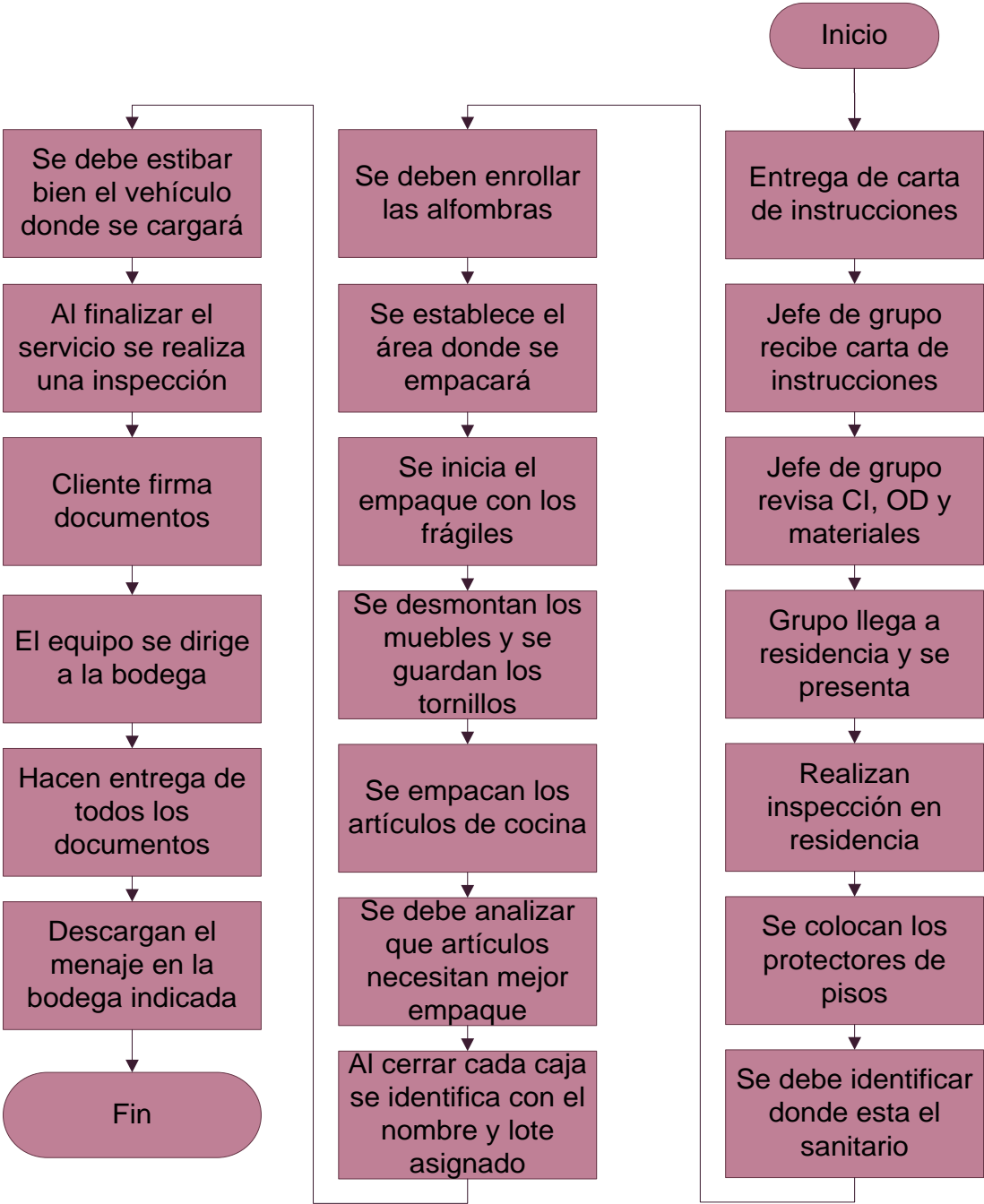
- Las alfombras deberán enrollarse desde el inicio para evitar ensuciarlas y dañarlas con el material y herramientas.
- El empaque se inicia con las piezas más delicadas y frágiles, así estará evitando riesgos de daños desde el principio. Examinar cada artículo, si está astillado, rajado, roto o cualquier otro daño. Debe mostrárselo al cliente de inmediato para establecer si se empaqueta o no. Si el cliente pide que se empaquete, hacer una anotación en la caja para que el jefe de grupo lo indique en la lista de empaque. De esta manera no tendrá responsabilidad de un reclamo posterior.
- Si es posible, desmontar los muebles voluminosos y guardar tuercas, tornillos y toda pieza pequeña, como jaladores y llaves de los muebles; estos se envuelven en papel y se identifican para saber a qué mueble pertenecen y se coloca en una caja color rojo identificada como caja de accesorios. Esta se coloca con el último número al final del inventario y al embalar el contenedor se coloca entre los primeros paquetes a descargar.
- Inicie con el empaque de la cocina, por ser lo más tardado, teniendo cuidado de no empacar comestibles que puedan descomponerse, analizando si frascos y botellas pueden cerrarse de manera que no se derrame su contenido. Si no es así, no incluirlo en la mudanza. Procurar empacar en una sola caja las vajillas completas, juegos de cristalería, juegos de ollas, entre otros.
- Establecer un área limpia y amplia para ir estibando los objetos ya empacados. De esta forma se irá haciendo espacio y dará una buena impresión de orden y buena organización.
- Cuando el empaque necesita hacerse compacto por tener un volumen limitado, deberá aprovecharse todos los espacios

disponibles dentro de los muebles con cojines, almohadas, edredones, pantallas y cualquier artículo de poco peso. Volumen limitado es cuando estamos en el límite de 30 m³ y/o 60 m³ o que el cliente no tiene autorizado más de cierto límite.

- Analizar qué artículos requieren más protección que otros. No vale la pena usar mucho empaque en artículos de poco valor.
- Use los materiales razonablemente, sobre todo la cinta. Un bulto con exceso de cinta dificultará el desempaque.
- Use papel suave o acolchonado en los muebles barnizados o laqueados antes de poner cartón corrugado y refuerce las esquinas poniendo cartón duro.
- Cuando esté empacando ropa, pantallas, cortinas, deberá cuidar de mantener las manos limpias lavándose periódicamente. Cuide que la ropa colocada en *wardroves* no se suelten del colgador durante el trayecto.
- Ponga atención cuando el cliente le solicite expresamente que no debe empacar determinado artículo, documentos u otros artículos ajenos a la mudanza o que el cliente necesitará hasta último momento.
- Al cerrar cada caja corroborar que esta esté identificada con número de lote y descripción de su contenido, así mismo identificar si su contenido es frágil y si requiere de la fabricación de una java.
- No acepte empacar dinero, billetes, joyería, armas o artículos de mucho valor. Si encuentra algún artículo de estos, informe de inmediato al jefe de grupo para hacérselo saber al cliente.
- Para determinados destinos anote claramente en el exterior de la caja la marca, serie y modelo de cada aparato electrodoméstico para incluir esta información en la lista de empaque.

- No empaque pinturas, thinner u otros líquidos inflamables que pongan en riesgo el menaje de casa.
- El jefe de grupo debe de volver a la oficina con todos los documentos proporcionados por la oficina debidamente firmados por el cliente y encargado.

Figura 5. Diagrama de flujo de la organización de los servicios



Fuente: elaboración propia.

Empaque de menaje de casa

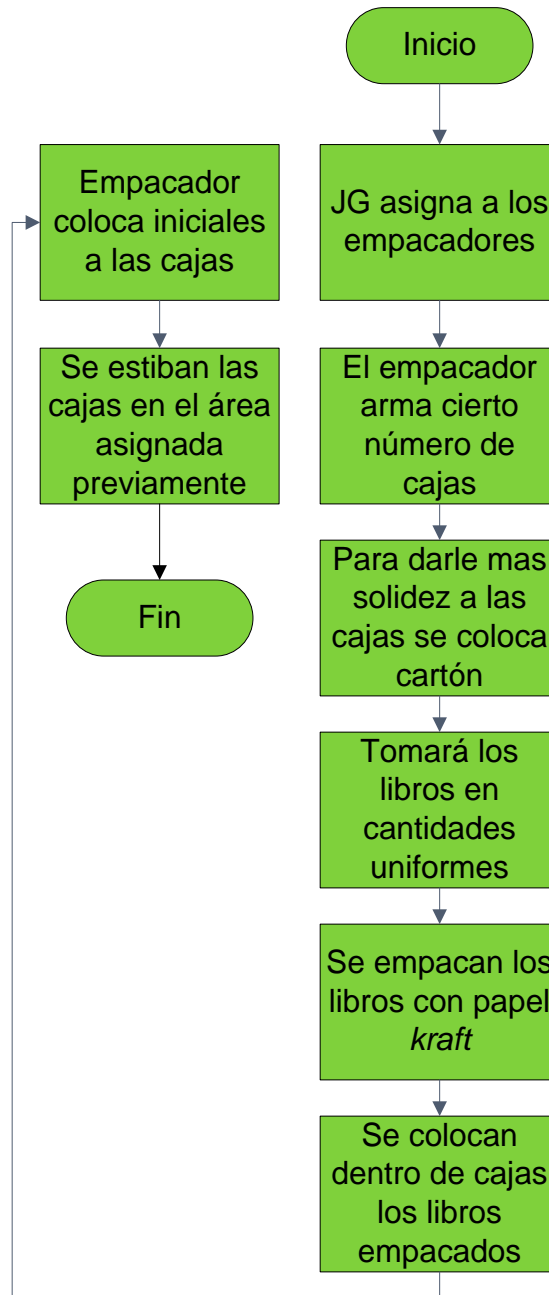
- Empaque de libros: documentos, revistas y papelería.

En la mayoría de mudanzas se encuentra un número considerable de libros y revistas que son parte del menaje de una residencia. Están casi siempre ubicados en la biblioteca, en el estudio o en las habitaciones.

- El jefe de grupo asignará a una o dos personas para que procedan al empaque de libros. El empacador preparará y armará un número determinado de cajas tipo libros dependiendo del volumen de libros a empacar, se ubicará en un área accesible para proceder a retirar los libros de los estantes o librerías.
- Tomará los libros en grupos uniformes a fin de colocarlos de la manera en que mejor se protejan evitando daños en las esquinas o en el lomo del libro. Se continuará buscando el tamaño de libros que se pueden colocar en los espacios que van quedando disponibles hasta completar la caja.
- Para darle más solidez a la caja, inicialmente se coloca un pedazo de cartón en el fondo antes de llenarla y un pedazo igual se pondrá arriba antes de cerrarla con cinta. Se asegurará que todos los espacios queden ocupados y de no ser así llenarán con papel estrujado.
- Hay libros que por su antigüedad o delicadeza deben de envolverse en papel *kraft* antes de colocarlos en la caja. Una vez cerrada la caja, se procede a identificarla, en algunos casos el cliente pondrá su propia identificación.
- El empacador deberá colocar sus iniciales en cada caja para medir el rendimiento de cada servicio.

- Posteriormente se colocarán debidamente estibadas las cajas en un área que el jefe de grupo indique para trabajar ordenadamente y con limpieza.

Figura 6. Diagrama de flujo del empaque de libros



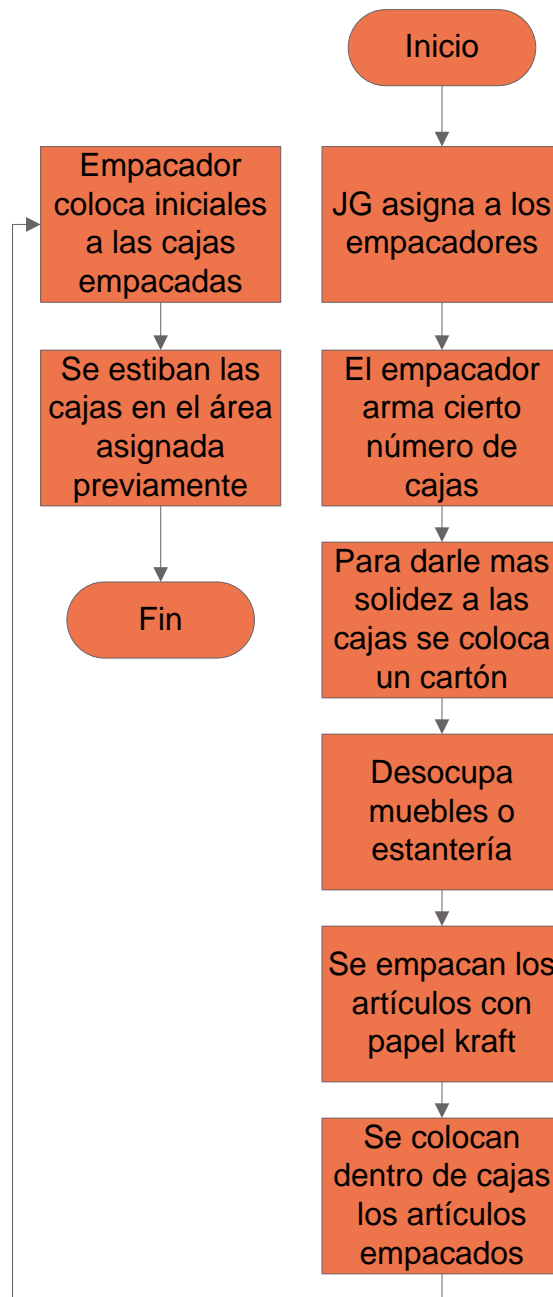
Fuente: elaboración propia.

- Empaque de varios: juguetes, accesorios, utensilios, zapatos, trastos de cocina.

En cada mudanza se encuentran clósets o gabinetes llenos de toda clase de utensilios. Las cosas varias se pueden empacar en cajas tipo barril o medio barril.

- El jefe de grupo asigna a una o dos personas para ir empacando cosas varias no frágiles o juguetes.
- El empacador armará un número determinado de cajas según el volumen de artículos a empacar y se ubicará en un área accesible para proceder a desocupar el mueble o estantería; irá envolviendo en papel periódico o *kraft* dependiendo el artículo colocado en la caja. Se cuidará de ocupar todos los espacios disponibles y que no se lastime un artículo con otro, colocando papel estrujado en los espacios vacíos con el fin de que el contenido de la caja no se mueva durante el trayecto. El empacador deberá tener que los artículos de mayor peso vayan al fondo de la caja.
- Asimismo, deberá cuidar de no hacer paquetes demasiado pesados compartiendo esos artículos con los más livianos, de esta manera se protege el contenido y en el momento de cerrar la caja para darle más solidez, se colocará un pedazo de cartón tanto en el fondo de la caja como encima de todo lo empacado. Al cerrar la caja con cinta, se deberá identificar según el contenido. El empacador deberá poner sus iniciales para medir su rendimiento en cada servicio.

Figura 7. Diagrama de flujo del empaque de artículos varios



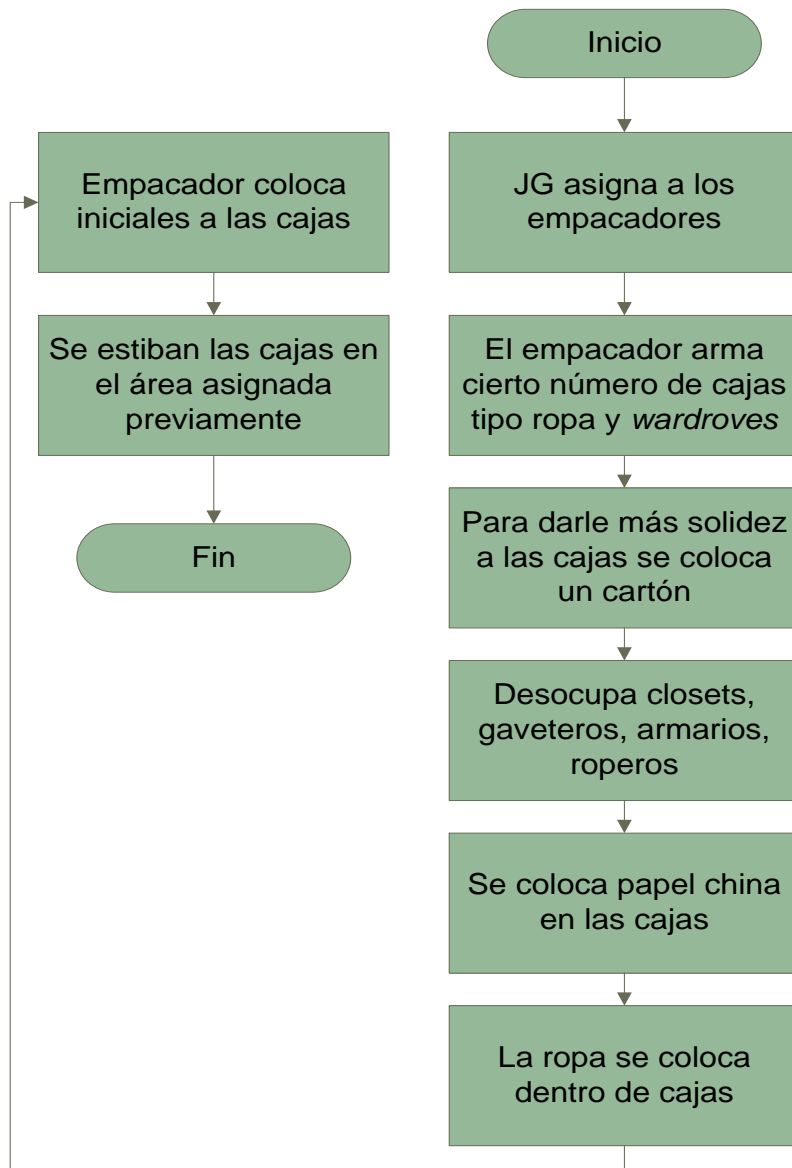
Fuente: elaboración propia.

- Empaque de ropa: vestimenta doblada, ropa blanca, cortinas normales, mantelería, toallas y edredones.

El empaque de estas prendas requiere de mucha atención. El área donde se procede a empacar es la parte privada de la residencia. Los dueños de la mudanza no dejan de sentirse incómodos cuando personas ajenas entran a las habitaciones, por tanto hay que actuar con mucha educación dándoles confianza y seguridad.

- El jefe de grupo asignará a una o dos personas, a las que el cliente los guiará para que procedan en el orden que él indique.
- Con cajas tipo medio barril y tipo ropa se ubicarán en el área accesible para desocupar clósets, gaveteros, armarios, roperos, *walking* clósets, entre otros, e ir colocando todas las prendas dentro de las cajas, teniendo cuidado de trabajar en esa área con las manos recién lavadas, extender la ropa a manera que se arrugue lo menos posible. La ropa muy fina o ropa de seda requiere que se vaya colocando un pliego de papel suave entre prenda y prenda. La mayoría de las veces el cliente empacará estas prendas personalmente.
- El empacador deberá cuidar que todos los espacios de la caja estén llenos, los espacios vacíos pueden ocuparse con calcetines, toallas, debidamente enrolladas y otras prendas que no requieran que vayan extendidas. Cuando la caja esté totalmente llena, se procede a cortar un pedazo de cartón para darle solidez. Al momento de cerrarla con cinta, deberá identificar el contenido y poner sus iniciales para controlar el rendimiento en cada servicio. Estibará las cajas en un área establecida para trabajar ordenadamente y con limpieza.

Figura 8. Diagrama de flujo del empaque de ropa



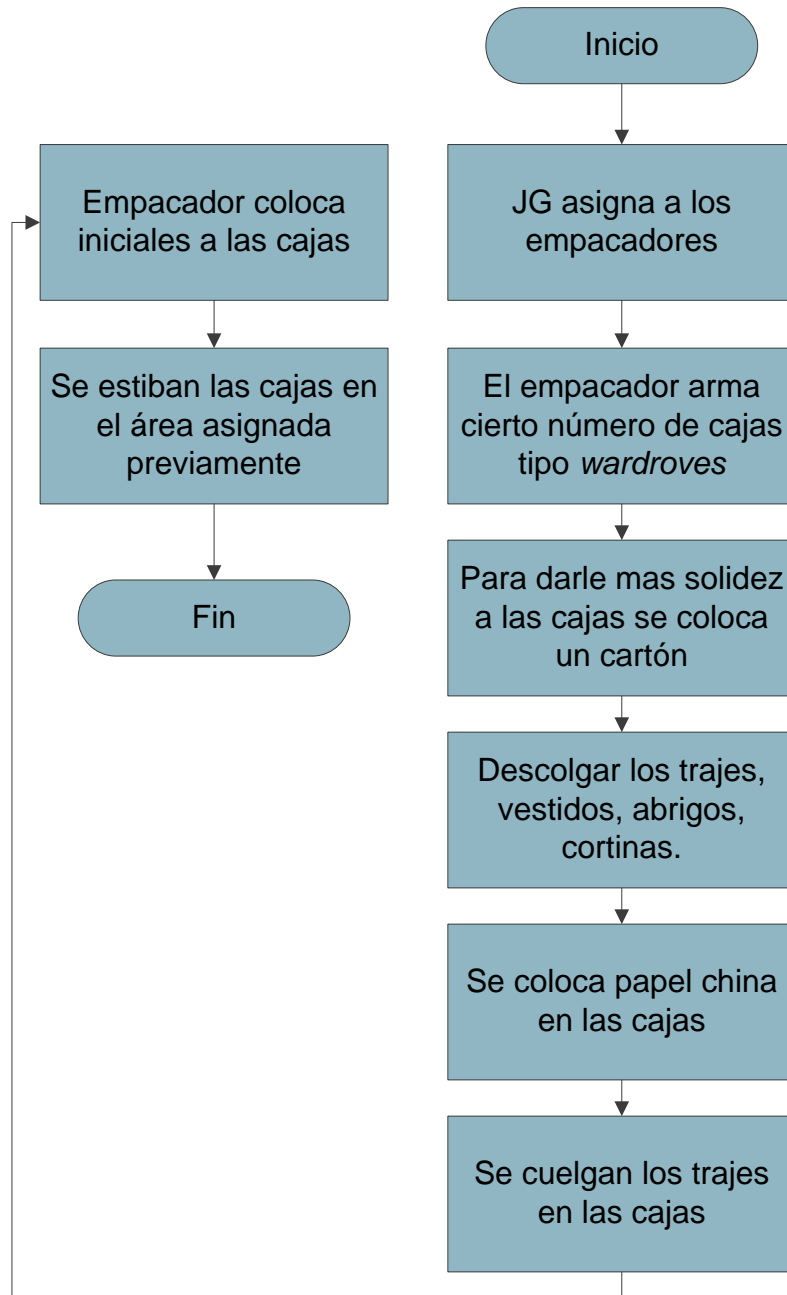
Fuente: elaboración propia.

- Empaque de trajes: ropa colgada y cortinas delicadas

La ropa más delicada como trajes de caballero, vestidos de dama, abrigos y cortinas muy delicadas se empacarán en *wardroves*.

- Los empacadores asignados para empacar ropa prepararán los *wardroves* según el volumen a empacar (Las mudanzas que por su volumen no disponen de mucho espacio, los trajes podrán empacarse en caja tipo ropa). Descolgar de clósets y colocarlos en los *wardroves*, así como algún tipo de cuidado de ocupar lo más posible el espacio disponible para que el contenido no se mueva durante el trayecto.
- Cerrar el *wardrove* en el lugar indicado para mantener orden y limpieza durante el servicio.

Figura 9. Diagrama de flujo del empaque de trajes



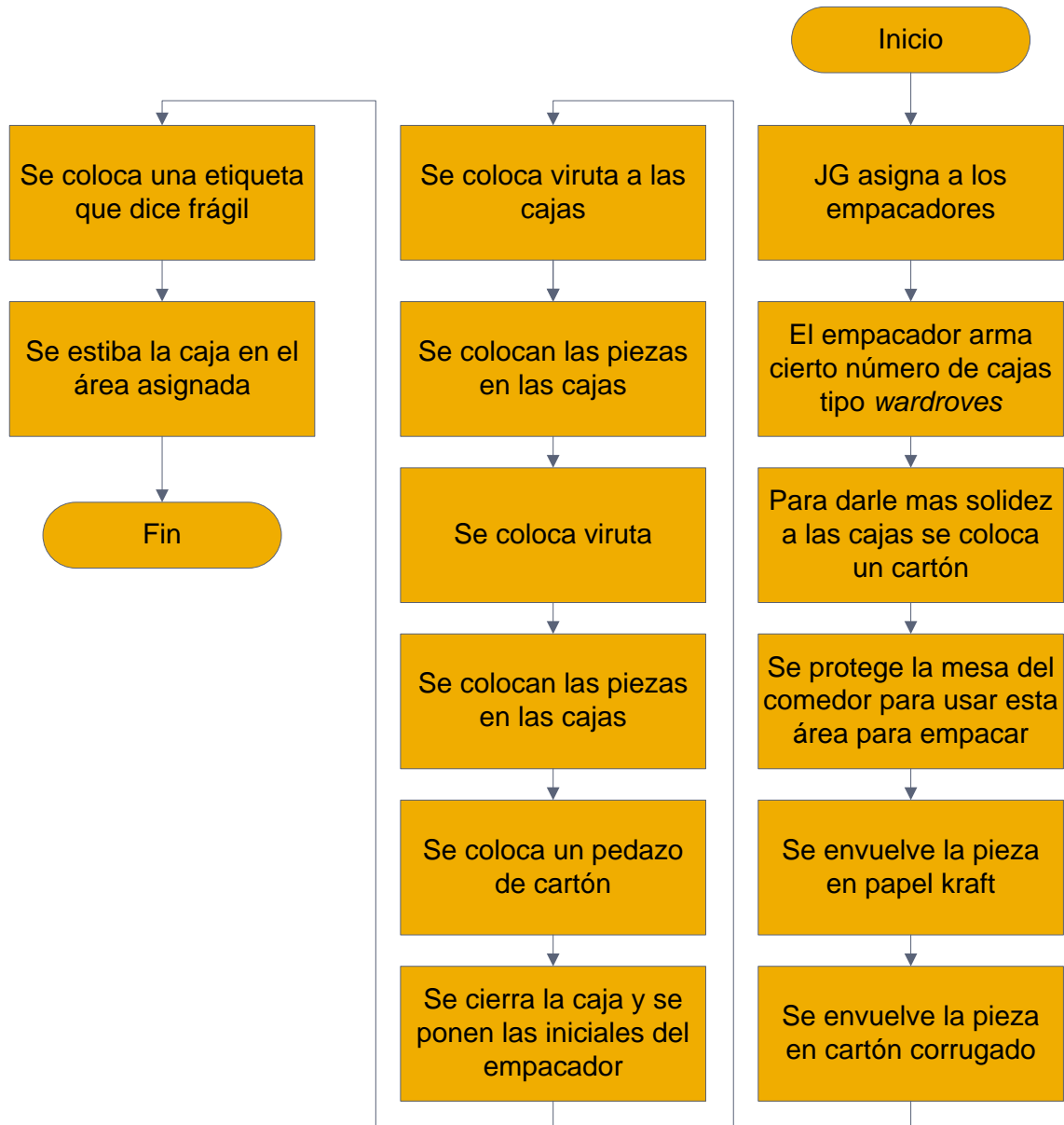
Fuente: elaboración propia.

- Empaque de objetos frágiles: vajillas, porcelana, adornos, lámparas, cuadros y cristalería

La parte más delicada de un empaque es todo aquello que por su naturaleza es rompible. Cuando se maneja un empaque sin roturas se habla de profesionalismo. Los empacadores de frágiles tendrán pues, gran responsabilidad en el éxito o fracaso de una mudanza.

- Los empacadores se asignarán por su experiencia, procederán a preparar sus cajas tipo medio barril, barril, viruta, papel *kraft*, y cartón corrugado. Se ubicarán en el área donde tienen acceso a los frágiles y utilizarán la mesa del comedor para trabajar.
- Para no rayar el mueble o dañar la pieza que se está empacando se protegerán con una tela gruesa, allí colocarán las piezas para envolverlas en papel *kraft* y luego en cartón corrugado de manera que quede sólidamente empacado.
- La caja se preparará con un colchón de viruta y se irán colocando las piezas envueltas en cartón verticalmente evitando dejar espacios vacíos, luego se pondrá una capa de viruta y de nuevo las piezas bien protegidas. Por último un pedazo de cartón le dará solidez a la caja para cerrarla; se cerrará con cinta, se identificará el contenido y se escribirán las iniciales del empacador, no está por demás señalar que el contenido de ese paquete se identificará que es frágil. Luego se estibarán la caja en un área establecida para despejar el lugar y trabajar ordenadamente y con limpieza.

Figura 10. Diagrama de flujo del empaque de frágiles



Fuente: elaboración propia.

- Empaque de cuadros, espejos y vidrios

El embalaje de estas piezas se efectuará por los empacadores más experimentados. Son los artículos más expuestos a roturas, por lo tanto hay que protegerlos cuidadosamente. Tomar en cuenta que en los embarques conteniendo exclusivamente cuadros/pinturas, deben de contar con un permiso del Ministerio de Cultura que haga constar que no son patrimonio de la nación.

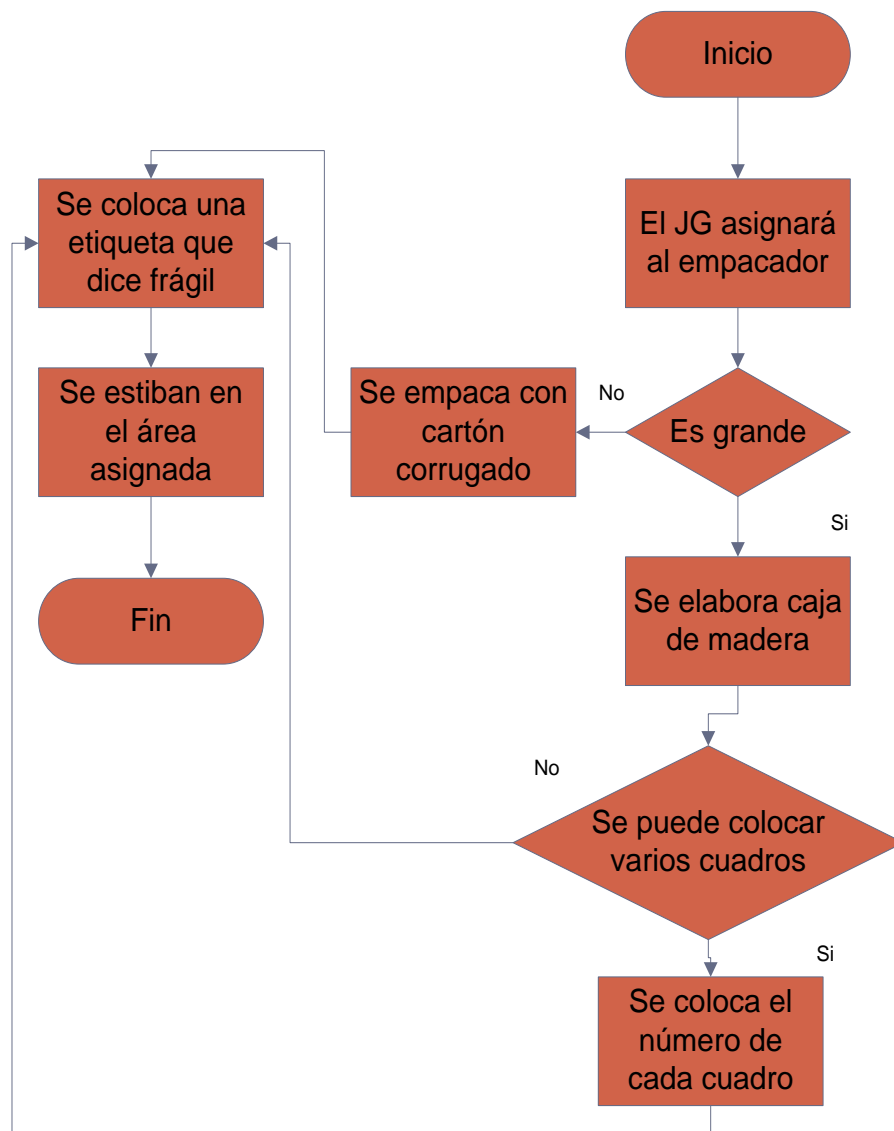
Los cuadros o pinturas que no lleven vidrio generalmente tiene molduras muy frágiles protegiendo la tela con papel suave por lo que se procederá a envolverlo en cartón corrugado, según la moldura se verá si es necesario poner más de este cartón.

Si son cuadros grandes se elabora una jaba para cada cuadro (depende de la dimensión, grueso y fragilidad de la moldura), si es de menor dimensión pueden ir varios cuadros en la jaba. A los cuadros, espejos y vidrios de mesa debe pegársele cinta en doble cruz de manera que soporte la vibración causada por un inesperado golpe, si en algún momento el vidrio se rompe, se evitará el daño a la pintura al quedar los pedazos sueltos del vidrio adheridos a la cinta. Luego se envuelve en papel suave o *kraft* dependiendo de la delicadeza del marco o moldura y se vuelve a envolver en papel *kraft* para luego hacer la jaba a la medida.

A criterio del empacador se podrá colocar más de un cuadro, vidrio o espejo juntos siempre que el tamaño de los mismos sea uniforme. Al momento de compartir varios cuadros en una jaba, se deberá tener cuidado que los números de cada bulto se coloquen en el exterior de la jaba. Se debe colocar también las iniciales del empacador, rótulos de frágil y una copa que es el signo

internacional de frágil. La estiba siempre es vertical y se colocará al lado de la pared del contenedor o del van de madera.

Figura 11. **Diagrama de flujo del empaque de cuadros, espejos y vidrios**



Fuente: elaboración propia.

- Electrodomésticos: equipo de sonido, televisores, videos, hornos microondas, lavadoras, secadoras, refrigeradoras y estufas.

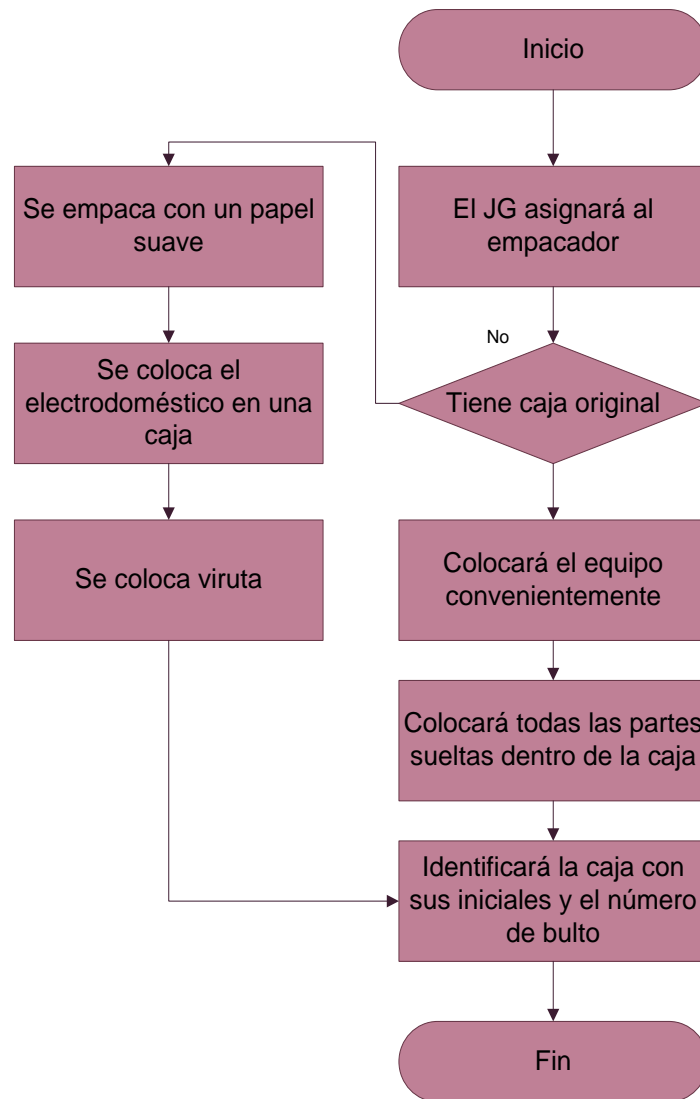
A los aparatos electrodomésticos por su delicadeza convendrá reempacarlos en sus cajas y protectores originales de no haber ninguna restricción en el país de destino si es una exportación.

Generalmente, el cliente guarda las cajas; en caso que no existan las cajas originales se empaquetará con los materiales más adecuados según el equipo a empaquetar.

- El jefe de grupo asignará a las personas que tendrán a su cargo el empaque de electrodomésticos. El empaquetador evaluará los materiales necesarios; si es con su empaque original tendrá el cuidado de colocar el equipo conveniente, chequeando que todas las partes sueltas se coloquen dentro de la caja, luego se cerrará con cinta, se identificará y se escribirá las iniciales del empaquetador.
- Si no tiene empaque original se procederá envolviendo el equipo cuidadosamente con un papel suave y luego se colocará en una caja, acorde al tamaño del equipo. Se deberá acolchonar la caja con suficiente viruta para amortiguar posibles golpes.
- Tratándose de electrodomésticos voluminosos, se protegerá inicialmente con papel *kraft* y posteriormente se pondrá un cartón duro en forma de forro. Se tendrá mucho cuidado con los botones y controles del aparato protegiéndolos con suficiente viruta.
- Se tendrá el cuidado de que todo aparato debe estar completamente seco y que sus accesorios estén bien sujetos para evitar que en el manejo se lastime el aparato. Al terminar el empaque se identificará el contenido y se pondrán las iniciales del

empacador. Luego se estiba para despejar el área y poder continuar trabajando en orden y limpieza.

Figura 12. Diagrama de flujo del empaque de electrodomésticos



Fuente: elaboración propia.

- Muebles: sillones, sofás, vidrieras, escritorios, mesas, sillas, armarios, clósets, mesas de noche, gaveteros y camas.

Los muebles son los artículos que más volumen ocupan dentro de un menaje de casa.

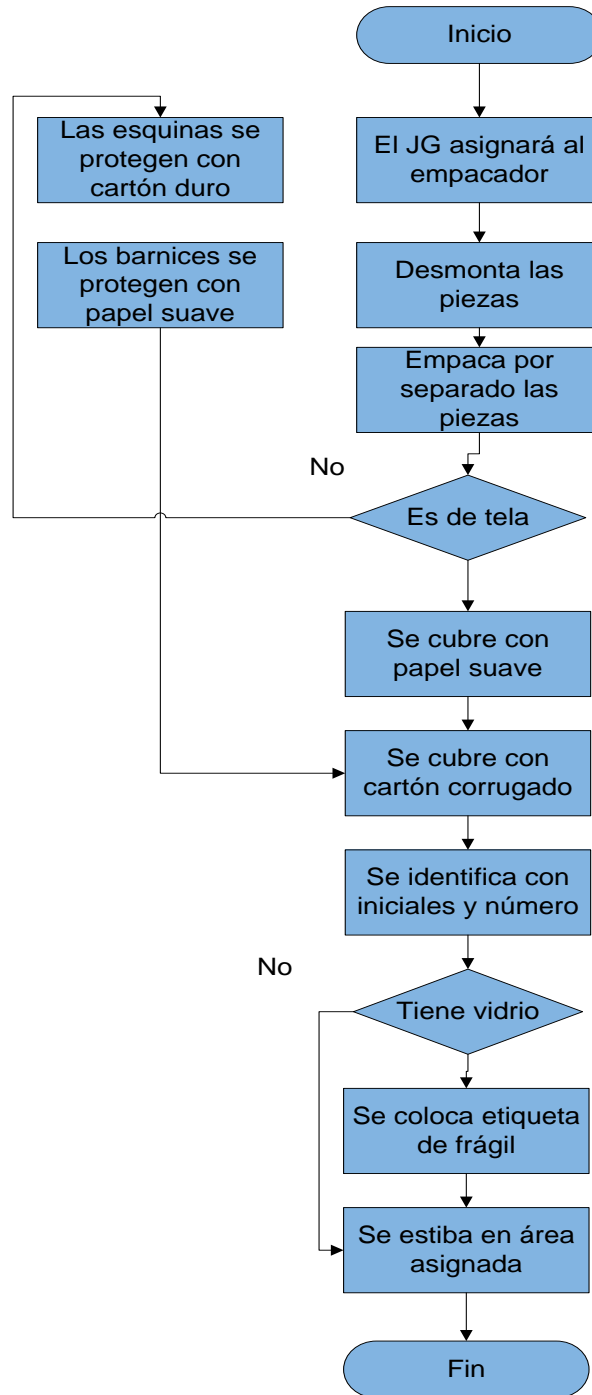
Por su tamaño y peso el manejo se vuelve delicado, por lo tanto su empaque deberá ser profesionalmente ejecutado.

- El jefe de grupo asignará a los empacadores más experimentados para esta tarea. Teniendo en cuenta factores importantes como la tela del forro, el barniz, si tiene vidrios o espejos, si tiene partes de metal o partes frágiles.
- El empacador deberá analizar qué materiales usará en cada mueble en particular. Deberá desmontar las piezas sueltas y empacarlas por separado.
- Los muebles de tela se cubrirán con papel suave cuidando de cubrir, sobre todo los extremos del respaldo y los brazos, luego con cartón corrugado se irá moldeando al forro para cubrir toda la pieza. Se irá haciendo cortes en cada ángulo de manera que al final quede una funda bien ajustada. En caso de muebles de madera, las esquinas y las partes de vidrio se deberán proteger con suficiente cartón duro a manera que no sufra lastimaduras durante el manejo.
- Los barnices finos deberán protegerse con suficiente papel acolchonado antes de poner el cartón corrugado; el mueble deberá quedar con una funda bien ajustada. Algunos clósets y camas son desmontables, para su empaque y mayor seguridad en el traslado, se deberá desarmar teniendo cuidado de guardar

todas las piezas, haciendo un solo paquete el cuál irá pegado a las partes principales del mueble desmontado.

- Las partes se empacarán agrupándolas por tamaño y peso, a fin de facilitar su manejo. Con los muebles en general deberá revisarse interiormente para que no haya ninguna pieza suelta. En mudanzas con limitaciones de volumen, los espacios interiores de los muebles pueden aprovecharse para acomodar artículos livianos como edredones, almohadas, cojines, entre otros.
- Al terminar de empacar el mueble se deberá identificar y escribir las iniciales del empacador. Si el mueble tiene vidrios, se deberá colocar *stickers* de frágil, indicarse en la parte de afuera del empaque exactamente el área donde va el vidrio. Luego se estibará convenientemente con el resto del menaje para hacer espacio, trabajar ordenadamente y con limpieza.

Figura 13. Diagrama de flujo del empaque de muebles



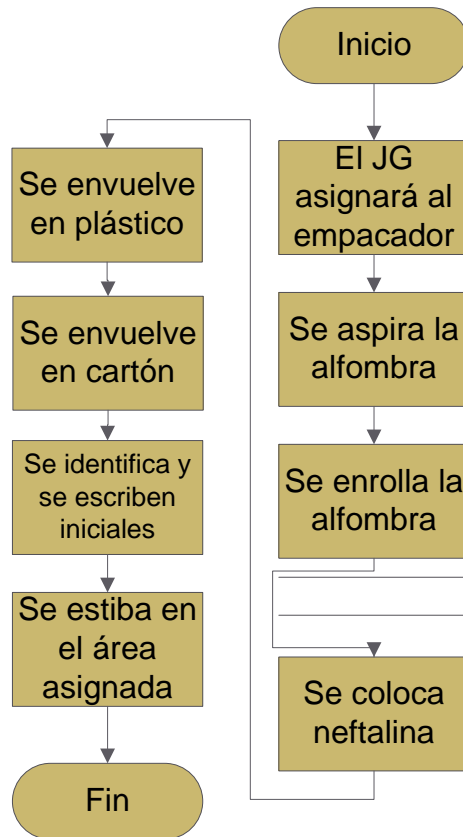
Fuente: elaboración propia.

- Alfombras, somieres y colchones

Estas piezas de por si son de un volumen mediano y necesitan un empaque especial.

- Las alfombras deberán aspirarse antes del embalaje.
- Al enrollarlas se les pondrán bolitas de neftalina a cierta distancia para evitar que tome mal olor por humedad; luego de enrollada, se envuelven en plástico, que impide que la pieza absorba la humedad ambiental al estar dentro del contenedor.
- Los colchones y somieres deberán ser envueltos en plástico, ya que por su naturaleza, absorben humedad fácilmente.
- Al cerrar el bulto se identifica, se escriben las iniciales del empacador y se estiba para hacer espacio y continuar trabajando ordenadamente y con limpieza.

Figura 14. Diagrama de flujo del empaque de alfombras, somieres y colchones



Fuente: elaboración propia.

- Embalaje y preparación de vehículos

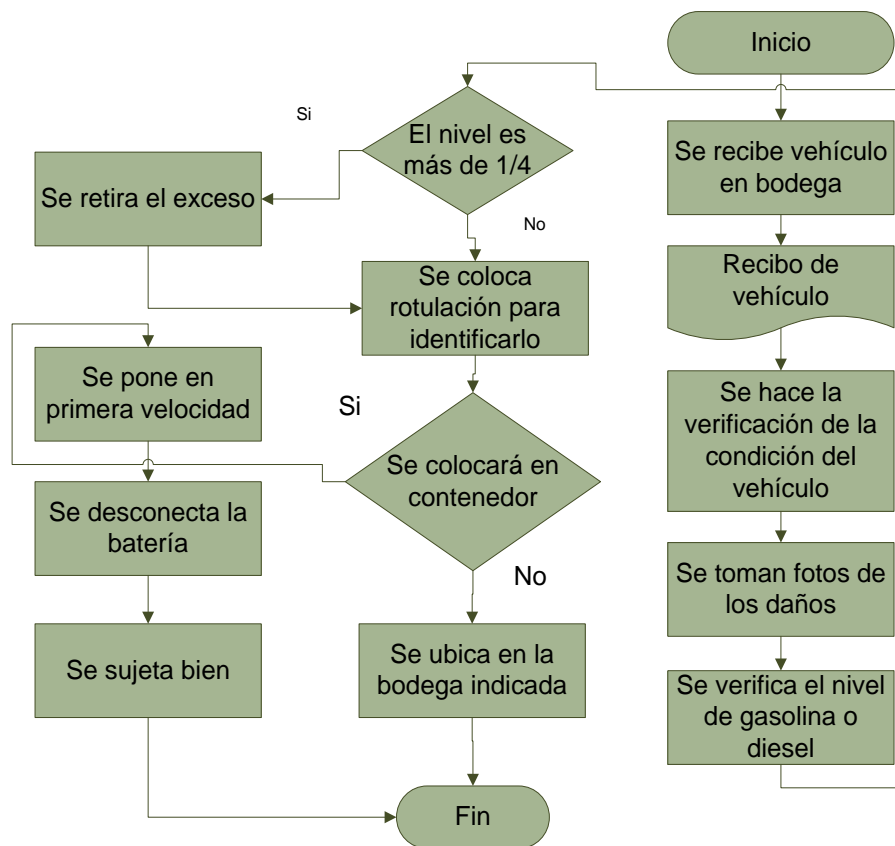
Por sus características, volumen, peso y costo, el embalaje o preparación deberá hacerse con mucho cuidado.

- Al recibir el vehículo (motos y/o autos) deberá hacerse un minucioso chequeo del estado en que se está recibiendo, así como de sus accesorios y herramientas.
- En un formato donde aparece la silueta de un vehículo, se chequeará cualquier abolladura, raspón, rayón, mancha, entre otros, y se señalará en el formato. Habrá que chequear exteriores e interiores, haciendo un recuento de todo el equipo extra. Una copia se le extenderá al cliente con el recibo de bodega.
- Para el embalaje de motos, se deberá vaciar el tanque de gasolina, desmontar espejos y toda pieza que impida hacer una caja uniforme. La base deberá ser sólida para amarrar la moto de tal forma de fijarla y evitar cualquier movimiento. La tapadera y costados sirven solo como protección. Todas las partes desmontadas se deben colocar bien protegidas en las áreas libres de la caja, cerrarla e identificarla.
- En el caso de los autos, el tanque de gasolina deberá dejarse con el mínimo. Rotular con nombre, destino y puerto de ingreso, colocando los rótulos por el interior tanto en el vidrio trasero como el delantero. Para vehículos que van dentro de contenedor, se procede a limpiarlo por dentro y por fuera, dejar el tanque de gasolina al mínimo.
- El vehículo ya colocado dentro del contenedor se procederá a ponerlo en primera velocidad o *parking* y con freno de mano.
- Se desconectará la batería y se procederá a clavar una regla de 4X4 de un largo de 60 cm, al costado externo de cada llanta, luego se clavará sobre las puntas salientes hacia delante y otra sobre las puntas salientes hacia atrás. Con una regla de 4X4 y de 1,80 m, se evita el movimiento de arriba hacia abajo (rebote), se fijará

con lazos amarrando la carrocería hacia las argollas del contenedor y si es necesario se aplicará un torniquete a fin de asentar el vehículo immobilizando los amortiguadores.

- Si se combina el auto con menaje el riesgo aumenta. Si no se toman medidas de seguridad extremas el vehículo podrá dañar el menaje de casa al transportarlo. No hay que subestimar el peso y el volumen del vehículo.

Figura 15. **Diagrama de flujo del embalaje y preparación de vehículos**



Fuente: elaboración propia.

2.1.3.2. Funciones del personal de operaciones

El Departamento de Operaciones cuenta con diez perfiles de puestos. A continuación se detalla cada una de las actividades que se realizan en cada puesto.

- Jefe de operaciones
 - Asigna el personal operativo a cada servicio requerido.
 - Coordina, en conjunto con el auxiliar de operaciones, de la logística de los servicios.
 - Verifica que todo el personal de Operaciones cumpla con las normas de conducta y utilicen apropiadamente el uniforme.
 - Verifica el cumplimiento de las cartas de instrucciones que envían todos los departamentos.
 - Coordina las tareas del personal que se encuentra en bodega.
 - Monitorea y da seguimiento del resultado de los servicios prestados.
 - Enlace principal entre los Departamentos de Importaciones, Exportaciones, Ventas y Operaciones.
 - Cumple con los requerimientos específicos que le solicite su jefe inmediato.
 - Supervisa la operación del encargado de aduana.
 - Supervisa el trabajo de la secretaria de Operaciones.
 - Supervisa el trabajo del auxiliar de Operaciones.
 - Supervisa y da soporte a seguridad.

- Secretaria de operaciones¹¹
 - Imprime de las órdenes de servicio.
 - Actualiza y reparte el calendario de servicios.
 - Maneja y controla la caja chica.
 - Apoya en la recepción en determinado momento.
 - Elabora y archiva la correspondencia general.
 - Apoya y da soporte al departamento de aduana para valoración de inventarios, recepción y archivo de papelería.
 - Alimenta y controla los trámites de aduana.
 - Cotiza los implementos necesarios para operaciones.
 - Se encarga de suplir botiquines de primeros auxilios mensualmente.
 - Se encarga del desarrollo y elaboración de procesos necesarios para auditorías FIDI.
 - Apoya a todo el personal de operaciones.
 - Control de vacaciones del personal operativo.
 - Supervisa los uniformes y herramientas del personal operativo.
 - Realiza de certificados de pesos y medidas de los servicios de exportación realizados.

- Auxiliar de bodega
 - Encargado de abrir las instalaciones al personal de Operaciones.
 - Apoya a todo el personal y jefe de Operaciones.
 - *Back up* operativo.
 - Entrega de órdenes de servicio a jefes de grupo.
 - Llama a jefes de grupo para seguimiento de servicios.

¹¹ El puesto de secretaria de Operaciones se suprimió a partir del 2014.

- Supervisa uniformes y herramientas del personal operativo.
- Supervisa entradas a bodega.
- Se encargado de descargar las fotografías de servicios.

- Jefe de grupo
 - Ayuda al cliente en todo lo que les solicite, que esté a su alcance, si no, solicita ayuda a su jefe inmediato.
 - Responsable del comportamiento de la cuadrilla de empacadores y mudanceros ante el cliente.
 - Dirige y coordina el empaque y la carga.
 - Informa a la dirección de todo lo que pasa o los problemas que se susciten.
 - Es la representación de la empresa ante el cliente.
 - Mantiene comunicación con el jefe de Operaciones o el auxiliar.
 - Recibe instrucciones de las características de cada servicio para que se revise si posee el material necesario y personal calificado para ejecutarlo.
 - Puntualidad en la realización del servicio.
 - Revisar que la labor sea de calidad, que los subalternos trabajen ordenadamente y que se comporten con seriedad y honestidad.
 - Se encarga de revisar la lista de empaque, enumerando los paquetes, anotando contenidos y las iniciales del empacador, así como verifica que todo salga inventariado de la casa del cliente.
 - Se procede a anotar el peso de cada bulto, cuando se carga el contenedor o el *liftvan* en casa del cliente o en bodega si el mensaje está en tránsito o almacenado.
 - Tiene un espíritu de grupo y mando.

- Debe ser cortés y sencillo, evitar las palabras o expresiones técnicas cuando habla con el cliente.
 - Tener una idea clara de la situación, sobre todos los aspectos del servicio que realiza.
 - Debe solucionar las inquietudes del cliente si está a su alcance.
 - Debe velar que se respete el contrato.
 - Debe velar por puntualidad de su llegada con la cuadrilla.
 - Tener entusiasmo y debe ser positivo en la solución de problemas.
 - Debe evitar problemas en su grupo y solucionarlos cuando estén a su alcance.
- Empacador
 - Tiene que acompañar al jefe de grupo en el vehículo asignado y a la hora estipulada.
 - Seguir las instrucciones del jefe de grupo para empezar y seguir la orden de servicio.
 - Empacar cuidadosamente conforme ha aprendido de su jefe.
 - Tiene que cargar con precaución y ser cuidadoso para realizar su trabajo.
 - Mantener los lineamientos del jefe de grupo y mantener una conducta correcta.
 - Tener una apariencia física adecuada y velar por la limpieza de su uniforme.
 - Ser rápido y eficiente.
 - Ser diestro y tener cuidado con los artículos a empacar.
 - Tiene que escuchar al jefe de grupo.
 - Escuchar al cliente cuando desea empacar de una manera diferente y consultar si tiene duda.

- Colaborar con la limpieza de su lugar de trabajo al terminar el empaque.
- Ser discreto y sobre todo no curioso.
- Es el responsable del material de empaque utilizado y de la herramienta a su cargo.

- Mecánico
 - Mantiene el buen estado de los vehículos y asegurar su buen funcionamiento.
 - Coordina el mantenimiento de las existencias de herramientas de su taller.
 - Informa a la dirección de todo lo que pasa o cualquier falla en los vehículos.
 - Mantiene en comunicación al jefe de Operaciones y al auxiliar.
 - Informa a la dirección antes de cada intervención sobre un vehículo.
 - Les da mantenimiento a los vehículos.
 - Mantiene el programa de mantenimiento al día y velar porque se cumpla.
 - Cotiza los repuestos que necesite.
 - Compra los repuestos autorizados.
 - Repara los vehículos cuando no estén trabajando correctamente.
 - Trabaja como piloto cuando sea necesario.

- Carpintero
 - Fabrica cajas con medidas, protecciones de madera para las mudanzas.
 - Coordinar el mantenimiento de las existencias de materias primas de su taller y hace informes sobre su estado.
 - Informa a la dirección de todo lo que pasa en su taller.
 - Se mantiene en comunicación con el jefe de Operaciones o el auxiliar.
 - Vela por el buen funcionamiento de sus herramientas.
 - Deja la bodega limpia y ordenada después del trabajo.
 - Ser preciso en su trabajo y exacto en la toma de medidas.
 - Informa al jefe de Operaciones sobre todos los problemas que podrían ocurrir en la carpintería.
 - Realiza sus solicitudes de materia al jefe de material.
 - Tiene la preocupación de un buen trabajo y de calidad.
 - Ayuda al cliente cuando se lo solicite.
 - Informa sobre cualquier problema que se suscite con su trabajo.

- Mantenimiento
 - Mantiene las infraestructuras de la bodega en un buen estado y limpias.
 - Vela sobre las existencias de productos consumibles como el café, las bebidas o sobre artículos de mantenimiento, como productos de limpieza.
 - Informa a la dirección de todo lo que pasa o cualquier anomalía en la bodega.
 - Mantiene comunicación con el jefe de Operaciones y/o el auxiliar.

- Vela por la limpieza interna de la bodega (baños, bodegas, pasillos, comedor y patio).
 - Limpia de forma higiénica los baños.
 - Debe tener una apariencia física adecuada con el uniforme, tiene que estar planchado y limpio.
 - Es responsable del material que utiliza para la limpieza y la buena utilización del mismo.
 - Mantiene el plan de mantenimiento de la bodega.
- Guardián
 - Tiene control de la puerta de acceso.
 - Identifica a las personas que ingresan y a que se retiran.
 - Vigila permanente durante 24 horas.
 - Abre la puerta (a los clientes, camiones y personal).
 - Informa todo lo que pasa o sospechas de algo que pueda afectar a la empresa.
 - Contesta la planta telefónica después de las 5 pm de un día hasta las 7:59 am del siguiente.
 - Su presentación y comportamiento deben ser impecables porque es la primera imagen que el cliente tendrá de la empresa.
 - Hace informes diarios sobre las faltas del personal.
 - Es cortés y de criterio amplio.
 - Registra al personal de operaciones a la salida de la empresa.
 - Realiza rondas nocturnas.
 - Sigue las normas de la empresa.
 - No se puede dormir en su turno.

2.1.3.3. Perfiles del puesto

Actualmente, la empresa Internacional de Mudanzas, S. A., no cuenta con los perfiles del puesto como tal, solamente con las actividades que realiza cada colaborador de operaciones, las cuales se describieron con anterioridad.

2.1.3.4. Desempeño en la realización de cada uno de los puestos

Después de haber terminado su etapa de introducción de una forma satisfactoria, el nuevo empleado puede cumplir con sus atribuciones asignadas en el manual de puestos. Se deberá evaluar mensualmente el rendimiento que presenta; la evaluación deberá ser realizada por su jefe inmediato en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos.

Al realizar la evaluación se deberá tener cuidado que esté acorde a las políticas internas de Intermud, S. A., sobre la base del Manual de Organización. Los elementos a calificar mensualmente serán los siguientes.

- Puntualidad

El ingreso a la empresa es fundamental, ya que de ello dependerá la puntualidad en todas las demás actividades que se realicen. Mediante el registro de forma electrónica junto con la identificación de la huella del colaborador se calificará este aspecto y adicionalmente se podrá evaluar la puntualidad en la entrega de trabajos requeridos.

Al tener las áreas de trabajo divididas por departamentos se conforman equipos de trabajo. Por tal razón es indispensable apoyo mutuo y una

coordinación perfecta para lograr cumplir al cien por ciento las expectativas de los clientes.

Por consiguiente al realizar la calificación se deberá observar la conducta, colaboración y el desempeño del trabajador en un equipo de trabajo, al que está asignado o cuando son enviados como soportes de otro equipo.

- Relaciones interpersonales

Deberá ser accesible con sus clientes internos y externos, así como prestarles toda la colaboración que ellos le soliciten sin descuidar sus tareas.

- Cumplimiento de tareas

Todas las tareas que ellos inicien deberán finalizarlas con éxito así como velar por el buen desarrollo de las mismas; que sean cumplidas en los tiempos establecidos. Siempre tendrán el apoyo de sus compañeros en aquellas tareas que lo ameriten.

- Llamadas de atención

Se deberá llevar un control específico de las mismas, las cuales las clasificaremos en dos:

- Llamada de atención verbal: afectará su evaluación mensual.
- Llamada de atención por escrito: dejará constancia en el expediente.

La negatividad se calificará sobre la base del apoyo que brinden y a la colaboración que le proporcionen a la empresa.

2.1.3.5. Evaluación del personal *versus* el perfil

Debido a que no se cuenta con los perfiles de los puestos, no es posible hacer una comparación de las actividades realizadas, habilidades, conocimientos, entre otros, con lo establecido en un perfil de puestos. En este caso se observa la necesidad latente de que las empresas cuenten con un perfil de cada puesto.

2.1.3.6. Costos incurridos en el Departamento

Aunque en el Departamento de Operaciones se lleva registro de los gastos y costos, no se cuenta con un control estricto, solamente se lleva un control para poder liquidar la caja chica con la que cuenta el departamento. Es imprescindible que el Departamento de Operaciones tenga un registro de cada costo para poder comparar mes a mes y año tras año los gastos y costos de los servicios y con base en ello tomar decisiones.

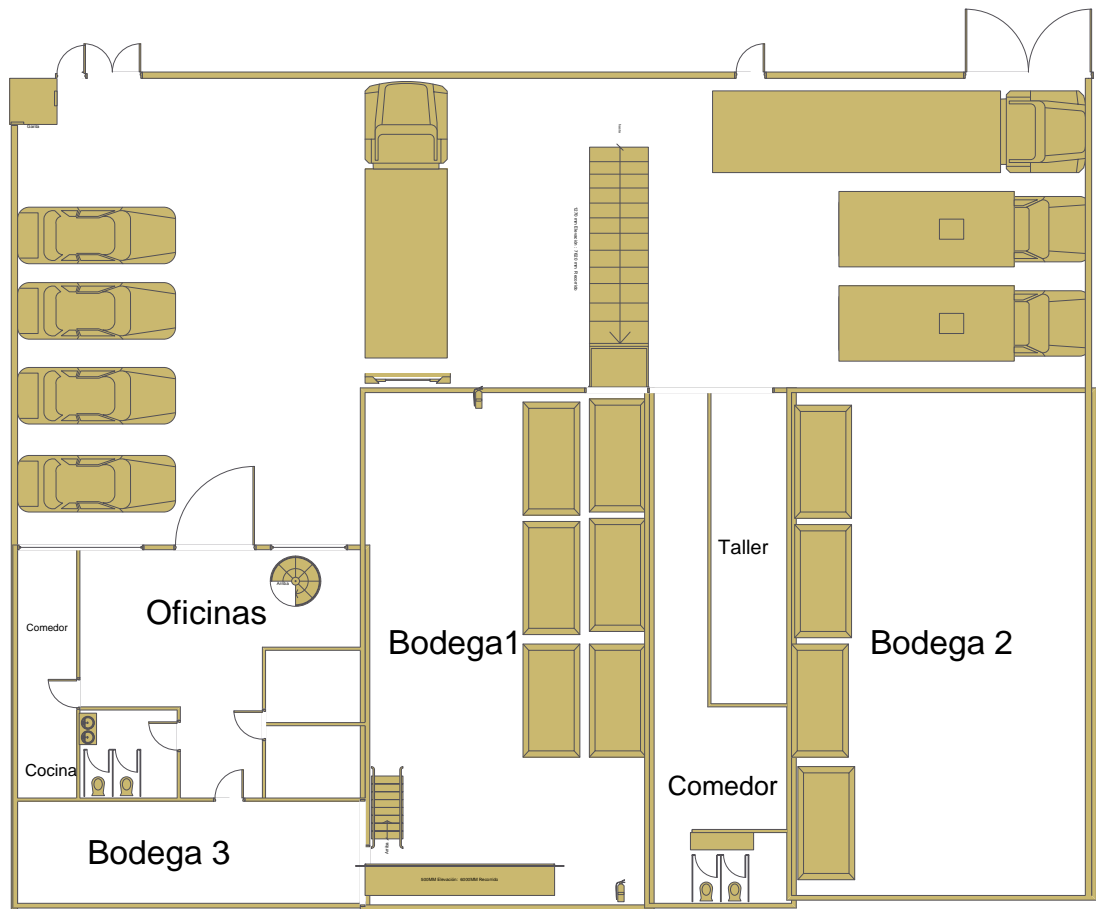
2.2. Bodegas

Las dimensiones y la disposición de la bodega de Intermud, S. A. tienen que estar estrechamente relacionadas a los volúmenes de las operaciones y de los almacenajes.

La bodega se ha establecido de acuerdo a las áreas de trabajo y de los equipos ubicados en ellas. Es decir que, el propósito de la disposición fue

obtener la mayor rentabilidad en la asignación de espacios para todos los elementos que se encuentran en ella.

Figura 16. Plano de Intermud, S. A.











Fuente: elaboración propia, con base al programa Microsoft Office Visio 2007.

2.2.1. Cantidad y tipos de contenedores

Dentro de la industria de mudanzas se manejan varios tipos de contenedores, los cuales se muestran a continuación.

Figura 17. Tipos de contenedores

TIPOS DE CONTENEDORES					
20 Pies Standard 20' x 8' x 8'6"			Descripción		
Tara	2300 kg / 5070 lb		Apertura Puerta 2340 mm / 7'8" 2280 mm / 7'6"	Disponible para cualquier carga seca normal. Ejemplos: bolsas, pallets, cajas, tambores, etc.	
Carga Max. Max. P. B.	28180 kg / 62130 lb 30480 kg / 67200 lb				
Medida	Internas				
Largo:	5898 mm / 19'4"				
Ancho:	2352 mm / 7'9"				
Altura:	2393 mm / 7'10"				
Capacidad Cub.	33,2 m3 / 1172 ft3				
40 Pies Standard 40' x 8' x 8'6"			Descripción		
Tara	3750 kg / 8265 lb		Apertura Puerta 2340 mm / 7'8" 2280 mm / 7'6"	Disponible para cualquier carga seca normal. Ejemplos: bolsas, pallets, cajas, tambores, etc.	
Carga Max. Max. P. B.	28750 kg / 63385 lb 32500 kg / 71650 lb				
Medidas	Internas				
Largo:	12032 mm / 39'6"				
Ancho:	2352 mm / 7'9"				
Altura:	2393 mm / 7'10"				
Capacidad Cub.	67,7 m3 / 2390 ft3				
40 Pies High Cube 40' x 8' x 9'6"			Descripción		
Tara	3940 kg / 8685 lb		Apertura Puerta 2340 mm / 7'8" 2285 mm / 8'6"	Disponible para cargas voluminosas Ejemplo: tabaco, carbon	
Carga Max. Max. P. B.	28560 kg / 62965 lb 32500 kg / 71650 lb				
Medidas	Internas				
Largo:	12032 mm / 39'6"				
Ancho:	2352 mm / 7'9"				
Altura:	2698 mm / 8'10"				
Capacidad Cub.	76,4 m3 / 2700 ft3				
20 Pies 20' x 8' x 8'6"			Descripción	CONTENEDORES REFRIGERADOS INTEGRALES O REEFER	
Tara	3080 kg / 6790 lb		Apertura Puerta 2276 mm / 7'5" 2261 mm / 7'5"	Con equipo propio de generación de frío. Diseñado para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.	
Carga Max. Max. P. B.	27400 kg / 60410 lb 30480 kg / 67200 lb				
Medidas	Internas				
Largo:	5444 mm / 17'10"				
Ancho:	2268 mm / 7'5"				
Altura:	2272 mm / 7'5"				
Capacidad Cub.	28,1 m3 / 992 ft3				
40 Pies High Cube 40' x 8' x 9'6"			Descripción	CONTENEDORES REFRIGERADOS INTEGRALES O REEFER	
Tara	4850 kg / 10690 lb		Apertura Puerta 2276 mm / 7'5" 2501 mm / 8'2"		
Carga Max. Max. P. B.	29150 kg / 64270 lb 34000 kg / 74960 lb				
Medidas	Internas				
Largo:	11561 mm / 37'11"				
Ancho:	2268 mm / 7'5"				
Altura:	2253 mm / 8'4"				
Capacidad Cub.	67 m3 / 2366 ft3				
Open top 20 Pies Open Top 20' x 8' x 8'6"			Descripción	OTRO TIPO DE CONTENEDORES	
Tara	2360 kg / 5200 lb		Apertura Puerta 2300 mm / 7'9" 2215 mm / 7'6"	Presentan el techo removible de lona, especialmente diseñado para transporte de cargas pesadas o dimensiones extras. Permiten la carga y descarga superior. Ejemplos: maquinarias pesadas, planchas de mármol, etc.	
Carga Max. Max. P. B.	28120 kg / 62000 lb 30480 kg / 67200 lb				
Medidas	Internas				
Largo:	5888 mm / 19'4"				
Ancho:	2345 mm / 7'9"				
Altura:	2346 mm / 7'9"				
Capacidad Cub.	32,4 m3 / 1144 ft3		Apertura techo Largo 5492 mm / 18' Ancho 2184 mm / 7'3"		
Open top 40 Pies Open Top 40' x 8' x 8'6"			Descripción		
Tara	2360 kg / 5200 lb		Apertura Puerta 2340 mm / 7'8" 2244 mm / 7'6"	Presentan el techo removible de lona, especialmente diseñado para transporte de cargas pesadas o dimensiones extras. Permiten la carga y descarga superior. Ejemplos: maquinarias pesadas, planchas de mármol, etc.	
Carga Max. Max. P. B.	30140 kg / 66750 lb 32500 kg / 71650 lb				
Medidas	Internas				
Largo:	12024 mm / 39'6"				
Ancho:	2352 mm / 7'9"				
Altura:	2324 mm / 7'7"				
Capacidad Cub.	65,7 m3 / 2320 ft3		Apertura techo Largo 11874 mm / 38' 11" Ancho 2184 mm / 7'		
Flatrack tipo fijo no plegable 20 y 40 Pies Flatrack 20' / 40' x 8' x 8'6"			Descripción		
Tara	20' flat 4030 kg / 8880 lb	40' flat 5000 kg / 8880 lb		Con terminales fijos o abatibles, sin laterales. Diseñados para el transporte de carga de grandes dimensiones. Ejemplo: maquinaria, etc.	
Carga Max. Max. P. B.	28470 kg / 62770 lb 32500 kg / 71650 lb	40000 kg / 90300 lb 45000 kg / 99190 lb			
Medidas	Internas	Internas			
Largo:	5940 mm / 19'6"	12132 mm / 39'9"			
Ancho:	2346 mm / 7'8"	2400 mm / 7'10"			
Altura:	2346 mm / 7'8"	2135 mm / 7'			

Fuente: Intermud, S. A.

2.2.2. Cantidad y tipo de transporte

Intermud, S. A. cuenta con varias unidades de transporte para llevar a cabo sus servicios. A continuación se detalla las unidades con las que se cuenta.

Tabla III. Listado de vehículos de Intermud, S. A.

LISTADOS DE VEHICULOS INTERMUD

NO.	TIPO	MARCA	MODELO	PLACA	CODIGO	NIT	CHASIS O SERIE	CAPACIDAD	COLOR	GPS (ATI)
					INTERMUD					
1	Camión	Mercedes-Benz	1987	C615BCS	3	678945-9	376.523-52-748088	5 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
2	Camión	Hino Dutro	2005	C644BBS	4	406668-5	JHFC43H208000349	3,4 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
3	Camión	Mack	1986	C459BCS	6	406668-5	VGM11B3GB024968	8 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
4	Camión	Mercedes-Benz	1985	C460BCS	7	406668-5	376.133-52-655928	10 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
5	Camion	Hino Dutro	2005	C403BKD	19	406668-5	JHFC43H208000383	3,4 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
6	Camion	Freightliner	1997	C717BLV	5	406668-5	1FYDSEBRRH415525	10 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
7	Cabezal	White	1977	C078BDY	8	406668-5	002928	15 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
8	Cabezal	Freightliner	1994	C474BFB	9	406668-5	1FV6HFA0XVH563854	15 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
9	Cabezal	International	1991	C076BDY	10	406668-5	MH322265	15 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI
10	Plataforma	Alabama	1980	TC76BHX	11	406668-5	L74261	15 Toneladas	Negra	
11	Plataforma	Hobs	1968	TC77BHX	12	406668-5	FHH4981105	15 Toneladas	Rojo	
12	Plataforma	Alabama	1973	TC75BHX	13	406668-5	Serie K-73309	15 Toneladas	Blanco y Azul	
13	Plataforma de 30"	No tiene	N/T	N/T			No tiene			
14	Montacarga	Caterpillar	1989	TC73BHX	14	406668-5	68Y01443	18 Toneladas	Amarillo	
15	Montacarga	TCM	N/T	N/T	15		3455824		Azul	
16	Porta Contenedor	Fruehauf	1990	TC74BHX	16	406668-5	20833	15 Toneladas	Negro	
17	Panel	Mercedes-Benz	1998	C079BDY	17	406668-5	KPA6612151P048648	2 Toneladas	Blanco con logotipo multicolor	SI
18	Microbus	Mercedes-Benz	2001	C246BDY	18	406668-5	KPD6612271P113103	0 Toneladas	Blanco, c/ franjas azules, logotipo multicolor	SI

Fecha de Revisión: 01-10-2013

F.:

Fuente: Intermud, S. A.

2.3. Materiales

Intermud, S. A. es una empresa que está en pro del medio ambiente, por lo que los materiales que utiliza en algunas ocasiones son reciclables. Asimismo, en su mayoría los materiales que utilizan son cajas.

2.3.1. Tipos de materiales que utilizan

Se puede decir que, básicamente, la materia prima que utiliza el Departamento es el cartón.

A continuación se detalla los materiales en general que utilizan en el Departamento.

Tabla IV. Listado de materiales utilizados en Intermud, S. A.



LISTADO DE MATERIALES

NO	TIPO DE MATERIAL	NO	TIPO DE MATERIAL
1	CAJAS DE CARTÓN TIPO LIBRO	28	SELLO METÁLICO DE 5/8
2	CAJAS DE CARTÓN TIPO 1/2 BARRIL	29	SELLO DE METAL PARA FLEJE PLÁSTICO
3	CAJAS DE CARTÓN TIPO BARRIL	30	REGLA DE MADERA 1X3X7
4	CAJAS DE CARTÓN TIPO WARDROVE	31	REGLA DE MADERA 1X3X8
5	CAJAS DE CARTÓN TIPO ACCESORIOS	32	REGLA DE MADERA 1X3X9
6	CAJA DE CARTÓN TIPO UAB	33	REGLA DE MADERA 1X3X10
7	CARTÓN CORRUGADO DE 1,40 M	34	REGLA DE MADERA DE 1 1/2X3X8
8	PAPEL KFRAFT BOBINA	35	REGLA DE MADERA 1X3X10
9	PAPEL DE CHINA EN RESMA	36	REGLA DE MADERA 1 1/2X3X8
10	PAPEL KRAFT EN RESMA 24X30	37	REGLA DE MADERA 1 1/2X3X9
11	PAPEL MANTEQUILLA EN RESMA	38	REGLA DE MADERA 2X3X7
12	CINTA ADHESIVA DE PAPEL CELOFÁN	39	REGLA DE MADERA 2X3X8
13	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE	40	REGLA DE MADERA 2X3X9
14	JAVA AÉREA UAB REFUERZO	41	PLAYWOOD PLANCHA 1/4X4X8
15	FRANELAS/YARDA	42	TABLA DE MADERA 1/2X6X9
16	CAJAS DE SEGUNDA	43	LIFTVANS DE MADERA
17	PLANCHAS DE DUROPORT 1/2X4X8	44	GRAPAS PARA ENGRAPADORA
18	COSTADOS DE CARTÓN PARAFINADO	45	ARMADURA DE METAL P/WARDROVE
19	POLIBURBUJA M2	46	TACHUELON DE 3/4
20	PLÁSTICO TRANSPARENTE LIBRAS	47	CLAVO DE 1"
21	STRECH FILM	48	CLAVO DE 1 1/2"
22	LAZO PLÁSTICO MTS	49	CLAVO DE 2"
23	TELA PLÁSTICA CEL AIRE	50	CLAVO DE 3"
24	TUBO PLÁSTICO PARA ALFOMBRAS	51	CLAVO DE 4"
25	DUROPORT MANI, LIBRAS	52	CLAVO DE 5"
26	FLEJE METÁLICO DE 5/8	53	PLAYWOOD DE 3/8X4X8
27	FLEJE PLÁSTICO DE 1/2		

Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Manejo actual de materiales

Es tarea del encargado de bodega distribuir la cantidad de material necesario para la realización de cada empaque, tomando en cuenta las cartas de instrucciones. Esto se realiza un día previo al servicio.

El registro de la cantidad de material con que se cuenta en *stock* está a cargo del auxiliar de operaciones. El nivel de este depende de la política de Intermud, S. A., la cual tiene un límite mínimo y máximo durante los meses donde existe temporadas altas. Al mismo tiempo, se tiene en cuenta que debe existir un nivel suficiente para absorber posibles fallas del proveedor, empaques sorpresivos, entre otros. Este recaudo debe aumentar en la temporada alta de mudanzas.

2.3.3. Estimación de la demanda

Actualmente Intermud, S. A. no cuentan con un programa de estimación de la demanda, simplemente tienen fechas estipuladas para la temporada alta y con base a la experiencia aumentan o disminuyen el pedido de materiales para empaque.

2.4. Programa de mantenimiento de equipos

Con el interés de mantener los estándares de calidad requeridos por la entidad FIDI, Intermud, S. A. cuenta con programas de mantenimiento, los cuales se describen a continuación.

2.4.1. Tipos de mantenimiento

Se cuenta con dos tipos de mantenimiento:

- Preventivo
- Correctivo

Preventivo: busca que las instalaciones, equipo y maquinaria se conserven por más tiempo sin esperar que se deteriore completamente.

Correctivo: para la empresa esto significa que conforme el uso, pese al mantenimiento preventivo que se pueda programar, la maquinaria e instalaciones a veces necesitan reparaciones.

2.4.2. Mantenimiento de transporte

Se cuenta con un registro de las unidades de transporte que se tiene incluyendo los montacargas. Se lleva el control de las fechas del mantenimiento preventivo, por ejemplo, el mantenimiento al motor o a la caja de velocidades. En el caso del mantenimiento correctivo se procede a tomar un registro de las reparaciones que se realizan.

Tabla V. Control de mantenimiento de las unidades de transporte de Intermud, S. A.

<u>MANTENIMIENTO UNIDADES</u>															
TIPO	MARCA	PLACA	CODIGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Camión	Mercedes-Benz	C615BCS	3			04/03/2013								05/11/2013	
Camión	Hino Dutro	C644BBS	4	30/01/2013								10/09/2013			
Camión	Mack	C459BCS	6	21/01/2013								03/09/2013			
Camión	Mercedes-Benz	C460BCS	7		13/02/2013					17/07/2013					
Camión	Hino Dutro	C403BKD	19												
Camión	Freightliner	C717BLV	5	15/01/2013								13/08/2013	11/09/2013		
Cabezal	White	C078BDY	8		18/02/2013					24/07/2013					
Cabezal	Freightliner	C474BFB	9	23/01/2013							20/08/2013				
Cabezal	International	C076BDY	10		11/02/2013					09/07/2013					
Plataforma	Alabama	TC76BHX	11	19/01/2013				29/05/2013						30/11/2013	
Plataforma	Hobs	TC77BHX	12							11/07/2013					29/12/2013
Plataforma	Alabama	TC75BHX	13						17/06/2013						15/12/2013
Plataforma de 30"	No tiene	NT													
Montacarga	Caterpillar	TC73BHX	14				24/04/2013							15/11/2013	
Montacarga	TCM	NT	15					10/05/2013							15/12/2013
Porta Contenedor	Fruhauf	TC74BHX	16							11/07/2013					
Panel	Mercedes-Benz	C079BDY	17	08/01/2013				10/05/2013	03/06/2013			11/09/2013			18/12/2013
Microbus	Mercedes-Benz	C246BDY	18		11/02/2013				10/09/2013	08/07/2013			14/10/2013		

Fuente: Intermud, S. A.

2.4.3. Mantenimiento de básculas

Como parte del plan de mantenimiento de las herramientas de trabajo utilizadas se revisa cada cuatro meses el estado de las básculas.

Para dicho servicio se procede a realizar una contratación externa.

2.4.4. Mantenimiento de instalaciones

Dentro del plan de mantenimiento se tiene contemplado las siguientes áreas:

- Comedor y cocina de Administración
- Instalaciones eléctricas
- Pintura de todas las instalaciones
- Jardinería
- Canales
- Herramientas de carpintería
- Aire acondicionado
- Control de plagas
- Botiquines
- Tortugas
- Extinguidores, detectores de humo y señales de no fumar

Comedor y cocina de Administración: como parte del plan de mantenimiento de las herramientas de trabajo se procede a revisar mensualmente el estado del comedor y cocina del área administrativa y de Operaciones.

Los aspectos que se toman en cuenta son el estado de los muebles, pintura de paredes, condiciones del piso, iluminación, ventilación, limpieza de microondas y refrigerador.

Instalaciones eléctricas: revisión dos veces por año para comprobar el estado de las conexiones eléctricas. Como los conectores, el cableado de las instalaciones en general, la adecuada colocación del alambrado dentro de las canaletas e identificar cualquier condición insegura.

Tabla VI. **Control de mantenimiento de instalaciones eléctricas**

ELECTRICIDAD 2014	
ENERO	Revisión de cajas de FIDELTES Bode995, Oficina, 9a. Et. 9, MCE99.09.
FEBRERO	Revisión de Alambrado Bode995, Oficina,
MARZO	Cambio de Bombillos segundo Nivel.
ABRIL	
MAYO	Cambio de Bombillos comedor OPERACIONES.
JUNIO	Instalación de sensores para luces automáticas en vestidores y comedor OPERACIONES.
JULIO	Revisión de Cajas de FIDELTES Bode995 Oficina, 9a. Et. 9, MCE99.09.
AGOSTO	Reparación de Tomacorrientes Oficina Administración.
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	Cambio de Bombillos en Oficina OPERACIONES, y 9a. Et. de REDES.
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	


ENCARGADO


JEFE DE OPERACIONES


Fuente: Intermud, S. A.

Pintura de todas las instalaciones: el mantenimiento a la pintura se realiza trimestralmente. Se toman en cuenta las oficinas administrativas, bodegas en general, patio, paredes internas y externas a las instalaciones.

Tabla VII. **Control de mantenimiento de pintura de instalaciones**

PINTURA REALIZADA 2014	
ENERO	
FEBRERO	se PINTO Paredes FRONTERAS de Bodegas y oficina.
MARZO	se PINTO Paredes Frente a la calle y garaje
ABRIL	
MAYO	se PINTARON Paredes del comedor de operaciones.
JUNIO	
JULIO	
AGOSTO	Reparos de PINTURA en Grades y oficina de operaciones.
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	

 ENCARGADO

 JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Internud, S. A.

Jardinería: el mantenimiento se realiza bimestralmente. Las áreas a tomar en cuenta son del parqueo, patio y áreas verdes externas a las instalaciones.

Tabla VIII. Control de mantenimiento de jardinería

JARDINERIA 2014	
ENERO	Limpieza de Areas Verdes dentro y alrededores de 19 Empresa.
FEBRERO	Limpieza y mantenimiento de plantas.
MARZO	Limpieza de Areas Verdes y Fumigación de 195 Mismas.
ABRIL	Limpieza de Areas Verdes y Abonado de plantas.
MAYO	
JUNIO	Limpieza y mantenimiento de plantas.
JULIO	Limpieza de Areas Verdes y Fumigación de 195 Mismas.
AGOSTO	Limpieza y mantenimiento de plantas.
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	Limpieza de Areas Verdes y Abonado de plantas.
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	



ENCARGADO

JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Intermud, S. A.

Canales: la revisión se realiza cada cuatro meses, en todos los techos correspondientes a las bodegas y oficinas administrativas para efectuar el mantenimiento respectivo y limpieza.

Tabla IX. Control de mantenimiento de canales

LIMPIEZA DE CANALES 2014	
ENERO	Revisión y Limpieza de canales y reparación de 2 canales Bodeg. 3.
FEBRERO	
MARZO	Revisión y Limpieza de canales Bodeg. 1, 2, 3, 4.
ABRIL	
MAYO	Revisión y Limpieza de canales y mantenimiento de canales Bodeg. 2
JUNIO	Revisión, Limpieza y mantenimiento de canales Bodeg. 1, 2, 3, 4.
JULIO	
AGOSTO	Revisión, Limpieza y mantenimiento de canales Bodeg. 1, 2, 3, 4
SEPTIEMBRE	Reparación de canales de Bodeg. 3 - Reparación de fisuras en canal
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
	JEFE DE OPERACIONES


Fuente: Internud, S. A.

Herramientas de carpintería: se cuenta con un listado de la herramienta disponible en carpintería. El jefe de grupo, el encargado de carpintería y el auxiliar de Operaciones realiza la revisión mensualmente con el fin de no pasar por alto algún desperfecto en la herramienta que posteriormente ocasione accidentes o que el servicio no se brinde con efectividad.

Adicionalmente se cuenta con un inventario de la herramienta.

Tabla X. Control de mantenimiento de herramienta de carpintería

OBSERVACIONES	
HERRAMIENTA DE CARPINTERIA	
ENERO	4-01-2013
	1 galón de Cola y 1 caja de mascarillas *
FEBRERO	04-02-2013
	1 par de lentes protectores y un par de guantes
MARZO	03-03-2013
	una gabacha
ABRIL	04-04-2013
	9 Juegos de braca de diferente medidas
MAYO	01-05-2013
	una caja de mascarillas y un metro
JUNIO	
JULIO	1-07-2013
	un par de guantes
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	02-09-2013
	1 galón de Cola y una caja de mascarillas
OCTUBRE	03-10-2013
	1 metro
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	


JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Intermud, S. A.

Tabla XI. Listado de herramienta de carpintería

Herramientas de Carpintería

Herramienta	Cantidad	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Dest. Planos	3												
Dest. Phillips	4												
Fomlon	1												
Nivel	1												
Martillo	2												
Alicate	1												
Cangrejo	1												
Vise Gripe	1												
Alicate pico de loro	1												
Tenaza	1												
Llaves de cola	1												
Llaves Allen	1												
Llaves Astrilladas	1												
Juego de Rach	1												
Sierra de Blanco	1												
Sierra de Mano	2												
Serrucho	1												
Barreno Electrico	1												
Barreno de Batería	1												
Escuadras	2												
Sarjentos (prensa)	4												
Uña	1												
Cola o Pegamento	1	1 galon								1 galon			
Lentes Protectores	1		1										
Guantes	1		1										
Gabacha	1												
Brocas	4	1 caja			4								
Mascarillas	1	1 caja											
Metro	1											1	

JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Intermud, S. A.

Aire acondicionado: el mantenimiento para dicho equipo se realiza trimestralmente. Primero se hace una revisión al estado del equipo y luego para el mantenimiento respectivo se contrata una empresa especializada, este consta de:

- Limpieza en unidades condensadoras, evaporadoras y filtros de aire.
- Gas refrigerante.
- El mantenimiento queda amparado por una constancia que extiende la empresa que presta el servicio.

Tabla XII. **Control de mantenimiento del aire acondicionado**



MANTENIMIENTO Y REPARACION DE A/C
AÑO 2014

A/C NO.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GENERAL	✓				✓				✓			
CONTABILIDAD	✓				✓				✓			
SALA DE REUNIONES	✓				✓				✓			
OPERACIONES	✓				✓				✓			

JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Intermud, S. A.

Control de plagas: en Intermud, S. A. es sumamente importante realizar la fumigación a las bodegas e instalaciones administrativas para evitar cualquier problema de plaga debido al uso y material con el cual se trabaja (en su mayoría cartón y madera).

Para la realización de dicha fumigación se debe cumplir los siguientes pasos.

- Inspeccionan instalaciones.
- Solicitar cotización.
- Confirmar con la empresa fumigadora la fecha para la realización del servicio.
- Informar al personal la fecha y hora de la fumigación y evitar cualquier condición insegura debido al peligro del químico utilizado.

Botiquines: se realiza una revisión trimestral para verificar los insumos de cada botiquín asignado, así como las fechas de caducidad de cada uno de los medicamentos. Esto está a cargo del auxiliar de bodega, secretaria de Operaciones y supervisado por el jefe de Operaciones

Conforme los requerimientos necesarios se solicita una cotización para abastecimiento. Luego se realiza la compra y recibe la medicina junto con un listado que indica las cantidades y tipo de medicinas a abastecer. El jefe de Operaciones autoriza las cotizaciones y verifica el abastecimiento de los mismos.

Tabla XIII. Control de abastecimiento de botiquines



AÑO 2014

ABASTECIMIENTO CONTROL DE BOTIQUINES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BODEGA 2	✓							✓				
CARPINTERIA	✓							✓				
MECANICA	✓							✓				
GARITA	✓							✓				
OFICINAS	✓							✓				
CODIGO 17	✓							✓				
CODIGO 18	✓							✓				
CODIGO 19	✓							✓				
CODIGO 10	✓							✓				
CODIGO 9	✓							✓				
CODIGO 8	✓							✓				
CODIGO 7	✓							✓				
CODIGO 6	✓							✓				
CODIGO 5	✓							✓				
CODIGO 4	✓							✓				
CODIGO 3	✓							✓				

JEFE DE OPERACIONES

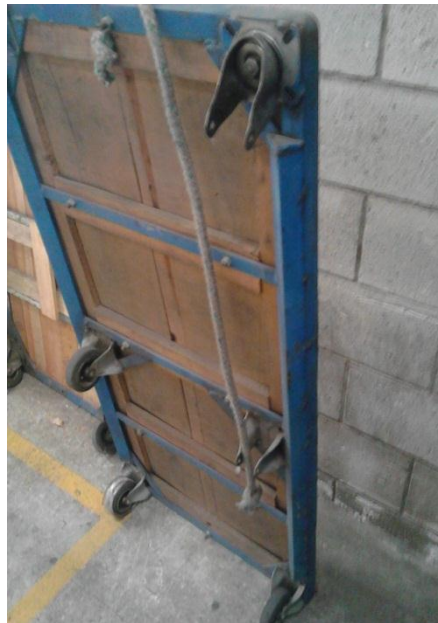
GERENTE ADMINISTRATIVO

Fuente: Intermud, S. A.

Tortugas: se revisa cada cuatro meses el estado de las tortugas, dentro de la revisión se tiene en cuenta los siguientes puntos.

- Estado general
- Pintura
- Ruedas
- Cojinetes
- Nivel de aceite

Figura 18. **Tortuga**



Fuente: Intermud, S. A.

Tabla XIV. Programa de mantenimiento de tortugas



CONTROL DE MANTENIMIENTO DE TORTUGAS 2014

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NO.1		✓					✓					
NO.2		✓					✓					
NO.3		✓					✓					
NO.4		✓					✓					
NO.5		✓					✓					

JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Intermud, S. A.

Extintores, detectores de humo y señales de no fumar: se recibe dentro de las bodegas y oficinas administrativas los siguientes equipos.

- Extintores
- Sensores de humo
- Señales de no fumar

En el caso de los extintores y sensores de humo se programa una revisión cada seis meses y se realizan las respectivas pruebas para verificar que están funcionando en perfectas condiciones. En las señales de no fumar se realiza una inspección y limpieza una vez por año.

Tabla XV. Control de mantenimiento de extinguidores, detectores de humo y señales de no fumar



MANTENIMIENTO EXTINGUIDORES, DETECTORES DE HUMO Y SEÑALES DE NO FUMAR

AÑO 2014

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EXTINGUIDORES			✓						✓			
SEÑALES DE NO FUMAR			✓						✓			
SENSORES DE HUMO			✓						✓			

JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Intermud, S. A.

2.5. Asignación de recursos

Debido al giro del negocio, actualmente los recursos se asignan por servicio, teniendo en cuenta la disponibilidad de todos los recursos y la necesidad de los mismos.

Pese a que la forma de asignación es un tanto riesgosa, es la forma que mejor se ha adaptado a la industria de las mudanzas.

2.6. Normas de seguridad

Aunque es importante la seguridad industrial, Internacional de Mudanzas, S. A. no cuenta con normas de seguridad dentro de las instalaciones; solamente cuenta con normas de seguridad para el personal durante los servicios en las residencias, las cuales persiguen la seguridad de los empleados y el evitar accidentes.

El equipo de trabajo debe estar constituido por un jefe de grupo y más de dos o tres empacadores. Este equipo debe ser apoyado, al momento de llevar a cabo la carga de los paquetes, por personal entrenado para esta tarea, aunque no sean empacadores.

Las personas que componen el equipo de trabajo deben salir todas juntas desde la planta hacia el domicilio del cliente, es regla básica que el personal no debe ser citado directamente en la casa del cliente.

En los casos en que el proceso de empaque dure varios días el equipo de trabajo debe ser el mismo, ya que este tiene un conocimiento inicial de las instalaciones y así evitar posibles actos inseguros.

Una vez en el domicilio del cliente, el personal encargado del empaque o desempaque debe tomar todas las precauciones necesarias para proteger los pisos y las alfombras durante el tiempo que demande la mudanza. En el caso de que deban utilizarse carritos, lo indicado es que estos tengan ruedas anchas y de material suave, del tipo teflón o goma.

Al momento de llegar el equipo de trabajo al domicilio del cliente, deberá estar instruido sobre el tipo de muebles y efectos a empacar o desempacar, y por consiguiente también deberá estar al tanto de que elementos (ya sea por restricciones, por motivos de seguridad o impedimentos de otra índole) no pueden ser incluidos en el embarque.

Esta información debe ser suministrada por el supervisor, quien al confeccionar la orden de trabajo debe especificar claramente las tareas a desempeñar, hacer un detalle del tipo de empaque requerido y mencionar todos aquellos artículos que no serán tomados en cuenta a la hora de comenzar el empaque.

Es esencial tener mucho cuidado con las paredes y puertas a fin de evitar las marcas o roces que deje huellas. La misma precaución se debe tener en el trato de superficies laqueadas de madera, ya que éstas pueden marcarse o rayarse si no se les manipula con delicadeza.

Al terminar el empaque el jefe de grupo junto al dueño de casa deben hacer un recorrido por todo el interior y exterior del domicilio para cerciorarse de que no quede ningún artículo sin empacar o bien algún daño que se haya realizado en las instalaciones durante el servicio.

2.7. Análisis de riesgos

Los resultados de este análisis serán guiar y determinar las áreas que necesitan acción para mejorar los riesgos e implementar los controles necesarios para contar con una gestión de riesgos. Sin embargo, pese a la importancia y utilidad de un análisis de riesgo, actualmente la empresa Internacional de Mudanzas, S. A., carece de un análisis de riesgos.

3. PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO

Luego del análisis situacional del Departamento de Operaciones se puede ver claramente las deficiencias y las áreas que debe mejorar y fortalecer. Consecuencia de eso, el presente capítulo describe la propuesta a esas mejoras y posibles soluciones a las necesidades que tiene el Departamento, esto con base en información veraz.

Asímismo se hace mención de todas las actividades y acciones que son necesarias para optimizar los flujos de cada proceso y la creación de los perfiles de puestos.

Se realiza la sugerencia para los procedimientos, teniendo en cuenta los formatos establecidos por la empresa para la elaboración de documentos. Se tomó en cuenta los procedimientos que se tienen actualmente y se procederá a mejorarlos y a sugerir los procedimientos que no estén establecidos aún. Dentro de las propuestas, también estará los perfiles de los puestos.

A continuación se hace énfasis en las amenazas y debilidades determinadas en el análisis FODA realizado previamente, las cuales se analizaron con el jefe del Departamento de Operaciones. Para alcanzar el objetivo de mejorar los procesos que existen actualmente, ya que este es el Departamento medular de Internacional de Mudanzas, S. A.

3.1. Amenazas

Según el análisis realizado, las amenazas de Intermud, S. A., y por extensión para el Departamento de Operaciones, son las siguientes.

- La mala economía a nivel mundial y nacional
- Personal desmotivado
- Las empresas de mudanzas en crecimiento
- Surgimiento de nuevas empresas a bajo costo

Una amenaza siempre impedirá el logro de los objetivos establecidos por la empresa. Por lo que el éxito o fracaso de Intermud, S. A. está condicionado de gran manera a la habilidad para establecer las estrategias para mitigar el impacto de las amenazas.

3.2. Debilidades

Muchas empresas tienen el paradigma que el futuro no puede ser estable debido al mundo tan cambiante, y muchas veces se ha llegado a la conclusión que poco o nada puede ser predecible, por lo que la planeación carece de sentido; pero muchas empresas también, por otro lado han encontrado que existen herramientas cuyo poder es inestimable.

Una de esas herramientas ha sido el análisis FODA donde se puede encontrar los puntos de mejora. Al aplicar esta herramienta en Intermud, S. A., los resultados de las debilidades son los siguientes.

- No se optimizan los recursos.
- No se operan analíticamente los procedimientos.

- No cuentan con proceso de operación bien definidos.
- Falta de colaboración por parte de los demás departamentos dentro de la empresa.
- No existe congruencia entre el Departamento de Ventas y el de Operaciones.
- No cuentan con un sistema para control de inventarios.
- No cuentan con asistente en el Departamento de Operaciones.
- No se cuenta con los materiales adecuados para el desempeño de funciones.
- No existe un plan de capacitación hacia el personal operativo.
- Falta de empatía hacia el recurso humano.
- No existe una planificación general del Departamento en cuanto a programación y costos.
- Falta de disponibilidad de transporte.

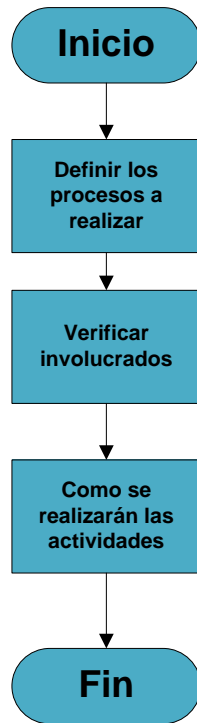
Aunque la salida más fácil sería obviar las debilidades que se tengan y enmarcar las fortalezas, una de las mejores estrategias es tratar de convertir esas debilidades en fortalezas.

3.3. Procesos mediante diagramas de flujo

El diseño del proceso sirve para determinar cómo se va a realizar el procedimiento.

Una vez definidos los procesos que se realizan dentro del Departamento de Operaciones se procede a ver los involucrados y a decidir cómo se realizarán. Tales decisiones se basan en las experiencias anteriores, los requerimientos relacionados, el equipo disponible y las expectativas futuras

Figura 19. **Proceso para crear actividades mediante diagrama de flujo**



Fuente: elaboración propia.

3.4. Perfil de puestos

A continuación se presenta la propuesta para los perfiles de puestos del personal del Departamento de Operaciones de Internacional de Mudanzas, S. A.

Tabla XVI. **Propuesta para el perfil de puesto: jefe de operaciones**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Jefe de Operaciones
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Gerente general
Supervisa a	Todo el personal de operaciones
Código del puesto	

PERFIL DEL PUESTO

Educación	Ingeniería industrial, administración de empresas o carrera afín
Experiencia	Experiencia de 5 años en posición similar
Otros requisitos	Experiencia en inventarios, manejo de personal, rutas
	Experiencia en manejo de personal (indispensable)
	Con disponibilidad de horario
	Sexo masculino
	Conocimientos de seguridad industrial inglés y Office avanzado

NATURALEZA DEL PUESTO

Es responsable del buen funcionamiento de todo el Departamento de Operaciones, así como del buen estado de las instalaciones, equipo, mobiliario y transporte. Debe mostrar resultados de su buena gestión.

ACTIVIDADES DEL PUESTO

- o Asigna el personal operativo a cada servicio requerido.
- o Coordina, en conjunto con el auxiliar de operaciones, de la logística de los servicios.
- o Verifica que todo el personal de Operaciones cumpla con las normas de conducta y utilicen apropiadamente el uniforme.
- o Verifica el cumplimiento de las cartas de instrucciones que envían todos los departamentos.
- o Coordina las tareas del personal que se encuentra en bodega.
- o Monitorea y da seguimiento del resultado de los servicios prestados.
- o Enlace principal entre los Departamentos de Importaciones, Exportaciones, Ventas y Operaciones.

Continuación de la tabla XVI.

o Cumple con los requerimientos específicos que le solicite su jefe inmediato.
 o Supervisa la operación del encargado de aduana.
 o Supervisa el trabajo de la secretaria de Operaciones.
 o Supervisa el trabajo del auxiliar de Operaciones.
 o Supervisa y da soporte a seguridad.

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente	No
Riesgos	No
Físico	Si
Mental	Si
Auditiva	No
Visual	No

RELACIONES DE TRABAJO

Interna	Con todo el personal operativo y administrativo
Externa	Ocasionalmente

RESPONSABILIDADES

Por	Si/No	Explique
Producto	Si	Es responsable que el servicio brindado sea de calidad
Materia prima	Si	Es encargado de la buen uso de la materia prima
Maquinaria y/o equipo	Si	Todo la maquinaria y equipo está bajo su responsabilidad
Dinero	Si	Maneja una caja chica para gastos operativos
Información confidencial	Si	Tiene a su alcance información de los clientes y de la empresa.
Manejo de personal	Si	Todo el personal operativo está a su cargo
Seguridad de terceros	Si	La seguridad de todas las instalaciones son su responsabilidad.

HABILIDADES

Gestión de las relaciones
 Trabajar bajo presión
 Orientación al cliente
 Negociación
 Profundidad en el conocimiento del servicio
 Atención a los detalles y calidad
 Liderazgo participativo

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. Propuesta para el perfil de puesto: auxiliar de bodega

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Auxiliar de bodega
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones
Supervisa a	Personal de Operaciones
Código del puesto	
PERFIL DEL PUESTO	
Educación	Estudio de diversificado completo
Experiencia	Mínimo un año de experiencia en manejo de bodega
Otros requisitos	Sexo masculino
	Edad comprendida entre 18 a 25 años
	Disponibilidad de horario
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es responsable conjuntamente con el jefe de Operaciones de el buen funcionamiento del Departamento de Operaciones	
ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> o Encargado de abrir las instalaciones al personal de Operaciones. o Apoya a todo el personal y jefe de Operaciones. o Back up operativo. o Entrega de órdenes de servicio a jefes de grupo o Llama a jefes de grupo para seguimiento de servicios. o Supervisa uniformes y herramientas del personal operativo. o Supervisa entradas a bodega. o Encargado de bajar fotografías de servicios. 	

Continuación de la tabla XVII.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	No
Riesgos	No
Físico	Si
Mental	Si
Auditiva	No
Visual	No

RELACIONES DE TRABAJO	
Interna	Con todo el personal operativo y administrativo
Externa	Ocasionalmente

RESPONSABILIDADES		
Por	Si/No	Explique
Producto	Si	Es responsable que el servicio brindado sea de calidad
Materia prima	Si	Es encargado de la buen uso de la materia prima
Maquinaria y/o equipo	Si	Todo, la maquinaria y equipo está bajo su responsabilidad
Dinero	Si	Maneja una caja chica para gastos operativos
Información confidencial	Si	Tiene a su alcance información de los clientes y de la empresa
Manejo de personal	Si	Eventualmente el personal de Operaciones
Seguridad de terceros	Si	La seguridad del personal operativo es su responsabilidad

HABILIDADES
Actitud de servicio. Trabajar bajo presión Negociación Profundidad en el conocimiento del servicio Atención a los detalles y calidad

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Propuesta para el perfil de puesto: jefe de grupo**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Jefe de grupo
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones
Supervisa a	Empacadores
Código del puesto	
PERFIL DEL PUESTO	
Educación	Tercero básico como mínimo
Experiencia	5 años de empacador o dependerá de sus habilidades
Otros requisitos	Sexo masculino
	Edad comprendida entre 18 a 35 años
	Disponibilidad de horario
	Licencia de conducir tipo "B"
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es responsable de dirigir y coordinar el empaque y la carga, es la representación de la empresa ante el cliente.	
ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> o Ayuda al cliente en todo lo que les solicite, que esté a su alcance, si no, solicita ayuda a su jefe inmediato. o Responsable del comportamiento de la cuadrilla de empacadores y mudanceros ante el cliente. o Dirige y coordina el empaque y la carga. o Informa a la dirección de todo lo que pasa o lo problemas que se susciten. o Es la representación de la empresa ante el cliente. o Mantiene comunicación con el jefe de Operaciones o el auxiliar. o Recibe instrucciones de las características de cada servicio para que se revise si posee el material necesario y personal calificado para ejecutarlo. o Puntualidad en la realización del servicio. o Revisa que la labor sea de calidad, que los subalternos trabajen ordenadamente y que se comporten con seriedad y honestidad. 	

Continuación de la tabla XVIII.

<p>o Se encarga de revisar la lista de empaque, enumerando los paquetes, anotando contenidos y las iniciales del empacador, así como verifica que todo salga inventariado de la casa del cliente.</p> <p>o Se procede a anotar el peso de cada bulto, cuando se carga el contenedor o el liftvan en casa del cliente o en bodega si el menaje está en tránsito o almacenado.</p> <p>o Tiene un espíritu de grupo y mando.</p> <p>o Debe ser cortés y sencillo, evitar las palabras o expresiones técnicas cuando habla con el cliente.</p> <p>o Tiene que tener una idea clara de la situación, sobre todos los aspectos del servicio que realiza.</p> <p>o Debe solucionar las inquietudes del cliente si está a su alcance.</p> <p>o Debe velar que se respete el contrato.</p> <p>o Debe velar por puntualidad de su llegada con la cuadrilla.</p> <p>o Tiene que tener entusiasmo y debe ser positivo en la solución de problemas.</p> <p>o Debe evitar problemas en su grupo y solucionarlos cuando estén a su alcance.</p>
--

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente	No
Riesgos	Si
Físico	Si
Mental	No
Auditiva	No
Visual	No

RELACIONES DE TRABAJO

Interna	Con todo el personal operativo y CSR
Externa	Con los clientes directamente

RESPONSABILIDADES

Por	Si/No	Explique
Producto	si	Es responsable que el servicio brindado sea de calidad
Materia prima	si	Es encargado de la buen uso de la materia prima
Maquinaria y/o equipo	si	La herramienta asignada a su servicio es su responsabilidad
Dinero	No	
Información confidencial	si	Tiene a su alcance información de la carta de instrucciones
Manejo de personal	si	El comportamiento de los empacadores es su responsabilidad
Seguridad de terceros	si	La seguridad de los empacadores

Continuación de la tabla XVIII.

HABILIDADES
Gestión de las relaciones
Orientación al cliente
Negociación
Profundidad en el conocimiento del servicio
Atención a los detalles y calidad
Saber seguir instrucciones
Liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Propuesta para el perfil de puesto: empacador**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Empacador
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Jefe de grupo
Supervisa a	Ninguno
Código del puesto	

PERFIL DEL PUESTO

Educación	Tercero básico como mínimo
Experiencia	Haber sido eventual, haber trabajado en otras empresas de mudanzas o en algunos casos sin experiencia
Otros requisitos	Sexo masculino
	Edad comprendida entre 18 a 25 años
	Disponibilidad de horario
	Licencia de conducir tipo "B"

NATURALEZA DEL PUESTO

Se encarga directamente del empaque, desempaque colocación, carga y demás actividades operativas del servicio asignado.

ACTIVIDADES DEL PUESTO

- o Tiene que acompañar al jefe de grupo en el vehículo asignado y a la hora estipulada.
- o Seguir las instrucciones del jefe de grupo para empezar y seguir la orden de servicio.
- o Empacar cuidadosamente conforme ha aprendido de su jefe.
- o Tiene que cargar con precaución y ser cuidadoso para realizar su trabajo.
- o Mantener los lineamientos del jefe de grupo y mantener una conducta correcta.
- o Tener una apariencia física adecuada y velar por la limpieza de su uniforme.
- o Ser rápido y eficiente.
- o Ser diestro y tener cuidado con los artículos a empacar.
- o Tiene que escuchar al jefe de grupo.
- o Escuchar al cliente cuando desea empacar de una manera diferente y consultar si tiene duda.
- o Colaborar con la limpieza de su lugar de trabajo al terminar el empaque.
- o Ser discreto y sobre todo no curioso.
- o Es el responsable del material de empaque utilizado y de la herramienta a su cargo.

Continuación de la tabla XIX.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	No
Riesgos	Si
Físico	Si
Mental	No
Auditiva	No
Visual	No

RELACIONES DE TRABAJO	
Interna	Con todo el personal operativo
Externa	Con los clientes directamente

RESPONSABILIDADES		
Por	Si/No	Explique
Producto	si	Es responsable que el servicio brindado sea de calidad
Materia prima	si	Es encargado de la buen uso de la materia prima
Maquinaria y/o equipo	si	La herramienta asignada a su servicio es su responsabilidad
Dinero	No	
Información confidencial	si	Tiene a su alcance información de la carta de instrucciones
Manejo de personal	No	
Seguridad de terceros	No	

HABILIDADES
Gestión de las relaciones Orientación al cliente Profundidad en el conocimiento del servicio Atención a los detalles y calidad Saber seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Propuesta para el perfil de puesto: mecánico**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Mecánico
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones
Supervisa a	Ninguno
Código del puesto	
PERFIL DEL PUESTO	
Educación	Mecánico
Experiencia	Experiencia en motores diésel Conocimiento en reparación y mantenimiento de motores (preferible de camiones). Experiencia en mecánica general
Otros requisitos	Sexo masculino
	Edad comprendida entre 25 a 35 años
	Licencia de conducir tipo "C"
	Disponibilidad de horario
NATURALEZA DEL PUESTO	
Será responsable del buen funcionamiento de todos los vehículos de la empresa	
ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> o Mantiene el buen estado de los vehículos y asegurar su buen funcionamiento. o Coordina el mantenimiento de las existencias de herramientas de su taller. o Informa a la dirección de todo lo que pasa o cualquier falla en los vehículos. o Mantiene en comunicación al jefe de Operaciones y al auxiliar. o Informa a la dirección antes de cada intervención sobre un vehículo. o Da mantenimiento a los vehículos. o Mantiene el programa de mantenimiento al día y velar porque se cumpla. o Cotiza los repuestos que necesite. o Compra los repuestos autorizados. o Repara los vehículos cuando no estén trabajando correctamente. o Trabaja como piloto cuando sea necesario. 	

Continuación de la tabla XX.

CONDICIONES DE TRABAJO		
Medio ambiente	Si	
Riesgos	Si	
Físico	Si	
Mental	No	
Auditiva	Si	
Visual	Si	
RELACIONES DE TRABAJO		
Interna	Con todo el personal operativo	
Externa	Ninguna	
RESPONSABILIDADES		
Por	Si/No	Explique
Producto	Si	Será responsable de todos los insumos que necesite
Materia prima	No	
Maquinaria y/o equipo	Si	La herramienta asignada a su servicio es su responsabilidad
Dinero	No	
Información confidencial	No	
Manejo de personal	No	
Seguridad de terceros	No	
HABILIDADES		
Habilidades y destrezas operativas Orientación al cliente Profundidad en el conocimiento tecnológicos de los servicios a vehículos Saber seguir instrucciones Enfoque de Servicio al cliente		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Propuesta para el perfil de puesto: carpintero**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Carpintero
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones
Supervisa a	Ninguno
Código del puesto	
PERFIL DEL PUESTO	
Educación	Bachiller o técnico en carpintería
Experiencia	Experiencia mínima 2 años en elaboración de muebles, tallado, barniz y acabados
Otros requisitos	Sexo masculino
	Edad comprendida entre 25 a 35 años
	Disponibilidad de horario
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es responsable de fabricar cajas sobre medidas, protecciones de madera para las mudanzas y reparaciones en caso de daños en la residencia de los clientes	
ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> o Fabrica cajas con medidas, protecciones de madera para las mudanzas. o Coordinar el mantenimiento de las existencias de materias primas de su taller y hace informes sobre su estado. o Informa a la dirección de todo lo que pasa en su taller. o Se mantiene en comunicación con el jefe de operaciones o el auxiliar. o Vela por el buen funcionamiento de sus herramientas. o Deja la bodega limpia y ordenada después del trabajo. o Ser preciso en su trabajo y exacto en la toma de medidas. o Informa al jefe de Operaciones sobre todos los problemas que podrían ocurrir en la carpintería. o Realiza sus solicitudes de materia al jefe de material. o Tiene la preocupación de un buen trabajo y de calidad. o Ayuda al cliente cuando se lo solicite. o Informa sobre cualquier problema que se suscite con su trabajo. 	

Continuación de la tabla XXI.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	Si
Riesgos	Si
Físico	Si
Mental	No
Auditiva	No
Visual	Si

RELACIONES DE TRABAJO	
Interna	Con todo el personal operativo
Externa	Eventualmente con los clientes

RESPONSABILIDADES		
Por	Si/No	Explique
Producto	si	Ser responsable de todos los insumos que necesite
Materia prima	si	Es encargado de la materia prima para carpintería
Maquinaria y/o equipo	si	La herramienta asignada a su servicio es su responsabilidad
Dinero	No	
Información confidencial	No	
Manejo de personal	No	
Seguridad de terceros	No	

HABILIDADES
Habilidades de pensamiento crítico
Profundidad en el conocimiento de carpintería
Saber seguir instrucciones
Habilidades matemáticas
Enfoque de Servicio al Cliente

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Propuesta para el perfil de puesto: mantenimiento**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Mantenimiento
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones
Supervisa a	Ninguno
Código del puesto	
PERFIL DEL PUESTO	
Educación	Mínimo tercero básico
Experiencia	Trayectoria laboral en el mismo puesto (mínimo de dos años en una empresa)
Otros requisitos	Sexo masculino
	Mayor de edad
	Disponibilidad de horario
	Excelente actitud
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es responsable de mantener las infraestructuras de la bodega en un buen estado y limpias	
ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> o Mantiene las infraestructuras de la bodega en un buen estado y limpias. o Vela sobre las existencias de productos consumibles como el café, las bebidas o sobre artículos de mantenimiento, como productos de limpieza. o Informa a la dirección de todo lo que pasa o cualquier anomalía en la bodega. o Mantiene comunicación con el jefe de Operaciones y o el auxiliar. o Vela por la limpieza interna de la bodega (baños, bodegas, pasillos, comedor, patio). o Limpia de forma higiénica los baños. o Debe tener una apariencia física adecuada con el uniforme, tiene que estar planchado y limpio. o Es responsable del material que utiliza para la limpieza y la buena utilización del mismo. o Mantiene el plan de mantenimiento de la bodega. 	

Continuación de la tabla XXII.

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente	No
Riesgos	No
Físico	Si
Mental	No
Auditiva	No
Visual	No

RELACIONES DE TRABAJO

Interna	Con todo el personal operativo
Externa	Eventualmente con los clientes

RESPONSABILIDADES

Por	Si/No	Explique
Producto	Si	Será responsable de todos los insumos que necesite
Materia prima	No	
Maquinaria y/o equipo	Si	El mobiliario de la cafetería y los instrumentos de limpieza
Dinero	No	
Información confidencial	No	
Manejo de personal	No	
Seguridad de terceros	No	

HABILIDADES

Saber seguir instrucciones Enfoque de servicio al cliente Ordenado Jardinería, mantenimiento, plomería y trabajos varios

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. Propuesta para el perfil de puesto: guardián

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Guardián
Departamento	Operaciones
Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones
Supervisa a	Ninguno
Código del puesto	

PERFIL DEL PUESTO

Educación	Mínimo tercero básico
Experiencia	Experiencia en el área de guardián.
Otros requisitos	Sexo masculino
	30-35 años
	Disponibilidad de horario
	Excelente actitud y presentación

NATURALEZA DEL PUESTO

Es responsable del control en la puerta de acceso.

ACTIVIDADES DEL PUESTO

- o Tiene control de la puerta de acceso.
- o Identifica a las personas que ingresan y a que se retiran.
- o Vigila permanente durante 24 horas.
- o Abre la puerta (a los clientes, camiones y personal).
- o Informa todo lo que pasa o sospechas de algo que pueda afectar a la empresa.
- o Contesta la planta telefónica después de las 5 pm de un día hasta las 7:59 am del siguiente.
- o Su presentación y comportamiento deben ser impecables porque es la primera imagen que el cliente tendrá de la empresa.
- o Hace informes diarios sobre las faltas del personal.
- o Es cortés y de criterio amplio.
- o Registra al personal de operaciones a la salida de la empresa.
- o Realiza rondas nocturnas.
- o Sigue las normas de la empresa.
- o No se puede dormir en su turno.

Continuación de la tabla XXIII.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Medio ambiente	No
Riesgos	No
Físico	Si
Mental	No
Auditiva	No
Visual	No

RELACIONES DE TRABAJO	
Interna	Con todo el personal
Externa	Con los clientes y cualquier persona que visite las instalaciones

RESPONSABILIDADES		
Por	Si/No	Explique
Producto	No	Será responsable de todos los insumos que necesite
Materia prima	No	
Maquinaria y/o equipo	si	El equipo de computación, teléfono y mobiliario en garita
Dinero	No	
Información confidencial	No	
Manejo de personal	No	
Seguridad de terceros	No	

HABILIDADES
Sabe seguir instrucciones Enfoque de servicio al cliente Ordenado Habilidades de pensamiento crítico

Fuente: elaboración propia.

3.5. Control de inventario

El diseño del sistema de manejo de materiales es importante para el diseño general de cualquier instalación o bodega. Este sistema se observa en todas las actividades cotidianas.

Primero se procederá a analizar el ámbito y las definiciones del manejo de materiales y luego se cubrirán los principios del manejo de materiales.

- Definiciones

A continuación se presentan las siguientes definiciones de manejo de materiales.

“El manejo de materiales es el arte y la ciencia de mover, guardar, proteger y controlar el material.

Manejo de materiales significa proporcionar la cantidad correcta del material correcto, en el lugar correcto, en la posición correcta, en la secuencia correcta, y mediante el costo correcto y los métodos correctos”¹²

Cuando analizamos la primera definición podemos darnos cuenta que el proceso de diseño del manejo de materiales es una ciencia y un arte, que implica mover, almacenar, proteger y controlar el material.

En la segunda definición menciona que es necesaria la cantidad correcta, esto se refiere al problema de cuánto inventario se necesita, la filosofía justo a

¹² Tompkins, James. *Planeación de Instalaciones*. P. 164.

tiempo (JIT) se basa en no tener inventario pues esto genera un costo. Muestra que la cantidad correcta es lo que se necesita y no lo que se prevé.

También es necesario que se tenga el material correcto, los dos errores que con frecuencia se cometen es el surtir los pedidos en forma manual: una cantidad incorrecta y tomar el material erróneo.

El lugar correcto aborda el transporte y el almacenamiento, es indispensable que se transporte el material directamente al punto de uso, en vez de almacenarlo en un lugar intermedio. En algunas situaciones, los materiales se dejan a lo largo de los pasillos e interrumpen las operaciones de los montacargas.

El costo correcto no es necesariamente el costo más bajo. Minimizar el costo es un objetivo erróneo en el diseño de un sistema de manejo de materiales. La meta más adecuada es diseñar los sistemas de manejo de materiales más eficientes al costo más razonable. Las operaciones de manejo de materiales deben estar en concordancia con los esfuerzos de una empresa por una mayor rentabilidad.

- Principios del manejo de materiales

En muchos de los casos ocurre que ningún modelo matemático ofrece soluciones universales al problema general del manejo de materiales. Pero si podemos mencionar ciertos principios que nos ayudará.

- Planificación: es un curso de acción que se define antes de la implementación. Un plan de manejo de materiales debe definir el material y los movimientos.

- Estandarización: esto significa menos variedad y personalización en los métodos y el equipo empleados.
- Ergonomía: esta es la ciencia que busca adaptar el trabajo o las condiciones laborales a las aptitudes del trabajador.
- Carga unitaria: es aquella que se almacena o traslada como una entidad única cada vez, como una tarima, un contenedor, sin tomar en cuenta los artículos individuales que forman la carga.
- Automatización: es una tecnología relacionada con la aplicación de dispositivos electromecánicos, electrónicos y sistemas basados en computadoras para operar y controlar las actividades de los servicios.
- Ambiental: la conciencia ambiental tiene la intención de no desperdiciar los recursos naturales y de predecir y eliminar los posibles efectos negativos de nuestras acciones diarias en el ambiente.

Con base en los principios anteriores, se ha desarrollado una lista de comprobación del manejo de materiales para facilitar la identificación de las oportunidades de mejorar los sistemas existentes. Esta lista también es útil para diseñar sistemas nuevos, para corroborar que nada quede fuera y que se considere todo.



Tabla XXIV. Propuesta de hoja de revisión del manejo de materiales

HOJA DE REVISIÓN DEL MANEJO DE MATERIALES

Fecha _____ Área: _____
 Realizado por: _____ Supervisorado por _____

Condiciones que indican oportunidades de mejorar	Existe la Condición	Atención del Supervisor	Atención de la administración	Estudio analítico	Inversiones de capital	Otros Comentarios
Servicios perdidos debido a escasez de material						
Material apliado directamente en el piso						
Los contenedores de la bodega no están estandarizados						
Los empacadores hacen viajes largos por materiales y suministros						
Demoras excesivas						
Material mal enrutado						
Retiros por material						
No se usa el sistema automático de captura de datos						
Excesivo retiro de basura						
El sistema no se puede ampliar y/o cambiar						
El trabajo no se separa previamente en equipos						
Cargas aplastadas por Bloques apliados						



Continuación de la tabla XXIV.

HOJA DE REVISIÓN DEL MANEJO DE MATERIALES

Fecha _____ Área: _____
 Realizado por: _____ Supervisado por _____

Condiciones que indican oportunidades de mejorar	Existe la Condición	Atención del Supervisor	Atención de la administración	Estudio analítico	Inversiones de capital	Otros Comentarios
Desorden en el lugar de almacenamiento						
Control mediante papeles y no computarizado						
Manejo manual						
Obstáculos en el manejo de materiales						
Disposición deficiente para el material en el área de trabajo						
Pasillos atestados						
Espacio de embarque saturado						
Técnicas manuales de carga						
No hay un sistema de incentivos para la mano de obra que maneja materiales						
Falta de un plan de manejo de materiales a largo plazo						
No hay una programación a corto plazo del uso del equipo demanejo de materiales						
Utilización deficiente del espacio aéreo						

Continuación de la tabla XXIV.



HOJA DE REVISIÓN DEL MANEJO DE MATERIALES

Fecha _____ Área: _____
 Realizado por: _____ Supervisado por _____

Condiciones que indican oportunidades de mejorar	Existe la Condición	Atención del Supervisor	Atención de la administración	Estudio analítico	Inversiones de capital	Otros Comentarios
No hay clasificación ABC para el almacenamiento						
La ubicación de los pasillos y el almacenamiento no están marcadas con claridad						
Sistema manual de la localización de las existencias						
No se emplea un programa formal de auditoría						
No existen irrigadores ni detectores de incendios						
Las entradas y salidas no tienen cerrojos						
No existe un plan de contingencias para pérdida por incendio						

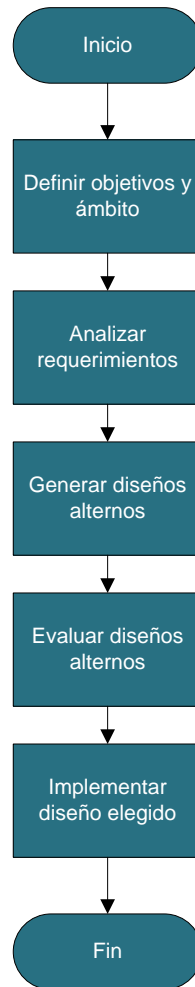
Fuente: elaboración propia.

- Diseño de un sistema de manejo de materiales

Este proceso implica seis pasos.

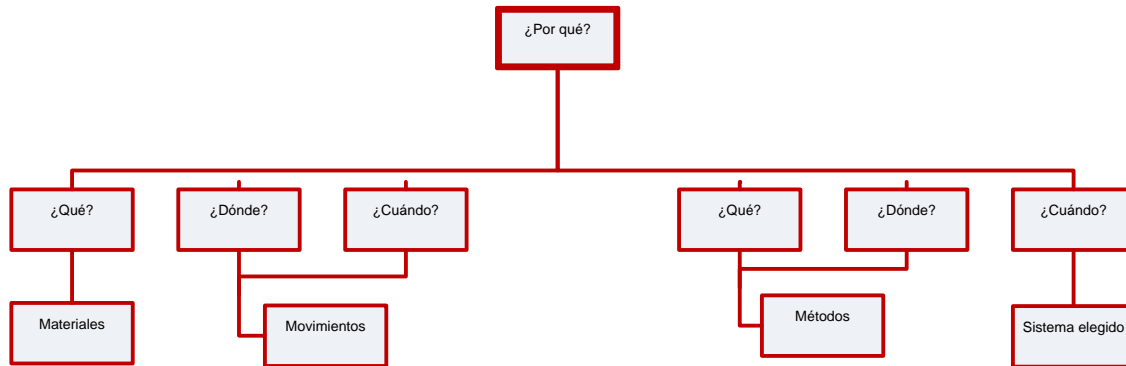
- Definir los objetivos y el ámbito del sistema de manejo de materiales.
- Analizar los requerimientos para mover, almacenar, proteger y controlar materiales.
- Generar diseños alternos que cumplan con los requerimientos del sistema de manejo de materiales.
- Evaluar los diseños alternos del sistema de manejo de materiales.
- Seleccionar el diseño más conveniente para mover, almacenar, proteger y controlar materiales.
- Implementar el diseño elegido, el cual incluye la elección de proveedores, la capacitación del personal, instalación, depuración y puesta en marcha del equipo, así como revisiones periódicas del funcionamiento del sistema.

Figura 20. **Diagrama de flujo del diseño de sistemas de manejo de materiales**



Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Ecuación de un sistema de manejo de materiales



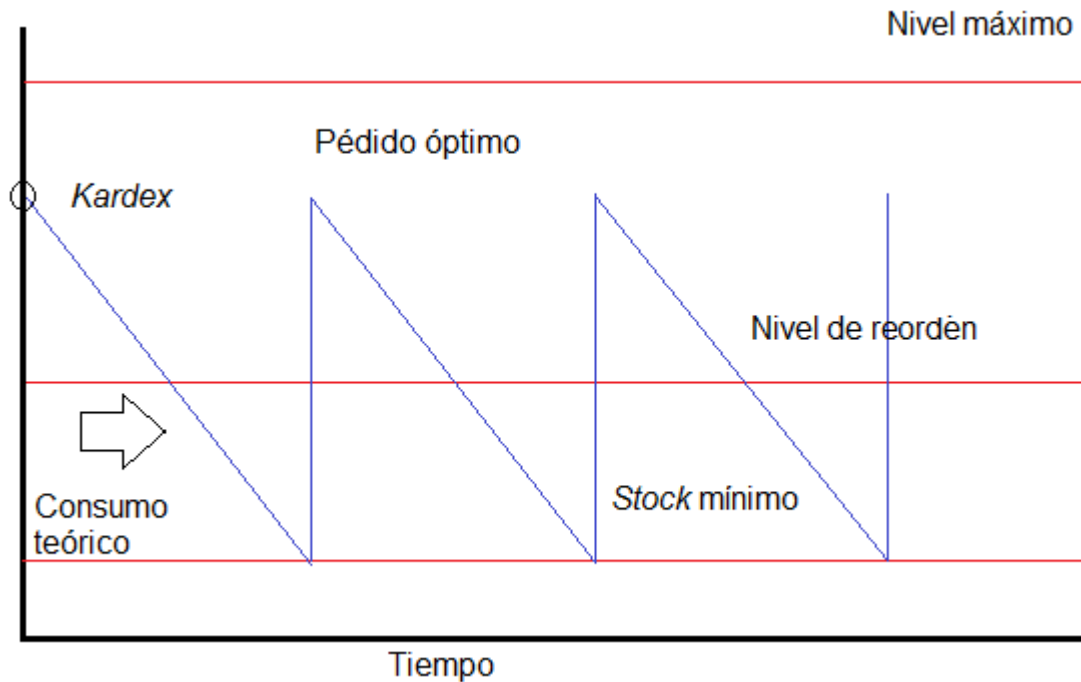
Fuente: Tompkins, James. *Planeación de instalaciones*. P. 170.

Manejo de Materiales

Dentro del control de materiales existen ciertos datos que se deben tener para un buen manejo del mismo, los cuales son:

- Pedido óptimo
- Nivel mínimo de existencia
- Nivel máximo de existencia
- Nivel teórico de consumo
- Nivel de reorden

Figura 22. Gráfica de manejo de materiales



Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta un modelo para la estimación de estos datos en Intermud, S. A.¹³

El pedido óptimo será la cantidad adecuada de pedido que debe realizar el Departamento de Operaciones cada vez que la existencia real de materiales sobrepase la línea de nivel de reorden. Para el caso práctico se debe tomar en cuenta los espacios de tiempo que quedan cuando el nivel del kárdex está por debajo de la línea del nivel de reorden, este espacio se llamará K, esta constante nos ayudará a regular estos espacios pues si no se toman en cuenta podrían significar agotamiento de materiales:

¹³ Por seguridad, los datos mostrados no son reales

Pedido óptimo = 2 veces el stock mínimo + nivel de re orden + K

Se utilizará el factor K solamente cuando el nivel de kárdex sea menor al nivel de reorden, en otro caso este valor será cero.

El *stock* mínimo de seguridad es el nivel de inventario que se utiliza para cubrir las diferencias en el tiempo en las entregas de materiales por parte del proveedor. En el caso que se cuente con un proveedor que cumple con los tiempos de entrega establecidos, el *stock* mínimo ya no es necesario calcularlo.

Para el caso práctico, se determinarán los tiempos que se tarda el proveedor en entregar el producto.

Tabla XXV. **Inventario de tiempos de entrega**

Producto: cajas de cartón tipo libro

1	entrega	1.4 semanas
2	entrega	1.6 semanas
3	entrega	0.8 semanas
4	entrega	0.4 semanas
5	entrega	1.0 semanas
6	entrega	0.6 semanas

Fuente: elaboración propia.

$$X: 1.4 + 1.6 + 0.8 + 0.4 + 1 + 0.6 = 5.8 / 6 = 0.9666$$

$$\text{Diferencial de tiempo: } 1.6 - 0.9666 = 0.6334$$

El diferencial de tiempo da la pauta del nivel de tiempo necesario a tomar para diseñar el *stock* mínimo.

Cálculo del *stock* mínimo:

$$\text{Stock mínimo} = (\text{planificado} / \text{Ciclo}) * \text{política}$$

$$\text{Política} = \text{pedido más tardado} - \text{media de entrega} = 0.6334$$

$$\text{SM} = (10,000 \text{ cajas} / 3 \text{ meses}) * 0.6334$$

$$\text{SM} = 2,112 \text{ cajas}$$

Cálculo del nivel de reorden

$$\text{Nivel de reorden: } (\text{planificado} / \text{Ciclo})$$

$$\text{Política} = \text{Media de entrega} = 0.9666 \text{ semanas}$$

$$\text{NR} = (10,000 / 3) * 0.9666 = 3,222 \text{ cajas}$$

Cálculo del nivel máximo:

$$\text{Nivel máximo} = (\text{Planificado} / \text{ciclo}) * \text{política}$$

Política: No mantener más de 6 semanas en inventario este material.

$$\text{NM} = (10,000 / 3) * 6 = 20,000$$

Cálculo del consumo teórico

$$\text{Consumo teórico} = (\text{existencia} / \text{planificado}) * \text{ciclo}$$

$$\text{Ct} = (15,000 \text{ cajas} / 10,000 \text{ cajas}) * 3 = 4.5 \text{ semanas}$$

Cálculo del pedido óptimo

$$\text{Pedido óptimo} = 2 \text{ veces el } \text{stock} \text{ mínimo} + \text{nivel de reorden} + K$$

$$\text{PO} = 2 * (2,112 \text{ cajas}) + 3,222 \text{ cajas} + 0 = 7,446 \text{ cajas}$$

Tabla XXVI. **Datos para el manejo de materiales de Intermud, S. A.**

Stock mínimo	2,112 cajas de cartón tipo libro
Nivel de re orden	3,222 cajas de cartón tipo libro
Nivel máximo de inventario	20,000 cajas de cartón tipo libro
Consumo teórico	4.5 semanas
Pedido óptimo	7,446 cajas de cartón tipo libro

Fuente: elaboración propia.

3.6. Proveedores

Los proveedores son todos aquellos que prestan un servicio, instituciones tecnológicas y financieras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales u otras partes interesadas. Los proveedores pueden contribuir con cualquier tipo de recurso, tal como se haya acordado y definido en una alianza.

Debido a la importancia de los proveedores, es necesario tener un control de los mismos.

Se sugiere crear una base de datos que incluya toda la información necesaria de los proveedores. Por lo que se propone la siguiente plantilla para crear esta base de datos.

Figura 23. **Plantilla para crear base de datos de proveedores**

Nombre	Nit	Contacto	Posición	Dirección	Ciudad	Estado-Departamento	Código Postal	País	Teléfono	Fax	Email	Notas
Gruas Tito	4488631-4	Lourdez Baires	Gerente de Ventas	12 Av. C 13-87, Zona 6	Guatemala	Guatemala	010106	Guatemala	59492840	22543504	lu.baires@gmail.com	

Fuente: elaboración propia, con programa Access.

3.7. Procedimientos

Los procedimientos son documentos que recopilan toda la información necesaria para una actividad. Responde a las preguntas qué, quién, cómo y cuándo.

Son de utilidad para las empresas ya que son una herramienta para definir responsabilidades y contiene requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer registros e informar de los resultados; adicionalmente ayuda a tener un éxito sostenido en la realización de las actividades.

En Intermud, S. A. es necesario tener los procedimientos de los servicios que realiza desde la perspectiva del Departamento de Operaciones, aunque se posea un manual de procedimientos independiente de cada uno de los servicios, es decir, exportaciones, importaciones, reubicación y mudanza local.

3.7.1. Servicios

El Departamento de Operaciones básicamente brinda los servicios de:

- Mudanza local residencial y de oficina
- Mudanza internacional
- Reubicación

A continuación se presenta una propuesta para el establecimiento de procedimientos de los servicios como parte de la mejora al Departamento.

- Mudanza local residencia y oficina

Se refiere al traslado de menaje de casa o mobiliario de oficina dentro de la ciudad. A continuación el procedimiento propuesto.

Figura 24. **Procedimiento de mudanza local**

PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 1 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

Propósito del procedimiento

Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en el servicio de Mudanza Local, para asegurar la eficiente y oportuna prestación del servicio.

Alcance

El responsable, por parte del Departamento de Operaciones, de cada actividad tendrá clara su participación en la realización de la mudanza local.

Referencia

Como referencia para la realización de este procedimiento se ha tomado en cuenta el manual de Inducción del Departamento de Operaciones de Intermud, S. A. así como la colaboración del jefe de operaciones.

Responsabilidades

Para esta actividad, los responsables por parte del Departamento de Operaciones serán el jefe de operaciones, el auxiliar de bodega, el jefe de grupo y el empacador.

Definiciones

Carta de instrucciones:

Es un documentos que contiene la información de lo que debe realizarse en cada servicio. Entre la información que cuenta es: fecha y hora de servicio, forma de embalarse, forma de envío, entre otros.

Carta de sugerencias:

Es un documento que se entrega al cliente para que este conteste preguntas para calificar nuestro servicio. Es un formato definido por Intermud, S. A. cumpliendo con los lineamientos que solicita su acreditación FAIM, pese a que esta solamente es solicitada en el servicio internacional.

CSR:

Es la persona en el departamento de exportaciones encargada de administrar el expediente, en ocasiones la persona que envía la carta de instrucciones también puede ser la supervisora o bien la gerente de ventas.

Continuación de la figura 24.

PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 2 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Cumplir las leyes del/de los sistema(s) jurídico (s) guatemaltecos aplicable(s); y cumplir el número máximo de horas laborables previsto en las leyes aplicables según el Código de Trabajo de Guatemala y las normas de nuestro contrato de trabajo.

Cada jefe es responsable de esforzarse al máximo para promover el cumplimiento de este Código entre su equipo brindando el ejemplo.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este Código, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

Todo colaborador deberá velar por el cumplimiento de este procedimiento, informando inmediatamente a sus superiores sobre cualquier posible violación o anomalía, corregida o no, que haya sucedido en el pasado o que se este realizando en el presente. Estas situaciones deberán comunicarse por escrito al jefe inmediato.

Su contenido esta sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 24.

PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 3 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	CSR	La persona encargada en el Departamento de Mudanza Local envía la carta de instrucciones, para que el Departamento de Operaciones tenga conocimiento acerca de la fecha, hora y por menores del servicio a realizarse así como el personal necesario para el mismo.
2	CSR	La persona encargada en el departamento De Mudanza Local envía la carta de sugerencias para el posterior envío con el jefe de grupo asignado.
3	Jefe de operacione	El Departamento de Operaciones recibe la carta de instrucciones así como la carta de sugerencias.
4	Jefe de operacione	Se asigna al equipo correspondiente para el servicio.
5	Auxiliar de bodega	Se imprime la carta de instrucciones, orden de servicio y carta de sugerencias.
6	Auxiliar de bodega	En el caso que el servicio requiera empaque también, un día antes se solicita al encargado de materiales que prepare la cantidad necesaria tomando en cuenta la carta de instrucciones enviada.
7	Auxiliar de bodega	Un día antes del servicio se entrega la carta de instrucciones, orden de servicio y carta de sugerencias al jefe de grupo asignado para el servicio.

Continuación de la figura 24.

PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 4 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
8	Jefe de grupo	El equipo de trabajo llega a la residencia del cliente y se presenta con el mismo, así también hace presentación de todos los integrantes del grupo.
9	Jefe de grupo	El jefe de grupo junto con el cliente hacen una inspección a toda la residencia para registrar las condiciones de la misma, así como, para recibir instrucciones del cliente de que áreas se deben empacar.
10	Jefe de grupo	En la residencia del cliente el jefe de grupo asignará al personal correspondiente para que proceda a proteger el menaje de casa o mobiliario de oficina y que proceda al empaque de artículos varios y frágiles según sea la información presentada en la carta de instrucciones en las áreas asignadas por el cliente.
11	Empacador	El personal procede a proteger el menaje de casa y en caso, procederá al empaque artículos varios y frágiles en las áreas asignadas. En los casos que el CSR haya enviado listado de menaje de casa, el empacador debe verificar que esté en el listado los artículos empacados y protegidos.
12	Jefe de grupo	A medida que se va empacando y protegiendo se va haciendo el inventario de los artículos empacados, solamente en el caso que el menaje de casa o mobiliario de oficina vaya directamente a bodegas a almacenaje.

Continuación de la figura 24.

PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 5 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
13	Jefe de grupo	Al finalizar el empaque el jefe de grupo presenta el inventario y orden de servicio al cliente para que este lo firme así como la carta de sugerencias, en el caso que el menaje vaya a almacenaje, el cliente solamente firmará la orden de servicio y la carta de sugerencias.
14	Jefe de grupo	Junto con el cliente hacen un inspección de la residencia nuevamente para registrar las condiciones en las que se deja la residencia.
15	Empacador	Se procede a la carga del menaje de casa o mobiliario de oficina en el camión
16	Jefe de grupo	En el caso que el menaje o mobiliario vaya para almacenaje en bodegas de Intermud, S. A., en cuanto se ingresa a la bodega, se debe realizar la entrada a bodega.
17	Auxiliar de bodega	Firma la entrada a bodega y revisa que toda la documentación esté en orden con los requerimientos por el departamento de exportaciones.
18	Jefe de operacione	Recibe la documentación y hace el ingreso de los detalles finales al sistema.
19	Jefe de operacione	Verifica si hubo daños en el servicio para proceder a la evaluación de los mismos en residencia y posterior reparación.
20	Jefe de grupo	Hace entrega de la documentación al Departamento de Mudanza Local.

Continuación de la figura 24.

PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 6 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

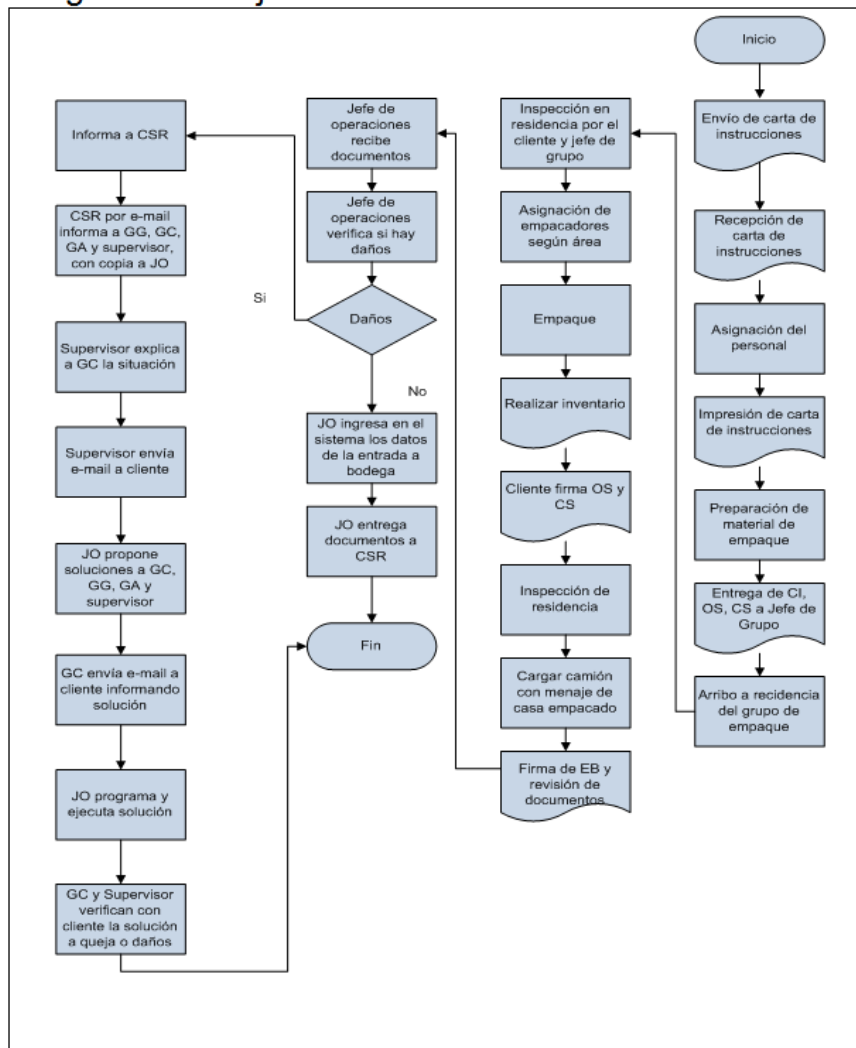
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
21	Jefe de grupo	Se verifica en la carta de instrucciones la dirección de entrega del menaje de casa o mobiliario de oficina para instrucción del piloto a cargo de la entrega.
22	Jefe de grupo	Se realiza la inspección de la nueva residencia para tomar registro de cualquier daño que ya poseen las instalaciones.
23	Empacador	Se procede a la descarga.
24	Empacador	Se realiza el acomodo del menaje de casa o mobiliario de oficina en la nueva residencia.
25	Jefe de grupo	Se procede a firmar conjuntamente con el cliente la orden de servicio y carta de sugerencias.

Continuación de la figura 24.

PROCEDIMIENTO:	INT-ML
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA LOCAL	Versión: 1
	Página 7 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

- Mudanza internacional

Dentro de la mudanza internacional se cuenta la exportación e importación de menaje de casa. A continuación se presenta el procedimiento para cada uno de estos servicios:

Figura 25. **Procedimiento de mudanza internacional–exportación**

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-EXP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / EXPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 1 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del Procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en el servicio de mudanza internacional /exportaciones, para asegurar la eficiente y oportuna prestación del servicio.</p>
<p>Alcance</p> <p>El responsable, por parte del departamento de operaciones, de cada actividad tendrá claro su participación en la realización de la mudanza internacional.</p>
<p>Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se ha tomado en cuenta el manual de Inducción del Departamento de Operaciones de Intermud, S. A. así como la colaboración del jefe de operaciones.</p>
<p>Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables por parte del departamento de operaciones serán, el jefe de operaciones, el auxiliar de bodega, el jefe de grupo y el empacador.</p>
<p>Definiciones</p> <p>Carta de Instrucciones: Es un documentos que contiene la información de lo que debe realizarse en cada servicio entre la información que cuenta es: fecha y hora de servicio, forma de embalarse, forma de envío, entre otros.</p> <p>Carta de Sugerencias: Es un documento que se entrega al cliente para que este conteste preguntas para calificar nuestro servicio, es un formato definido por Intermud, S. A. cumpliendo con los lineamientos que solicita su acreditación FAIM.</p> <p>CSR: Es la persona en el departamento de exportaciones encargada de administrar el expediente, en ocasiones la persona que envía la carta de instrucciones también puede ser la gerente de la división internacional.</p>

Continuación de la figura 25.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-EXP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / EXPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 2 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Cumplir las leyes del/de los sistema(s) jurídico (s) guatemaltecas aplicable(s); y cumplir el número máximo de horas laborables previsto en las leyes aplicables según el Código de Trabajo de Guatemala y las normas de nuestro contrato de trabajo.

Cada jefe es responsable de esforzarse al máximo para promover el cumplimiento de este código entre su equipo, brindando el ejemplo.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

Todo colaborador deberá velar por el cumplimiento de este procedimiento, informando inmediatamente a sus superiores sobre cualquier posible violación o anomalía, corregida o no, que haya sucedido en el pasado o que se este realizando en el momento. Estas situaciones deberán comunicarse por escrito al jefe inmediato.

Su contenido esta sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 25.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-EXP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / EXPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 3 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	CSR	La persona encargada en el departamento de exportaciones envía la carta de instrucciones, para que el departamento de operaciones tenga conocimiento acerca de la fecha, hora y por menores del servicio a realizarse así como el personal necesario para el mismo.
2	CSR	La persona encargada en el departamento de exportaciones envía la carta de sugerencias para el posterior envío con el jefe de grupo asignado.
3	Jefe de operaciones	El Departamento de Operaciones recibe la carta de instrucciones así como la carta de sugerencias.
4	Jefe de operaciones	Se asigna al equipo correspondiente para el servicio.
5	Auxiliar de bodega	Se imprime la carta de instrucciones, orden de servicio y carta de sugerencias.
6	Auxiliar de bodega	Un día antes se solicita al encargado de materiales que prepare la cantidad necesaria tomando en cuenta la carta de instrucciones enviada.
7	Auxiliar de bodega	Un día antes del servicio se entrega la carta de instrucciones, orden de servicio y carta de sugerencias al jefe de grupo asignado para el servicio.
8	Jefe de grupo	El equipo de trabajo llega a la residencia del cliente y se presenta con el mismo, así también hace presentación de todos los integrantes del grupo.

Continuación de la figura 25.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-EXP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / EXPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 3 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	CSR	La persona encargada en el departamento de exportaciones envía la carta de instrucciones, para que el departamento de operaciones tenga conocimiento acerca de la fecha, hora y por menores del servicio a realizarse así como el personal necesario para el mismo.
2	CSR	La persona encargada en el departamento de exportaciones envía la carta de sugerencias para el posterior envío con el jefe de grupo asignado.
3	Jefe de operaciones	El Departamento de Operaciones recibe la carta de instrucciones así como la carta de sugerencias.
4	Jefe de operaciones	Se asigna al equipo correspondiente para el servicio.
5	Auxiliar de bodega	Se imprime la carta de instrucciones, orden de servicio y carta de sugerencias.
6	Auxiliar de bodega	Un día antes se solicita al encargado de materiales que prepare la cantidad necesaria tomando en cuenta la carta de instrucciones enviada.
7	Auxiliar de bodega	Un día antes del servicio se entrega la carta de instrucciones, orden de servicio y carta de sugerencias al jefe de grupo asignado para el servicio.
8	Jefe de grupo	El equipo de trabajo llega a la residencia del cliente y se presenta con el mismo, así también hace presentación de todos los integrantes del grupo.

Continuación de la figura 25.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-EXP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / EXPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 5 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

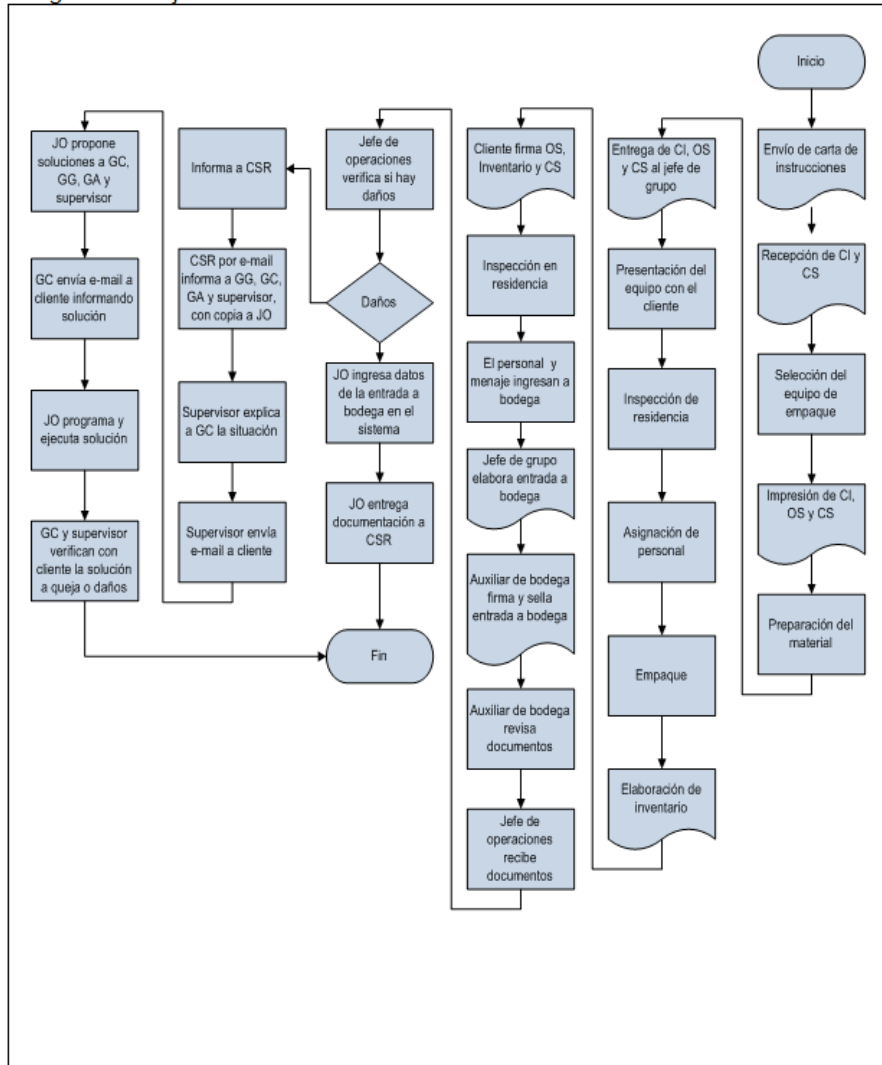
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
17	Jefe de operaciones	Recibe la documentación y hace el ingreso de los detalles finales al sistema.
18	Jefe de operaciones	Verifica si hubo daños en el servicio para proceder a la evaluación de los mismos en residencia y posterior reparación.
19	Jefe de operaciones	Hace entrega de la documentación al departamento de exportaciones.

Continuación de la figura 25.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-EXP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / EXPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 6 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

Figura 26. **Procedimiento de mudanza internacional–importación**

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-IMP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / IMPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 1 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en el servicio de mudanza internacional /importación, para asegurar la eficiente y oportuna prestación del servicio.</p> <p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>El responsable, por parte del departamento de operaciones, de cada actividad tendrá claro su participación en la realización de la mudanza internacional.</p> <p style="text-align: center;">Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se ha tomado en cuenta el manual de Inducción del Departamento de Operaciones de Intermud, S. A., así como la colaboración del jefe de operaciones.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables por parte del departamento de operaciones serán, el jefe de operaciones, el auxiliar de bodega, el jefe de grupo y el empacador.</p> <p style="text-align: center;">Definiciones</p> <p>Carta de Instrucciones: Es un documentos que contiene la información de lo que debe realizarse en cada servicio entre la información que cuenta es: fecha y hora de servicio, dirección de descarga, forma en que viene embalado el menaje de casa.</p> <p>Carta de Sugerencias: Es un documento que se entrega al cliente para que este conteste preguntas para calificar nuestro servicio, es un formato definido por Intermud, S. A. cumpliendo con los lineamientos que solicita su acreditación FAIM.</p> <p>CSR: Es la persona en el departamento de exportaciones encargada de administrar el expediente, en ocasiones la persona que envía la carta de instrucciones también puede ser la gerente de la importación.</p> <p>Agente en Origen: Es una empresa homóloga que se encarga de hacer la tarea de exportación en el país de origen de la carga.</p>

Continuación de la figura 26.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-EXP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / IMPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 2 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Cumplir las leyes del/de los sistema(s) jurídico (s) guatemaltecas aplicable(s); y cumplir el número máximo de horas laborables previsto en las leyes aplicables según el Código de Trabajo de Guatemala y las normas de nuestro contrato de trabajo.

Cada jefe es responsable de esforzarse al máximo para promover el cumplimiento de este código entre su equipo, brindando el ejemplo.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este código, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

Todo colaborador deberá velar por el cumplimiento de este procedimiento, informando inmediatamente a sus superiores sobre cualquier posible violación o anomalía, corregida o no, que haya sucedido en el pasado o que se este realizando en el momento. Estas situaciones deberán comunicarse por escrito al jefe inmediato.

Su contenido esta sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 26.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-IMP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / IMPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 3 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	CSR	La persona encargada en el departamento de importaciones envía la carta de instrucciones, para que el Departamento de Operaciones tenga conocimiento acerca de la fecha, hora, listado de empaque que realizó el agente en origen y por menores del servicio a realizarse, así como el personal necesario para el mismo.
2	CSR	La persona encargada en el departamento de importación envía la carta de sugerencias para el posterior envío con el jefe de grupo asignado.
3	Empacadores	En ocasiones el embarque llega a nuestras bodegas para posterior entrega por lo que se hace una descarga.
5	Auxiliar de bodega	Se imprime la carta de instrucciones, orden de servicio y carta de sugerencias.
4	Jefe de operaciones	Tomando en cuenta la carta de instrucciones se programa la carga del menaje de casa para realizar la entrega.
6	Auxiliar de bodega	Un día antes se solicita al encargado de materiales que prepare en caso la herramienta que se utilizará para la entrega y colocación.
7	Auxiliar de bodega	Un día antes del servicio se entrega la carta de instrucciones, orden de servicio, listado de empaque y carta de sugerencias al jefe de grupo asignado para el servicio.

Continuación de la figura 26.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-IMP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / IMPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 4 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
8	Jefe de grupo	El equipo de trabajo llega a la residencia del cliente y se presenta con el mismo, así también hace presentación de todos los integrantes del grupo.
9	Jefe de grupo	El jefe de grupo junto con el cliente hacen una inspección a toda la residencia para registrar las condiciones de la misma, así como para recibir instrucciones del cliente de que áreas se deben empacar.
10	Jefe de grupo	En la residencia del cliente el Jefe de grupo asignará al personal correspondiente para que proceda al desempaque en las áreas asignadas por el cliente.
11	Empacador	El personal procede al desempaque de las áreas asignadas.
12	Empacador	Se procede a la colocación de cuadros y televisores.
13	Jefe de grupo	Al finalizar el desempaque el jefe de grupo presenta la orden de servicio al cliente para que este la firme, así como la carta de sugerencias.
14	Empacador	Se hace el retiro de desempaque en caso el cliente así lo solicite, de lo contrario el retiro se hace el día que el cliente lo indique.
15	Jefe de grupo	Junto con el cliente hacen una inspección de la residencia nuevamente para registrar las condiciones en las que se deja la misma.

Continuación de la figura 26.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-IMP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / IMPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 5 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

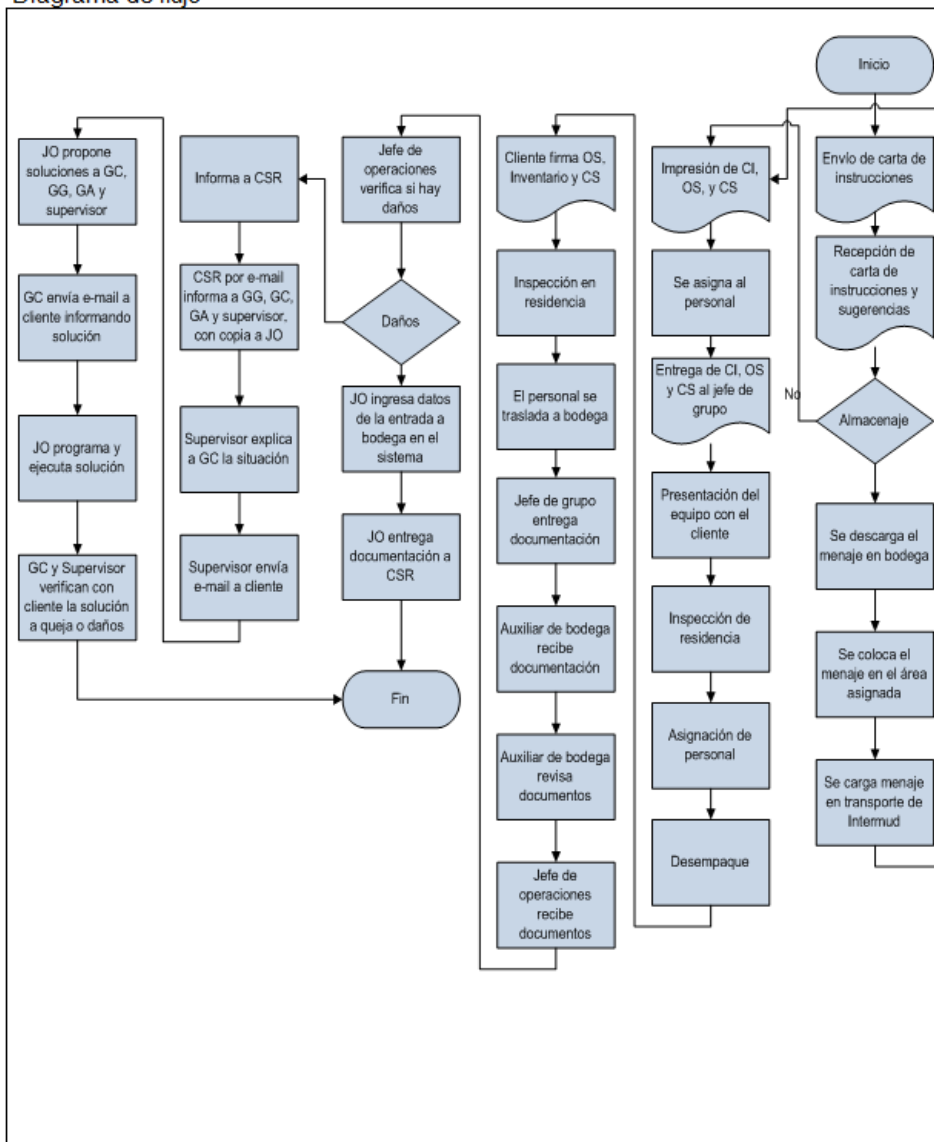
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
16	Jefe de grupo	En cuanto se ingresa a la bodega, se debe hacer la entrega de la orden de servicio, carta de sugerencias y inspección en residencia.
17	Auxiliar de bodega	Se revisa que toda la documentación esté en orden.
17	Jefe de operaciones	Recibe la documentación para ingresar al sistema la información.
18	Jefe de operaciones	Verifica si hubo daños en el servicio para proceder a la evaluación de los mismos en residencia y posterior reparación.
19	Jefe de operaciones	Hace entrega de la documentación al Departamento de Importaciones.

Continuación de la figura 26.

PROCEDIMIENTO:	INT-MI-IMP
	Fecha: 01/09/2014
MUDANZA INTERNACIONAL / IMPORTACIÓN	Versión: 1
	Página 6 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

- Reubicación

La demanda de este servicio ha ido creciendo a medida que la globalización aumenta, ya que las empresas multinacionales desean que sus expatriados encuentren la comodidad en los países a los cuales son trasladados y que se les brinde el mejor servicio para que no se vean afectados por un proceso incorrecto. El Departamento de Operaciones brinda directamente este servicio. A continuación se presenta el procedimiento propuesto para este servicio, desde la óptica del Departamento de Operaciones.

Figura 27. **Procedimiento de reubicación**

PROCEDIMIENTO:	INT-REU
	Fecha: 01/09/2014
REUBICACIÓN	Versión: 1
	Página 1 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el departamento de operaciones en el servicio de reubicación, para asegurar la eficiente y oportuna prestación del servicio.</p> <p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>El responsable, por parte del Departamento de Operaciones, de cada actividad tendrá claro su participación en la realización del servicio de reubicación.</p> <p style="text-align: center;">Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se ha tomado en cuenta el manual de Inducción del Departamento de Operaciones de Intermud, S. A. así como la colaboración del jefe de operaciones.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables por parte del departamento de operaciones serán, el jefe de operaciones, el auxiliar de bodega, el jefe de grupo y el empacador.</p> <p style="text-align: center;">Definiciones</p> <p>Carta de Instrucciones: Es un documentos que contiene la información de lo que debe realizarse en cada servicio entre la información que cuenta es: fecha y hora de servicio y por menores del servicio.</p> <p>CSR: Es la persona en el Departamento de Exportaciones encargada de administrar el expediente, en ocasiones la persona que envía la carta de instrucciones también puede ser la gerente de la división internacional.</p>

Continuación de la figura 27.

PROCEDIMIENTO:	INT-REU
	Fecha: 01/09/2014
REUBICACIÓN	Versión: 1
	Página 2 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Cumplir las leyes del/de los sistema(s) jurídico (s) guatemaltecas aplicable(s); y cumplir el número máximo de horas laborables previsto en las leyes aplicables según el Código de Trabajo de Guatemala y las normas de nuestro contrato de trabajo.

Cada jefe es responsable de esforzarse al máximo para promover el cumplimiento de este código entre su equipo; brindando el ejemplo.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este código, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

Todo colaborador deberá velar por el cumplimiento de este procedimiento, informando inmediatamente a sus superiores sobre cualquier posible violación o anomalía, corregida o no, que haya sucedido en el pasado o que se este realizando en el momento. Estas situaciones deberán comunicarse por escrito al jefe inmediato

Su contenido esta sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 27.

PROCEDIMIENTO:	INT-REU
	Fecha: 01/09/2014
REUBICACIÓN	Versión: 1
	Página 3 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	CSR	La persona encargada en el Departamento de Reubicación envía la carta de instrucciones, para que el departamento de operaciones tenga conocimiento acerca de la fecha, hora y por menores del servicio a realizarse, así como el personal necesario para el mismo y el envío del listado de los artículos que se entregarán.
2	Jefe de operaciones	El Departamento de Operaciones recibe la carta de instrucciones.
3	Auxiliar de bodega	Se realiza la verificación y limpieza del menaje autorizado por el Departamento de Reubicación en base al listado enviado.
4	Jefe de operaciones	Se asigna al equipo correspondiente para el servicio.
5	Auxiliar de bodega	Se imprime la carta de instrucciones, orden de servicio.
7	Auxiliar de bodega	Un día antes del servicio se entrega la carta de instrucciones, orden de servicio y listado de menaje al jefe de grupo asignado para el servicio.
8	Jefe de grupo	El equipo de trabajo llega a la residencia del cliente y se presenta con el mismo, así también hace presentación de todos los integrantes del grupo.

Continuación de la figura 27.

PROCEDIMIENTO:	INT-REU
	Fecha: 01/09/2014
REUBICACIÓN	Versión: 1
	Página 4 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
9	Jefe de grupo	El jefe de grupo junto con el cliente hacen una inspección a toda la residencia para registrar las condiciones de la misma, así como para recibir instrucciones del cliente de que áreas se deben empacar.
10	Jefe de grupo	En la residencia del cliente el jefe de grupo asignará al personal correspondiente para que proceda al acomodo del menaje de casa en las áreas asignadas por el cliente.
11	Empacador	El personal procede a la colocación del menaje de casa.
12	Empacador	Se procede a la colocación de cuadros y televisores.
13	Jefe de grupo	Al finalizar el empaque el jefe de grupo presenta el listado de menaje de casa y orden de servicio al cliente para que este lo firme.
14	Jefe de grupo	Junto con el cliente hacen un inspección de la residencia nuevamente para registrar las condiciones en las que se deja la residencia.
15	Jefe de grupo	En cuanto se ingresa a la bodega, se debe realizar la entrega de la documentación.
16	Auxiliar de bodega	Revisa que toda la documentación esté en orden con los requerimientos por el Departamento de Reubicación.

Continuación de la figura 27.

PROCEDIMIENTO:	INT-REU
	Fecha: 01/09/2014
REUBICACIÓN	Versión: 1
	Página 5 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

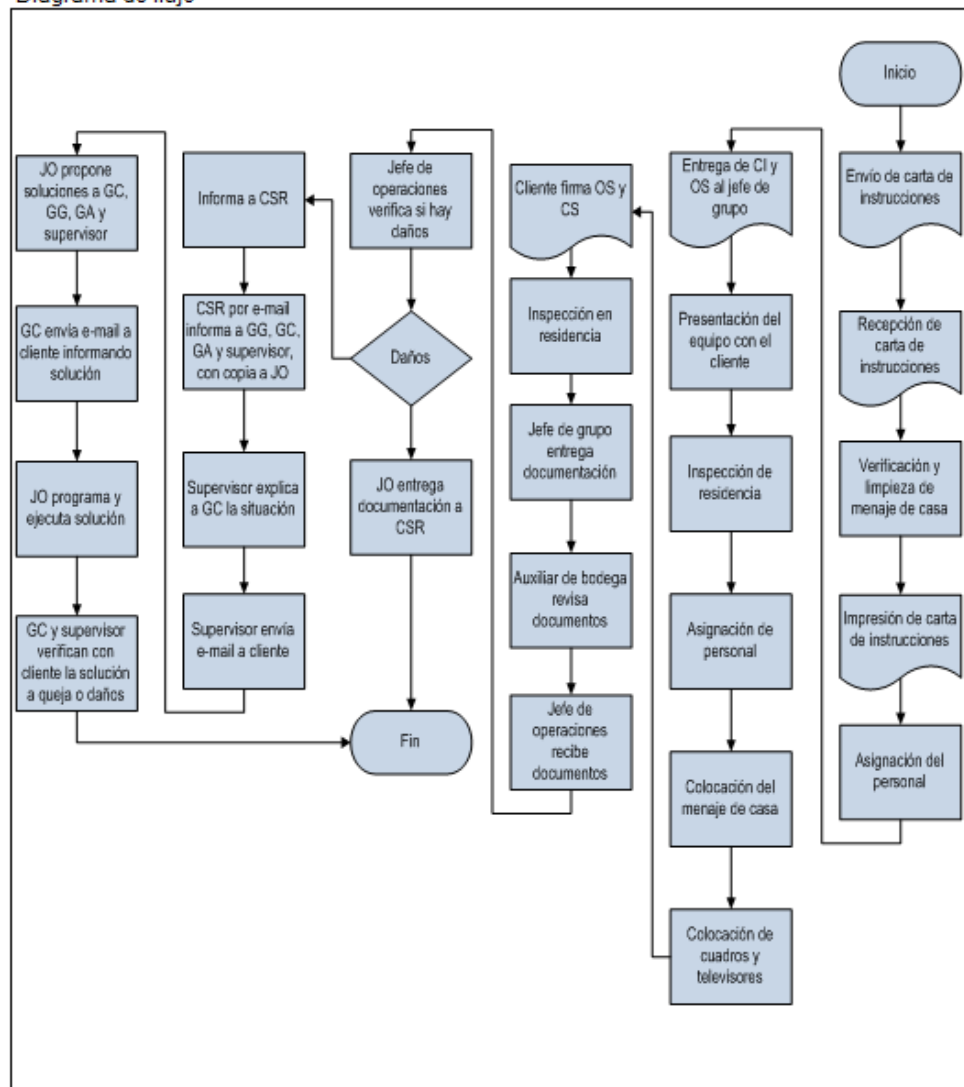
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
17	Jefe de operaciones	Recibe la documentación y hace el ingreso de los detalles finales al sistema.
18	Jefe de operaciones	Verifica si hubo daños en el servicio para proceder a la evaluación de los mismos en residencia y posterior reparación.
19	Jefe de operaciones	Hace entrega de la documentación al Departamento de Reubicación.

Continuación de la figura 27.

PROCEDIMIENTO:	INT-REU
	Fecha: 01/09/2014
REUBICACIÓN	Versión: 1
	Página 6 de 6
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

3.7.2. Suministros

Este procedimiento establecerá las actividades necesarias para reponer, recibir y controlar los materiales que se han utilizado exclusivamente en el Departamento de Operaciones.

A continuación la propuesta para el procedimiento de requerimiento de suministros.

Figura 28. **Procedimiento de adquisición de suministros por medio de orden de compra**

PROCEDIMIENTO:	INT-SUM
	Fecha: 01/09/2014
SUMINISTROS CON ORDEN DE COMPRA	Versión: 1
	Página 1 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en la adquisición de los suministros, para asegurar la eficiente y oportuno desarrollo de actividades en el departamento.</p> <p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>Abarca desde que surge la necesidad de reabastecer los insumos , la recepción de los mismos desde los diferentes proveedores y su registro en el control que posee el Departamento de Operaciones, el procedimiento abarcará también a cualquier tipo de suministros para el departamento.</p> <p style="text-align: center;">Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se tomó la información proporcionada por el jefe de operaciones.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables serán, el auxiliar de bodega, el jefe de operaciones conjuntamente con el gerente general.</p> <p style="text-align: center;">Definiciones</p> <p>Nivel de reorden Es el nivel donde es necesario hacer un nuevo pedido tomando en cuenta el tiempo que se tarda el proveedor en suplirnos de suministros y no quedarnos sin <i>stock</i>.</p>

Continuación de la figura 28.

PROCEDIMIENTO:	INT-SUM
	Fecha: 01/09/2014
SUMINISTROS CON ORDEN DE COMPRA	Versión: 1
	Página 2 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

<p>Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.</p> <p>Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.</p> <p>Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.</p> <p>Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.</p> <p>El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.</p> <p>El nivel del punto de reorden será definido por el jefe de operaciones conjuntamente con el gerente general, de manera que su parametrización permita despachar los artículos, mientras se recibe el siguiente pedido, sin llegar a niveles mínimos de existencia.</p> <p>Su contenido esta sujeto a actualizaciones.</p>

Continuación de la figura 28.

PROCEDIMIENTO:	INT-SUM
	Fecha: 01/09/2014
SUMINISTROS CON ORDEN DE COMPRA	Versión: 1
	Página 3 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

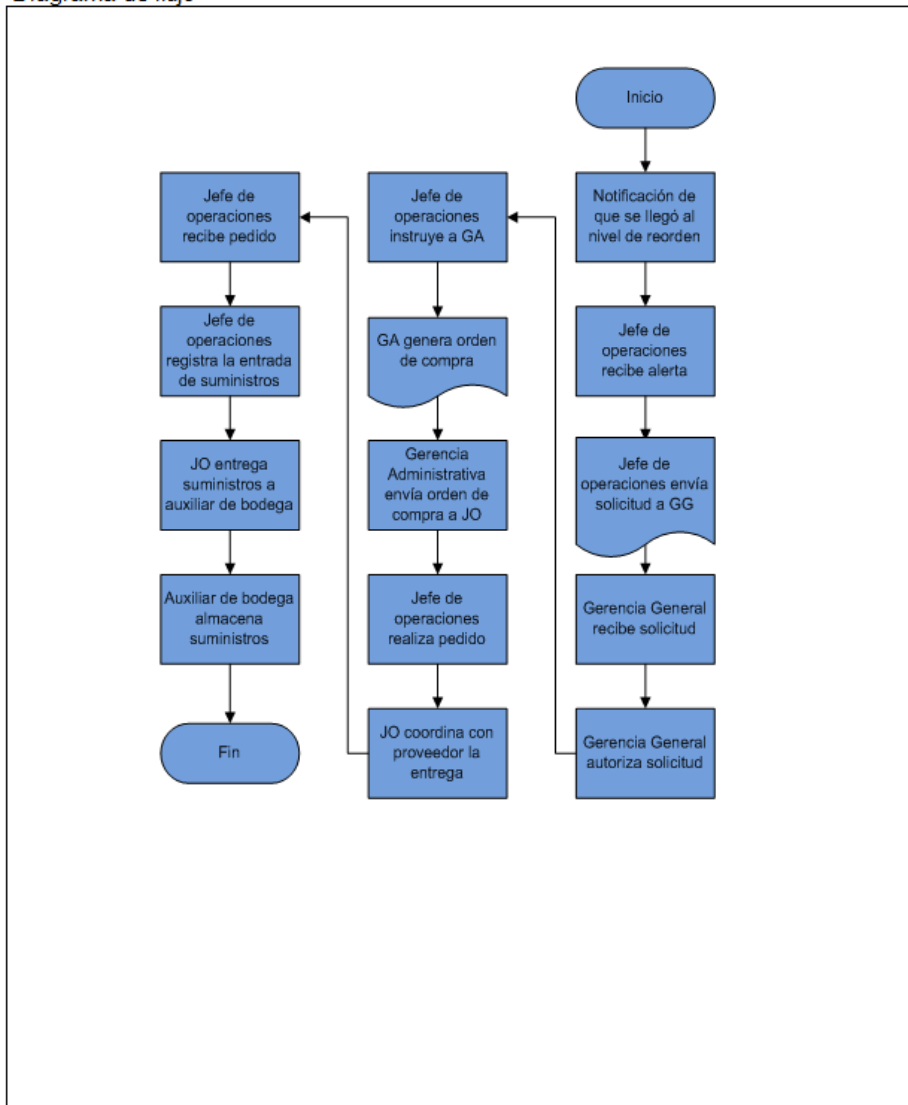
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Auxiliar de bodega	Envía alerta de que se ha llegado al nivel de reorden.
2	Jefe de operaciones	Recibe alerta del auxiliar de bodega que indica se ha llegado al punto de reorden.
3	Jefe de operaciones	Remite solicitud de suministros a gerente general.
4	Gerente general	Recibe solicitud de suministros.
5	Gerente general	Autoriza la adquisición de los suministros.
6	Jefe de operaciones	Instruye a la Gerencia Administrativa para que generen la orden de compra.
7	Jefe de operaciones	Realiza el pedido con el proveedor.
8	Jefe de operaciones	Coordina con el proveedor las condiciones de entrega.
9	Jefe de operaciones	Recibe el pedido.
10	Jefe de operaciones	Registra en su control las entradas.
11	Jefe de operaciones	Entrega los suministros al auxiliar de bodega.
12	Auxiliar de bodega	Almacena los suministros.

Continuación de la figura 28.

PROCEDIMIENTO:	INT-SUM
	Fecha: 01/09/2014
SUMINISTROS CON ORDEN DE COMPRA	Versión: 1
	Página 4 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

3.7.3. Cotización y contratación

El procedimiento para cotización y contratación es funcional en el caso de necesitar un suministro del cual no se cuente con un proveedor establecido, este caso se refiere a una adquisición directa.

A continuación la propuesta para el procedimiento de cotización y contratación.

Figura 29. **Procedimiento de cotización y contratación**

PROCEDIMIENTO:	INT-COT-CON
	Fecha: 01/09/2014
COTIZACIONES Y CONTRATACIÓN	Versión: 1
	Página 1 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el departamento de operaciones en el proceso de cotización, para asegurar el eficiente y oportuno desarrollo de actividades en el departamento.</p>
<p>Alcance</p> <p>Establece el procedimiento para el proceso de cotización, cuando no se tiene un proveedor establecido.</p>
<p>Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se tomó la información proporcionada por el jefe de operaciones.</p>
<p>Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad los responsables serán, el auxiliar de bodega, el jefe de operaciones conjuntamente con el gerente general.</p>
<p>Definiciones</p> <p>Nivel de reorden Es el nivel donde es necesario hacer un nuevo pedido, tomando en cuenta el tiempo que se tarda el proveedor en suplirnos de suministros y no quedarnos sin <i>stock</i>.</p>

Continuación de la figura 29.

PROCEDIMIENTO:	INT-COT-CON
	Fecha: 01/09/2014
COTIZACIONES Y CONTRATACIÓN	Versión: 1
	Página 2 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

El nivel del punto de reorden será definido por el jefe de operaciones conjuntamente con el gerente general, de manera que su parametrización permita despachar los artículos, mientras se recibe el siguiente pedido, sin llegar a niveles mínimos de existencia.

Su contenido esta sujeto a actualizaciones.

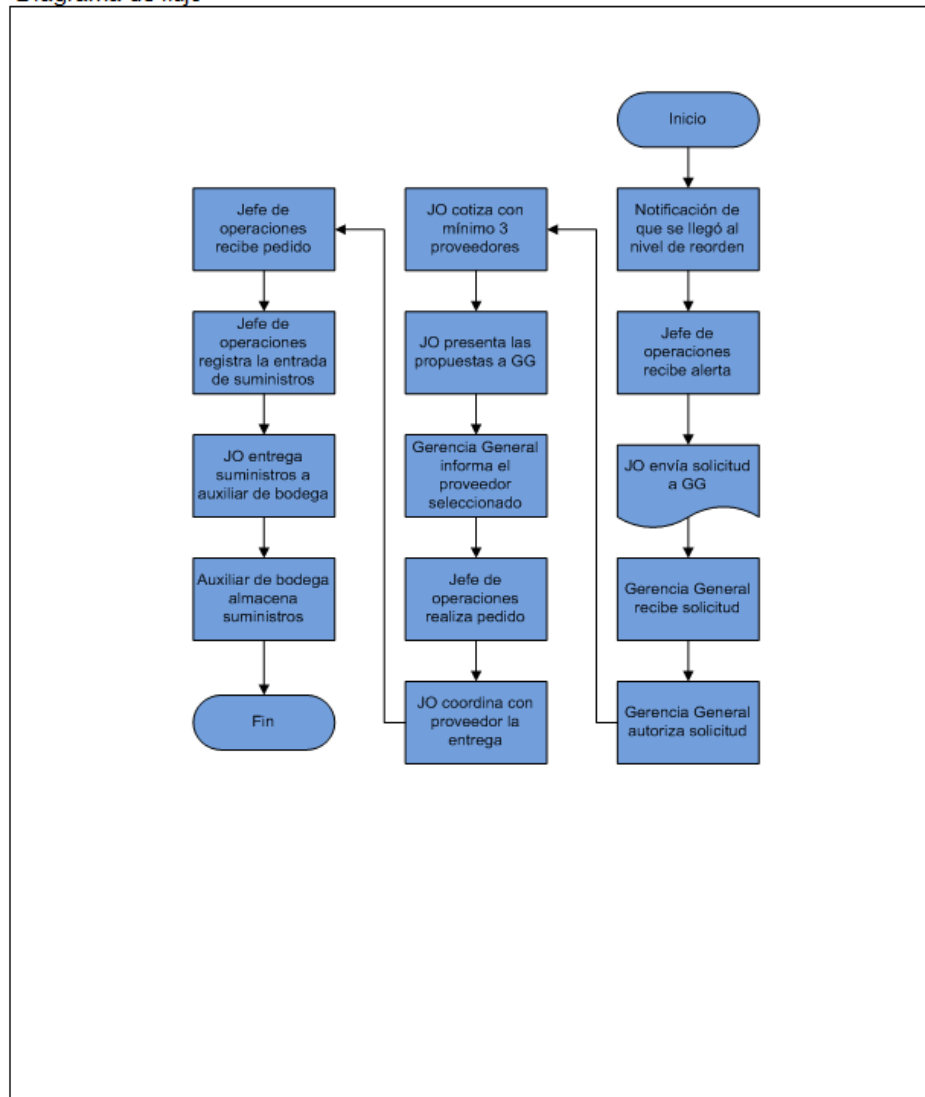
Continuación de la figura 29.

PROCEDIMIENTO:		INT-COT-CON
		Fecha: 01/09/2014
COTIZACIONES Y CONTRATACIÓN		Versión: 1
		Página 3 de 4
Unidad administrativa:		Área responsable:
Departamento de Operaciones		Departamento de Operaciones
Descripción de actividades		
Paso	Responsable	Actividad
1	Auxiliar de bodega	Envía alerta de que se ha llegado al nivel de reorden.
2	Jefe de operaciones	Recibe alerta del auxiliar de bodega que indica se ha llegado al punto de reorden.
3	Jefe de operaciones	Remite solicitud de suministros a gerente general.
4	Gerente general	Recibe solicitud de suministros.
5	Gerente general	Autoriza la adquisición de los suministros.
6	Jefe de operaciones	Busca como mínimo tres proveedores .
7	Jefe de operaciones	Presenta las opciones de proveedores disponibles, haciendo la respectiva sugerencia a Gerencia General del proveedor idóneo.
8	Gerente general	Informa del proveedor seleccionado.
9	Jefe de operaciones	Realiza el pedido con el proveedor.
10	Jefe de operaciones	Coordina con el proveedor las condiciones de entrega.
11	Jefe de operaciones	Recibe el pedido .
12	Jefe de operaciones	Registra en su control las entradas.
13	Jefe de operaciones	Entrega los suministros al auxiliar de bodega.
14	Auxiliar de bodega	Almacena los suministros.

Continuación de la figura 29.

PROCEDIMIENTO:	INT-COT-CON
	Fecha: 01/09/2014
COTIZACIONES Y CONTRATACIÓN	Versión: 1
	Página 4 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

3.7.4. Seguro

Corresponde al seguro que la empresa ha contratado, el cual solamente brinda soporte en el caso de robo, incendio o alguna catástrofe. Este seguro cubre también en caso de que algún cliente tenga su menaje de casa en almacenaje, pero solamente hasta un 10 por ciento sobre el valor declarado en el contrato firmado por el cliente antes de ingresar sus pertenencias a las bodegas. En este caso no se establece un proceso como tal, ya que solamente se hará la actividad en caso de robo, incendio o alguna catástrofe en el área y las Bodegas de Intermud, S. A. se vean afectadas.

Solamente se establecen las siguientes recomendaciones:

- Asegurarse que el cliente firme el contrato antes de ingresar sus pertenencias a las bodegas.
- Obtener copia de DPI del cliente.
- Tener un control exacto de las pertenencias y a que clientes pertenecen.
- En caso de cualquiera de los casos anteriores expuestos tener un plan de evacuación.

3.7.5. Quejas

Es indispensable establecer la metodología para recibir, registrar, hacer seguimiento, dar solución y efectuar el cierre de las quejas o daños que se presenten al dar un servicio por parte del Departamento de Operaciones. A continuación la propuesta para el procedimiento para esta actividad.

Figura 30. **Procedimiento de manejo de quejas**

PROCEDIMIENTO:	INT-QUE
	Fecha: 01/09/2014
QUEJAS	Versión: 1
	Página 1 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en el seguimiento de quejas por parte de los clientes externos, para asegurar la eficiente y oportuno desarrollo de actividades en el departamento.</p> <p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>Abarca desde que el cliente o el jefe de grupo reporta algún daño en la residencia del cliente hasta su oportuna solución por parte de Intermud.</p> <p style="text-align: center;">Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se utilizó la información previa que se contaba en Intermud, S. A., en un documento de Power Point para el proceso de reclamo de clientes.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables serán, el jefe de operaciones, supervisor, gerente general, gerente financiero y CSR.</p>

Continuación de la figura 30.

PROCEDIMIENTO:	INT-QUE
	Fecha: 01/09/2014
QUEJAS	Versión: 1
	Página 2 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

Crear relaciones a largo plazo con los clientes.

Compromiso con los clientes.

El contenido del presente procedimiento esta sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 30.

PROCEDIMIENTO:	INT-QUE
	Fecha: 01/09/2014
QUEJAS	Versión: 1
	Página 3 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

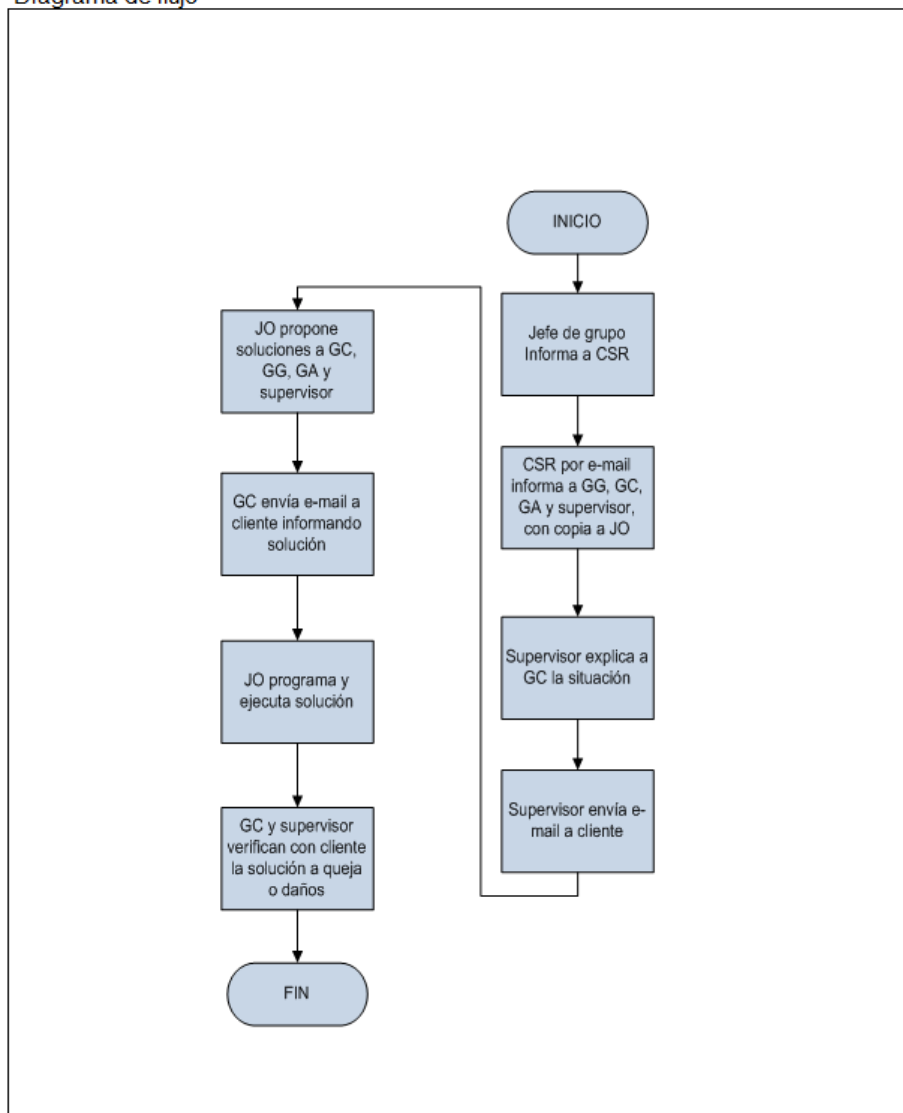
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Cliente o jefe de grupo	Informará a el CSR de cualquier daño o inconformidad que se tenga con el servicio prestado.
2	CSR	Reporta de inmediato vía e-mail a jefe de operaciones, supervisor, gerente comercial y gerente general.
3	Supervisor	Llama de inmediato a gerente comercial explicando la situación.
4	Supervisor	Envía e-mail a cliente indicando que en 48 horas se solventará su caso.
5	Jefe de operaciones	Reporta a Gerencia Comercial, Gerencia General, Gerencia Financiera y supervisor, aportando soluciones para solventar la situación.
6	Gerente comercial	Envía e-mail/llamada a cliente indicando su solución.
7	Jefe de operaciones	Programa y ejecuta la solución.
8	Gerente comercial y supervisor	Verifican con el cliente si la solución de servicio fue efectiva.

Continuación de la figura 30.

PROCEDIMIENTO:	INT-QUE
	Fecha: 01/09/2014
QUEJAS	Versión: 1
	Página 4 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

3.7.6. Seguimiento a clientes

En el caso del Departamento de Operaciones de Intermud, S. A., el servicio que brindan prácticamente es al cliente interno. Los diferentes departamentos solicitan la acción e intervención del departamento.

Una opción para el seguimiento de los clientes podría ser un registro de los servicios brindados y determinar cuantos han finalizado de forma correcta y sin daños. Se debe dar seguimiento si el expediente ya está cerrado, en caso de exportaciones si ya se realizó la entrega y no hubo ningún daño. En este caso no se hace la propuesta como un procedimiento, si no que solamente se sugiere que el jefe de operaciones lleve un control de los servicios que brinda y el status.

3.8. Programa de mantenimiento

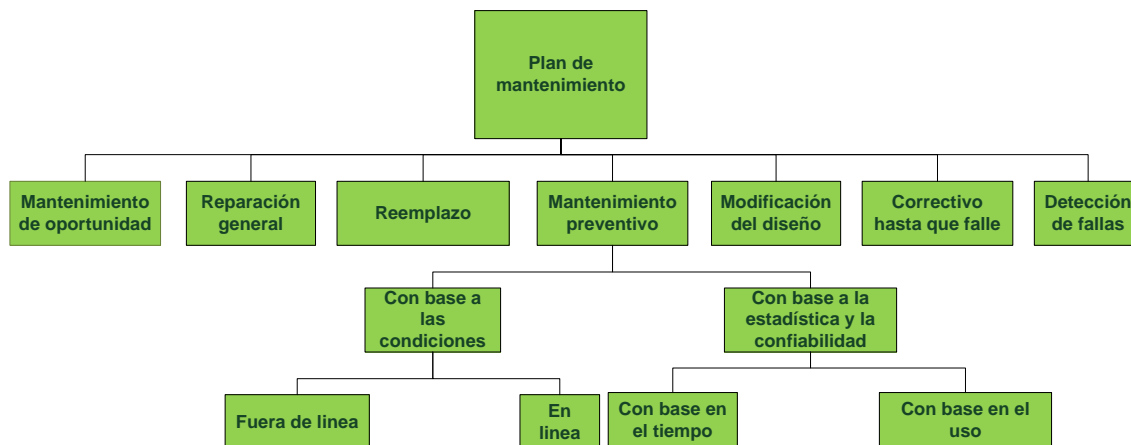
La transición exitosa hacia la operación de una empresa es consecuencia de una buena realización de las etapas de planificación, un eficaz diseño de sistemas y construcción de las instalaciones. Sin embargo, es esencial un sistema de administración de mantenimiento o administración de los activos de la empresa a largo plazo y su mantenimiento diario. Esto incluye todos los activos relacionados con el edificio, abarca el mantenimiento del equipo interno que ayuda a la ejecución del servicio, adicionalmente engloba todo el mobiliario asociado con las instalaciones.

3.8.1. Mantenimiento al transporte

El darle mantenimiento al transporte garantiza el servicio fiable y seguro, que proporcionará su funcionamiento óptimo durante mucho tiempo.

El no contar con un régimen de mantenimiento regular ocasionará un funcionamiento ineficaz y períodos no programados de paralización.

Figura 31. Plan de mantenimiento



Fuente: elaboración propia.

3.8.1.1. Paneles

“Conocido más o menos como una van de pasajeros, es una furgoneta con ventanas y con un máximo de nueve asientos incluido el asiento del conductor, diferenciándose de minibuses por la falta de espacio para estar de pie en el interior”¹⁴

¹⁴ <http://es.wikipedia.org>. [Consulta: 25 de marzo de 2014].

En Intermud, S. A. también es llamado panel, este vehículo es utilizado para trasladar al personal, ya que los servicios que lleva a cabo el Departamento en su mayoría son en las residencias de los clientes.

Figura 32. **Panel**



Fuente: Avis.

Al igual que todos los vehículos se le debe dar el respectivo mantenimiento y se pueden tomar en cuenta las categorías que se describen para los camiones.

El buen funcionamiento de cualquier vehículo dependerá del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo que se le de al mismo.

3.8.1.2. Camiones

Para determinar los intervalos correctos de mantenimiento para los vehículos, primero es importante determinar el tipo de servicio o las condiciones

en las cuales operará el vehículo. En general se pueden mencionar tres categorías en las que funcionan la mayoría de vehículos:

Servicio severo (categoría 1):

Es aplicable a aquellos vehículos que recorren menos de 6 000 millas (10 000 kilómetros) al año o que operan en condiciones extremas. Ejemplo de esta categoría son los vehículos que circulan en caminos en muy mal estado o donde hay grandes acumulaciones de polvo, exposición constante al calor o frío, operación en áreas de construcción u operaciones agrícolas.

Rutas de Corta distancia (categoría 2):

Se aplica aquellos vehículos que recorren menos de 60 000 millas (100 000 kilómetros) al año y que operan en condiciones normales. Como ejemplo de esta categoría se pueden mencionar: los vehículos que circulan en ciudades y áreas densamente pobladas, transporte local con pocos viajes por autopista y un porcentaje alto de viajes con paradas.

Rutas de larga distancia (categoría 3):

Corresponde a aquellos vehículos que recorren más de 60 000 millas (100 000 kilómetros) al año con un mínimo de operación en la ciudad o en rutas con paradas continuas, para esta categoría se pueden mencionar: entregas regionales con mayoría de kilometraje por autopista, transporte entre un departamento y otro, o cualquier uso en carretera que de por resultado un kilometraje anual elevado.

A continuación se presenta la tabla de servicio de mantenimiento teniendo en cuenta la categoría del vehículo.

Tabla XXVII. Tipo de mantenimiento según categoría

Categoría de servicio	Operación del intervalo de mantenimiento	Intervalos de mantenimiento			
		Frecuencia	Millas	Km	Horas
Categoría I Servicio severo hasta 6 000 millas (10 000 km) al año	Mantenimiento inicial (IM)	Primeras	1 000	1 600	100
	Mantenimiento 1 (M1)	Cada	1 000	1 600	100
	Mantenimiento 2 (M2)	Cada	5 000	8 000	500
	Mantenimiento 3 (M3)	Cada	10 000	16 000	1 000
	Mantenimiento 4 (M4)	Cada	20 000	32 000	2 000
Categoría II Rutas de Corta distancia hasta 60 000 millas (100 000 km) al año	Mantenimiento inicial (IM)	Primeras	9 000 a 10 000	15 000	
	Mantenimiento 1 (M1)	Cada	9 000 a 10 000	15 000	
	Mantenimiento 2 (M2)	Cada	37 000 a 38 000	60 000	
	Mantenimiento 3 (M3)	Cada	75 000	120 000	
	Mantenimiento 4 (M4)	Cada	150 000	240 000	
Categoría III Rutas de larga distancia más de 60 000 millas (100 000 Km) al año	Mantenimiento inicial (IM)	Primeras	12 500	20 000	
	Mantenimiento 1 (M1)	Cada	12 500	20 000	
	Mantenimiento 2 (M2)	Cada	50 000	80 000	
	Mantenimiento 3 (M3)	Cada	100 000	160 000	
	Mantenimiento 4 (M4)	Cada	300 000	480 000	

Fuente: elaboración propia.

En el anexo núm. 1 puede encontrarse una lista de aspectos que deben verificarse en el mantenimiento, teniendo en cuenta el número de mantenimiento que corresponde.

3.8.1.3. Plataforma

“Una plataforma es un malpalo horizontal, descubierto y elevado sobre el suelo, donde se colocan personas o cosas”¹⁵

Figura 33. **Plataforma o remolque**



Fuente: Carrocerías y remolques Halcón, S. A.

Este tipo de transporte es utilizado en Intermud para movilizar los contenedores.

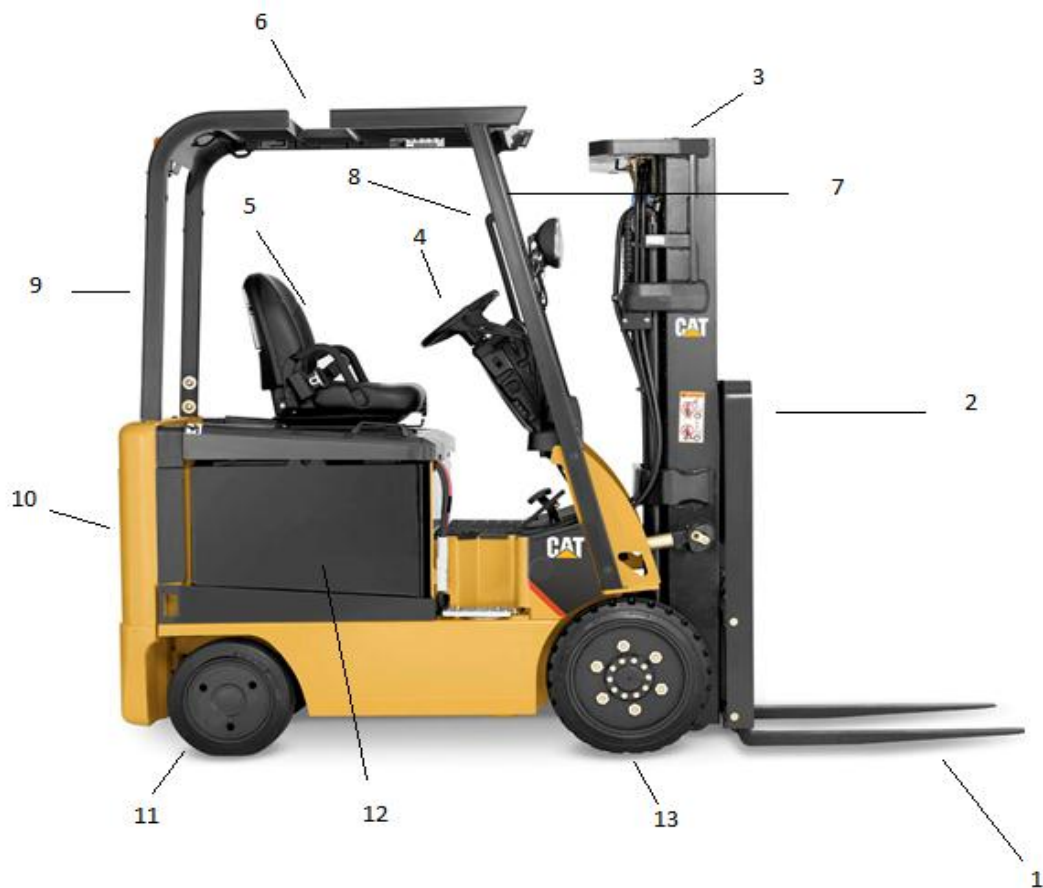
Al igual que todos los vehículos de transporte la plataforma se debe programar el mantenimiento tomando en cuenta los datos y programas de los anteriores.

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Plataforma>. [Consulta: 21 de marzo de 2015].

3.8.1.4. Montacargas

Es una máquina motorizada que es usada para movilizar cargas. Es muy útil pues la carga la realiza con un mínimo esfuerzo y mayor precisión. Al igual que los vehículos, existen montacargas que funcionan con caja automática y con mecánica o engranajes, también están los de combustión o eléctrico e hidráulico.

Figura 34. Montacargas



Fuente: CAT

Las partes de un montacargas son las siguientes:

- 1) Cuchillas
- 2) Espaldar
- 3) Mástil
- 4) Timón
- 5) Sillón
- 6) Cubierta
- 7) Ensamblajes de cubiertas
- 8) Pasador de mano
- 9) Parales de cubierta
- 10) Contrapeso
- 11) Llanta trasera
- 12) Cubierta de motor
- 13) Llanta delantera

Básicamente el trabajo lo realiza por medio de dos cuchillas colocadas en su parte frontal, posee llantas neumáticas o de caucho y en la parte trasera lleva el contrapeso que sirve para contraponer el peso que va a cargar con las cuchillas en su parte frontal.

Las normas OSHA exigen que el patrono garantice al personal que opera el montacargas la capacitación para operar el mismo, por lo que se debe tener un programa de cursos de actualización si se observa que el operador del montacargas no es muy diestro. Esto puede ayudar a reducir costos de mantenimiento debido al mal uso de equipo y puede evitar actos inseguros.

Como parte del mantenimiento preventivo del montacargas es necesario verificar constantemente el estado de las piezas internas, identificar y eliminar

los problemas menores que en un futuro podrían convertirse en problemas mayores. De esta forma es posible mantener el equipo al cien por ciento de su capacidad.

El trabajo del montacargas se lleva a cabo en patios techados y al aire libre, lo cual genera un desgaste aun mayor, por lo que es indispensable inspeccionar el equipo frecuentemente.

El primer mantenimiento debería hacerse al cumplirse las primeras 50 horas de uso. En este mantenimiento solamente debe realizarse el cambio de aceite de fábrica y se verifica el buen funcionamiento. A partir de este mantenimiento inicial los próximos mantenimientos se pueden efectuar cada 250 horas. Dentro de estos mantenimientos se debe revisar minuciosamente los sistemas eléctricos, hidráulicos, de encendido, además del cambio de aceite y filtro de motor. Luego de haber llegado a las 500 horas se debe cambiar el filtro de aire junto a los cambios y revisiones antes mencionados.

También será necesario en algunas ocasiones el mantenimiento correctivo, el cual surgirá del uso normal y desgaste del montacargas. Esto implicará adicionalmente al cambio de piezas defectuosas lo siguiente:

- Limpieza e inspección interna de alternador
- Limpieza e inspección interna de arrancador
- Limpieza e inspección interna de carburador
- Limpieza e inspección de tanque de aceite hidráulico
- Limpieza e inspección de tanque de combustible

3.8.2. Mantenimiento básculas

El propósito de un mantenimiento de básculas es mantener el buen estado y funcionamiento de estas. Es indispensable evitar y detectar fallas que hasta cierto punto son menores, antes de que estas se conviertan en fallas o defectos mayores o hasta en el peor de los casos un paro prolongado.

3.8.2.1. Digital

El propósito de la báscula digital es el mismo, pero su funcionamiento es distinto. El objeto a ser pesado se coloca sobre la base de pesaje, la cual ejerce una presión que está distribuida aleatoriamente sobre la superficie. Luego mediante un mecanismo de transferencia se concentra la carga del peso en una fuerza simple que puede ser medida mediante la integral de la presión sobre el área.

- Se debe verificar que la balanza esté nivelada
- Comprobar el punto cero
- Verificar y ajustar la sensibilidad

Figura 35. **Báscula digital**



Fuente: Anayco Metrología

3.8.2.2. Análoga

“Funciona mediante la comparación de masas de peso conocido con la masa de una sustancia desconocida. Está construida con base en una barra o palanca simétrica que se apoya mediante un soporte tipo cuchilla en un punto central denominado fulcro. En sus extremos existen unos estribos o casquillos que les permiten oscilar suavemente”¹⁶.

Para el mantenimiento debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

¹⁶ http://www.laboratoriometrologico.com/wenv/file_data.php?id=223. [Consulta: 24 de junio de 2014].

“Se debe verificar diariamente el nivel y la graduación cero, además de verificar el ajuste de sensibilidad.

Anualmente debe calibrarse y documentar el proceso, desarmar y limpiar los componentes internos.

Para ambos casos, es decir las básculas digitales y análogas se deben seguir el proceso definido por el fabricante o contratarse una firma especializada para el mantenimiento de las mismas”.¹⁷

Figura 36. **Báscula análoga**



Fuente: Camry Básculas y Balanzas

¹⁷ http://www.laboratoriometrologico.com/wenv/file_data.php?id=223. [Consulta: 24 de junio de 2014].

3.8.3. Mantenimiento de instalaciones y equipo

Este mantenimiento es necesario para evitar el mal funcionamiento y el deterioro que pueda darse en las instalaciones y equipo. Así mismo, en los casos donde el prevenir ya no es suficiente será necesario reponer las piezas o hacer las reparaciones necesarias en las instalaciones y equipo. El jefe de operaciones será el responsable de monitorear el mantenimiento a las instalaciones y equipo.

3.8.3.1. Equipo de computación

El propósito de brindarle mantenimiento al equipo de computación es mantener en óptimas condiciones el mismo, para que brinde soluciones eficaces a las necesidades de los usuarios.

El no realizar mantenimientos preventivos podría ocasionar daños irreversibles los cuales ocasionarían altos costos a Intermud, S. A., por esta razón es indispensable mantener una programación como mecanismo de prevención de posibles daños.

El Departamento de Operaciones tomará control del equipo del cual hace uso el personal del Departamento, deberá contar con un inventario y planificará el mantenimiento preventivo con base en dicho inventario. El responsable de realizar el inventario y de programar el mantenimiento será el auxiliar de bodega y el jefe de operaciones revisará dicho inventario y verificará la programación establecida, para luego solicitar autorización a Gerencia General para proceder con lo programado.

Las actividades a realizar pueden ser las siguientes:

- Verificar que el equipo tenga su respectivo código de inventario.
- Verificar los equipos de cómputo que tengan vigentes las licencias necesarias para el funcionamiento o gestionarlas con el proveedor establecido.
- Verificar el estado actual del equipo al momento de realizar el mantenimiento.
- Iniciar el proceso de limpieza eliminando residuos de polvo de cada una de las partes de los equipos de cómputo e impresoras.
- Comprobar el estado del antivirus, instalar y/o actualizarlo con la licencia respectiva.
- Eliminar virus y *badwares* alojados en el equipo.
- Desinstalar todo software que no esté debidamente autorizado por Intermud, S. A. y dejar constancia de su desinstalación debidamente firmado por el responsable del equipo de cómputo.
- En caso de encontrar un daño o desperfecto que amerite remplazo o compra de partes, en la ejecución del mantenimiento preventivo, será necesario realizar un mantenimiento correctivo. Para esto el personal de soporte técnico realizará reporte técnico de diagnóstico que justifique dicho cambio.

3.8.3.2. Bodegas

Debido a la importancia de las bodegas para el giro del negocio, es necesario mantener un estricto control del mantenimiento en esta área.

Se sugiere registrar las áreas a las que se necesita realizar el mantenimiento. Este registro puede generarse por cada una de las bodegas con

las que cuenta Intermud, S. A. Asimismo, determinar cada cuanto se debe realizar el mantenimiento preventivo.

A continuación se enlista un número de áreas que se sugiere se le brinde mantenimiento en las bodegas:

- Paredes
- Puertas
- Persianas
- Pisos
- Señalización
- Techos
- Sistema eléctrico

Paredes: se debe verificar la condición de las pinturas, si hay alguna área que tenga filtración de agua. La pintura se puede renovar anualmente como mantenimiento preventivo.

Puertas: será necesario revisar que la movilidad de las mismas sea óptima. También debe verificarse la pintura de las mismas y revisar que no tengan algún tipo de corrosión, si son de madera se deberá revisar que no posean algún tipo de plaga. Como parte del mantenimiento preventivo se puede programar anualmente la aplicación de algún anticorrosivo o en el caso de madera la aplicación de algún producto químico que proteja las puertas.

Persiana: se debe contratar a una empresa especializada en persianas para darle el respectivo mantenimiento, el que podría programarse semestralmente.

Pisos: será necesario hacer una revisión visual de la condición de los mismos, se tomará acción en caso de rajaduras o daños. Actualmente los pisos de Intermud, S. A., son de cemento, por lo que no requerirá mayor inversión. En caso de ser algo especializado se deberá contratar a una persona externa que tenga el conocimiento necesario.

Techos: el mantenimiento que se debe tener para los techos deberá ser realizado por una empresa especializada debido a la altura que poseen, de esta forma se evitará algún tipo de accidente. La revisión que hará el personal de Intermud, S. A., será solamente visual, en caso de encontrar algún daño se reportará al auxiliar de bodega.

Sistema eléctrico: se revisará anualmente la condición del sistema eléctrico para realizar mantenimiento preventivo. En caso de algún desperfecto en la instalación se reportará al auxiliar de bodega para su posterior mantenimiento correctivo.

Señalización: debe revisarse trimestralmente el estado de la señalización, de haber alguna anomalía en la misma se deberá reportar al auxiliar de bodega.

El listado anterior es solamente una sugerencia, el cual puede ser modificado y agregar las áreas que el jefe de Operaciones estime necesarias.

Tabla XXVIII. **Propuesta para el control del mantenimiento de bodegas**



Control de mantenimiento de Bodegas							
Revisado por:		Supervisado por:				Vo.Bo:	
Fecha	Paredes	Puertas	Persianas	Pisos	Señalización	Techos	Sistema Eléctrico
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Observaciones:	Observaciones:	Observaciones:	Observaciones:	Observaciones:	Observaciones:	Observaciones:
Corregido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

www.intermud.com | +(502) 2415 - 6815 | 20 Av. 18-01 Zona 11, 01011 Guatemala, C.A

Fuente: elaboración propia.

3.8.3.3. **Contenedores**

Intermud, S. A. cuenta con contenedores propios los cuales utiliza para almacenar menajes de casa. Debido a su importancia deben conservar un buen estado, por lo que se recomienda que se revisen semestralmente. Como mantenimiento preventivo debe aplicárseles algún tipo de químico que prevenga la corrosión. Debido a que los contenedores pueden ser lugares propensos para la acumulación de plagas, será necesario programar una fumigación, esta también podría realizarse de forma semestral.

3.8.3.4. Comedor

Para el área de comedor, por ser una zona común, debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Ventilación conveniente.
- Vaciado y limpieza de botes de basura.
- Eliminación de polvo y suciedad en suelos, paredes, mobiliario, cristales, elementos decorativos, inclusive los techos.
- Verificación del correcto funcionamiento de luces, microondas, refrigerador, entre otros.
- Fumigación de instalaciones.

Cada una de las actividades arriba mencionada se realizará con la frecuencia que lo estime el jefe de operaciones, ya que estas pueden variar.

Se recomienda colocar una puerta que divida el área de entrada a sanitarios, la limpieza de estos entraría dentro del área de comedor. Debe llevarse un registro de la limpieza de los sanitarios, se debe realizar un control en el cual la persona encargada de esta actividad indique la hora y qué fue lo que realizó.

3.9. Asignación de recursos

Es importante notar que hoy en día existen muchos países que tienen tasas de crecimiento económico mayores que otros, sin embargo, esto pueden atribuirse mucho a que hay países que asignan mal sus recursos. Esta tendencia también puede aplicarse a las empresas, de allí la importancia de que estas sepan designar bien sus recursos, para que pueda alcanzar un

crecimiento sostenible e Intermud, S. A., no es la excepción, es por eso que hizo de esta frase parte de su visión. Debido a esto, el Departamento de Operaciones debe esforzarse para actuar acorde a esta visión y hacer que se logre alcanzar en Intermud, S. A.

3.9.1. Humano

Este recurso es el más importante de todos. Debido al giro del negocio es difícil encontrar personal capacitado. A consecuencia de que en la industria de mudanzas existen temporadas altas es muy difícil mantener al personal contratado permanentemente, por lo que es necesario contratar empleados de forma temporal a cuales se debe capacitar.

Es importante contar con una base de datos del personal que se ha capacitado previamente, de lo contrario se corre el riesgo de capacitar a personal eventual.

Para la distribución del personal podría ser una herramienta útil el programa Microsoft Office Project, ya que cada servicio se vuelve un proyecto.

3.9.2. Físicos

Dentro de estos recursos podemos mencionar el inmueble que posee Intermud, S. A. para llevar a cabo su actividad comercial, por lo que es necesario optimizar la distribución de las instalaciones así como el transporte con el que se cuenta.

En el caso de las instalaciones se recomienda distribuir las áreas de la mejor forma, para que se optimice el uso de las mismas, especialmente en temporada alta. Se puede programar la aplicación de la técnica de las 5S, para tener un mejor control en todas las bodegas.

Para la distribución del transporte, debido a que los servicios que se realizan no son en un solo punto, la única forma es tomar en cuenta las rutas que se realizarán durante el día, de tal forma que a un vehículo se le asignen los servicios que se encuentren dentro del área y así disminuir el gasto en combustible.

3.9.3. Materiales

Dentro de esos recursos podríamos mencionar el combustible con el que cuenta la empresa. Es necesario tener un estricto control sobre el rendimiento del vehículo por kilómetro y a partir de ese dato se puede llevar el control del combustible, por ejemplo: se registran los kilómetros recorridos al día, en el caso de que el combustible consumido sea mayor, este deberá ser cobrado al encargado del vehículo.

También es importante tener un control del material de oficina, es decir, papel, lapiceros, libretas, entre otros. Se debería tener asignado un presupuesto para materiales exclusivos del Departamento de Operaciones, para que este pueda contabilizar y generar un reporte mensual o trimestral del uso de los materiales que se utilizan y de esta forma determinar si hay áreas en las que se desperdicia los recursos.

3.9.4. Informáticos

En este caso lo que se pretende es asegurar el funcionamiento, rendimiento y privacidad de los sistemas. Dentro de los recursos informáticos se cuenta con los ordenadores, redes internas, servicios de comunicaciones, impresoras, programas, entre otros.

Para la mejor distribución de estos recursos es contar con una persona encargada, para que siempre se encuentren en óptimas condiciones y así el personal pueda sacarles el mayor provecho. De nada serviría contar con ordenadores con la más alta tecnología si se encuentran en mal estado.

Se debe llevar un inventario de los todos los ordenadores, así como los complementos que posea cada trabajador y adicionalmente realizar una ficha de las especificaciones de cada uno para llevar un archivo. Esta ficha de especificaciones debe registrar los programas instalados que posee la computadora, para que en el momento de hacer el mantenimiento preventivo se verifique que el ordenador no tenga otros programas.

3.10. Reducción de costos del área

Teniendo en mente la economía que actualmente existe en Guatemala es necesario pensar en una forma de optimizar todos los recursos, para poder reducir los costos involucrados en la realización de los servicios brindados.

La reducción de costos no puede darse indiscriminadamente, para ello debe haber una análisis previo, debe ser sistemática, teniendo en cuenta la interrelación que existe con otros elementos del sistema.

3.10.1. Mantenimiento

El mantenimiento no debe verse como una actividad separada de las operaciones, tampoco debe verse como un mal necesario, ni como gasto. El mantenimiento debe ser una actividad primordial de maximización de recursos, ya que al efectuarse da un valor agregado a las operaciones.

Es necesario aumentar el mantenimiento preventivo, ya que este busca preservar las funciones del equipo.

Adicionalmente, el mantenimiento debe programarse para no interfiera en la realización de los servicios, ya que de esta forma se puede obtener mayor beneficio, incrementando la efectividad en la realización de los servicios ofrecidos.

Es necesario planificar y reducir los tiempos de mantenimiento en consecución maximizar la disponibilidad de las unidades para realizar los servicios. Esto se puede hacer mediante un análisis del sistema de programación de la ruta crítica del mantenimiento e identificar las tareas que toman más tiempo. Con el resultado de este análisis se puede tomar la decisión de realizar las tareas que llevan más tiempo al finalizar la jornada de trabajo.

Es importante analizar cada una de las tareas de mantenimiento y determinar cuáles son las dificultades que se presentan al efectuar cambios en las bodegas para realizar las tareas sin obstáculos. Una opción sería aumentar las cuadrillas que realizan el mantenimiento, para hacerlo en el menor tiempo.

3.10.2. Inventario

Un error común que comenten, incluso los ingenieros industriales más experimentados, es caer en la trampa de utilizar reglas empíricas para generar el costo estimado para el equipo planificado de manejo de materiales, pero en la actualidad es probable que genere un estimado impreciso del verdadero costo de utilización.

Casi todas las soluciones actuales para el manejo de materiales son sistemas con componentes lógicos, para capturar información electrónica y tomar decisiones dinámicas de transportar los mismos, por lo que el uso de un software y la integración del sistema de control pueden ayudar a reducir costos.

3.10.3. Operación

El producir un servicio implica costos, esto no es posible evitarlo, pero si es posible tratar de producir el servicio con el mínimo de insumos, al índice resultado de la relación de estos dos elementos se le llama productividad.

Todas las empresa buscan ser altamente productivas y esto lo pueden lograr si de alguna forma logran disminuir sus entradas, pero aumentar sus salidas. La productividad se puede aumentar aun cuando las salidas se mantienen pero las entradas disminuyen, es decir Intermud, S. A. puede realizar el mismo número de servicios pero puede tomar ventaja en disminuir los recursos utilizados para la realización de los mismos.

3.10.4. Planilla

Hay muchas empresas que la primera opción que ven al reducir costos es reducir su planilla, no necesariamente es la mejor opción, pero se pueden tomar medidas en relación a esto.

Si reducir costos en planilla es la única opción, se deberá tomar la decisión en base a una evaluación de desempeño y mantener al personal que se encuentre altamente capacitado, o que la actitud que manifiesten sea de colaboración y no de resistencia al cambio. Una opción podría ser tratar de eliminar las horas extraordinarias.

3.10.5. Insumos

Aunque el reducir costos en insumos genere inconformidades en los empleados, es necesario ya que de lo contrario se deben aplicar otras formas de reducir costos como reducir planilla.

3.11. Normas de seguridad

El propósito que se busca con las normas de seguridad es controlar las situaciones de emergencia que puedan surgir y que interfieran con las operaciones normales. Estas emergencias pueden suceder a raíz de:

- Incendio
- Eventos sísmicos
- Fallas en la corriente eléctrica

En la siguiente sección no se pretende crear las normas para Intermud, S. A., pero si dar las recomendaciones básicas para mantener los ambientes seguros de cualquier accidente.

3.11.1. Orden y limpieza

El mantener el orden y la limpieza es una forma de mejorar la calidad de vida de una organización.

También ayudará en los siguientes aspectos:

- Promueve mayor satisfacción en los empleados.
- Ayuda a disminuir los accidentes laborales.
- Disminuye el tiempo de búsqueda de herramientas o preparación de material.
- Ayuda a incrementar la calidad del servicio prestado.
- Disminuye el material desperdiciado.

El orden y limpieza es una estrategia para incrementar la productividad en la empresa, sin incurrir en inversión monetaria alguna, solamente el recurso de tiempo.

3.11.2. Equipo de protección individual

Se debe concientizar a los colaboradores para utilizar el equipo de protección individual; ya que es para el beneficio de ellos. Es necesario seguir las recomendaciones que se dan a continuación.

- Utilizar el equipo de seguridad que la empresa pone a disposición.

- El calzado de seguridad protege de golpes de objetos o clavado de elementos punzantes que pueden provocar la amputación del miembro.
- El cinturón es útil para prevenir esguinces, lumbago, lesiones oseesqueléticas.

Figura 37. **Equipo de seguridad proporcionado por Intermud, S. A.**



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, es recomendable hacer fichas de información del equipo y dentro del equipo de protección agregar los siguientes artículos debido a que hay empresas que lo requieran:

- Casco de seguridad
- chaleco reflectante, ropa de alta visibilidad
- Protector auditivo, tapones auditivos
- Gafas de seguridad

Figura 38. **Equipo de protección adicional recomendado para Intermud, S. A.**



Fuente: elaboración propia.

Se recomienda tener por lo menos un kit del equipo anteriormente descrito para un grupo de empacadores.

3.11.3. Herramientas

Intermud, S. A. posee su propia herramienta, la cual se muestra a continuación:

Tabla XXIX. Herramienta de Intermud, S. A.

LISTADO DE HERRAMIENTAS					
Cant.	Herramienta	Cant.	Herramienta	Cant.	Herramienta
2	almaganas	1	Escuadrillon	5	Pepes
1	alicates	5	Engrapadoras	22	Protector de piso
1	alicate pico de loro	2	Extenciones elec. Rodillos	8	Protector de puerta
1	arco sierra metal pequeño	4	Escaleras	9	Palas albañil
1	azadon	1	Esmeril	1	Pulidora para metal
		5	Formones	8	Rampas vehiculo pines
		400	Fundas de tela	1	Rastrillo
1	Bay Grip	2	Flejadores para metal 5/8"	2	Rach y copas para piano
4	Brocha Stencil	1	Flejador para plastico 1/2"	5	Romanas de bat. 5 cargadores
2	Barretas	50	Guantes de tela	5	Romanas mecanicas
1	Cerrucho	2	Guantes de tela plastico	7	Remachador fleje 5/8"
1	Corta Alambre	2	Grifas de albañil	1	Remachador fleje plastico 1/2"
3	Copas juegos	3	Tenazas	1	Saca clavos
		15	Troket	1	Saca golpes
8	Cadenas	6	Tortugas locas	1	Hacha grande
4	cierra de mano	1	Tarraja maquina	2	Hacha pequeña
10	Conos Vehiculos	2	Tijera grama	3	Hombre muerto
1	Cepillos	5	Tijeras	7	Lonas
20	Costales de carga	6	Tablas piano	2	Lonas nuevas
5	Cayman conta marchamo	1	Tester Electrico	63	Lazos
4	Capas	6	Uñas	1	Lijadora
1	Caladora de madera	3	Uñas pequeñas	10	Lentes
1	Carreta grande	3	Uñas chinas	1	Llave Stilson
2	Cucharas de albañil	2	Niveles		
6	Carretas locas	5	Pallet	3	Llaves de cola grande juegos
10	Cinturones de cuero	14	Pilones para romana	8	Llavas de cola
1	Copas y rach.	2	Pistola silicon dispensador Elec.	1	Llave estrilladas juego
15	Desarmadores	1	Plomada albañil	1	Martillo de bola
32	Desarmadores	2	Planchas albañil	3	Martillos
1	Dispensador Silicon	2	Podadora	2	Mazos de hule
8	Desarmadores punta cuadrada	3	Llave multiple grande y pequeña		
2	Escuadras	1	Metro		
		1	Metro grande de 100mts.	25	Matracas
2	Maquina Stencil			6	Micas
3	Machetes				

Fuente: Intermud, S. A.

Las herramientas son útiles y comunes para varias situaciones, sin embargo, también pueden ser peligrosas debido a las lesiones que pueden ocasionar en el usuario.

Peligros: los empleados que usan las herramientas pueden enfrentarse a muchos riesgos. Algunos riesgos asociados al uso de herramientas pueden ser: golpes debido a las caídas, choques y quemaduras eléctricas e incluso posibles muertes. Por lo anterior, es necesario tomar medidas de prevención.

3.11.4. Electricidad

Pese a que en Intermud, S. A., no hay muchas actividades que se realicen con electricidad, es indispensable establecer algunas normas de seguridad en relación a este tema.

Se debe mejorar el conocimiento del peligro y enfatizar la importancia de aplicar procedimientos de seguridad apropiados.

Es necesario recordar que la energía siempre circulará por el camino que ofrezca menos resistencia y el cuerpo humano es uno de esos caminos debido al alto contenido de agua y electrolitos, las siguientes actividades pueden ocasionar electrocución:

- Contacto con cables o alambres que no estén debidamente aislados.
- Contacto directo con conductores eléctricos, como por ejemplo cables eléctricos.
- Tener contacto con un artefacto cargado con electricidad con las manos mojadas o mientras se está parado sobre agua.

3.11.5. Incendios

Un incendio es fuego fuera del control humano. Puede darse en cualquier lugar y necesita tres elementos, los cuales se muestran en la imagen a continuación:

Figura 39. **Triángulo del fuego**



Fuente: Combustible, Comburente y Energía de Activación, www.expower.es/combustible-comburente-energia. [Consulta: 3 de septiembre de 2014].

3.11.6. Emergencias

La efectividad que se tenga en responder a una emergencia dependerá del nivel de planificación de la empresa, así como el adiestramiento que se haya llevado a cabo con el personal.

El adiestramiento es un tema importante, ya que la participación del personal en una emergencia dependerá de ello. Si se desea elaborar un plan integrado de emergencia es necesario contar con la retroalimentación del personal para manejar todo tipo de emergencias.

3.11.7. Accidentes

Para las empresas un accidente representa muchas pérdidas, ya que en ocasiones se paran las operaciones, por ello es indispensable contar con un plan de acción en caso accidentes y así las actividades volverán a su cauce lo antes posible.

3.12. Riesgos

Entendemos como gestión de riesgos todas las acciones, mecanismos y herramientas en conjunto para intervenir en la amenaza o vulnerabilidad de una empresa y se busca disminuir los riesgos.

Es de importancia alta que las empresas tengan una evaluación de riesgos, ya que solo así podrán tener un conocimiento de su estado en relación a la seguridad y salud de sus empleados.

3.12.1. Prevención

Con la prevención se pretende tomar en consideración todas aquellas medidas en prospecto que se adoptarán previamente para la realización de cualquier actividad futura, su propósito es impedir o evitar eventos naturales o generados por la acción humana que causen daños, emergencias o desastres.

3.12.2. Mitigación

La mitigación establece las medidas correctivas que se deben tomar debido a los riesgos existentes dentro de las instalaciones. El propósito es

disminuir el impacto generado por algún evento, como por ejemplo el reforzar las estructuras de las bodegas.

Muchas veces las acciones para mitigar riesgos se toman en el caso de desastres naturales, que son eventos que están fuera del control humano. Se recomienda que Intermud, S. A. genere acciones en caso de cualquier siniestro. Se podría crear un fondo colectivo, el cual serviría en caso de cualquier desastre natural que afecte los intereses de la empresa.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se realizará la implementación de la propuesta de mejora de los procesos actuales del Departamento de Operaciones de la empresa Internacional de Mudanzas, S. A., para lo cual se realizó una investigación que consiste en las diversas formas de realizar los procedimientos de las actividades. Sin embargo, se tomó una forma personal para la estructuración de los mismos.

Según la investigación hace falta establecer nuevos controles de actividades y operaciones para el Departamento de Operaciones. Se tomó información existente proporcionada por los responsables de dicho departamento.

- Propósito

Establecer los lineamientos de acción en la realización de diversas actividades dentro del Departamento de Operaciones, actividades que hasta la fecha no tienen bien definido su procedimiento.

- Alcance

Desde el jefe de operaciones hasta los empacadores estarán sujetos al cumplimiento de los procedimientos.

- Responsables

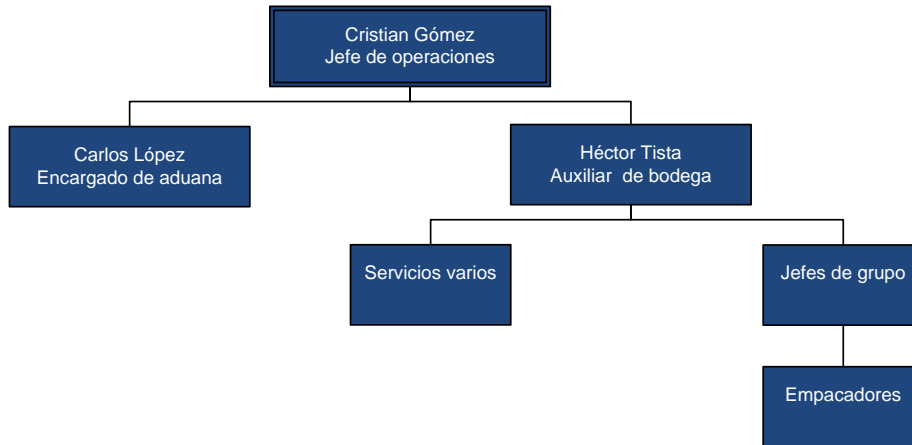
El responsable del cumplimiento de los procedimientos actuales y los que se pretendan implementar será el jefe de Operaciones, así como el auxiliar de bodega.

4.1. Plan de acción

El plan de acción será un instrumento de programación y control para la debida ejecución de los proyectos y actividades, de esta forma se dará cumplimiento a las estrategias y proyectos que se han establecido en Internacional de Mudanzas, S. A.

A continuación se presenta la propuesta del organigrama individual del Departamento de Operaciones:

Figura 40. **Propuesta de organigrama para el Departamento de Operaciones**



Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Amenazas

Las empresas y personas siempre están en busca de un buen servicio. Las empresas deben utilizar estrategias para tratar de brindar un buen servicio y así satisfacer las necesidades de los clientes, sin tener que reducir el costo del servicio de mudanza. Actualmente Intermud, S. A. está alrededor del 10 por ciento arriba en relación a los precios que brinda la competencia.

Figura 41. **Gráfica de comparación de precios de mudanza local**



Fuente: elaboración propia.

Si la empresa desea tener un margen para disminuir el precio de sus servicios, se sugiere hacer un estudio de los costos en la prestación del servicio. Si se encuentra en margen alto se deberá implementar una estrategia de reducción de costos. Sin embargo de no ser posible, deberá competir con la calidad en el servicio que se brinda. Esta estrategia puede ser útil para la amenaza que representan las empresas en crecimiento y con bajos costos.

Según la pirámide de Maslow, las personas tienen diferentes tipos de necesidades, una vez satisfecha cada una de ellas las personas no se sentirán motivadas si no se satisfacen sus necesidades actuales. Por lo que se sugiere realizar encuestas al personal y ver en qué nivel está la mayoría de personas. Asimismo, se debe tener en cuenta que puede ser que la mayoría de personal esté motivado. Sin embargo, si alguien se encuentra desmotivado puede lograr desmotivar a los demás y tener un efecto dominó.

4.1.2. Debilidades

Cualquier empresa es capaz de ser eficaz, sin embargo, no eficiente. Esto se refiere a que se puede brindar un servicio en el tiempo estipulado y con los menores recursos posibles. La productividad se mide mediante las entradas versus las salidas, así es que si la empresa desea ser productiva, deberá aumentar sus servicios y reducir los recursos utilizados, para ello es necesario concientizar al personal del aprovechamiento del material utilizado al momento de empacar. Es necesario hacer uso de la teoría de las 3 R, reducir, reutilizar y reciclar.

Es sumamente importante informar a todo el personal de los procesos y procedimientos establecidos, hacerles ver claramente cómo deben realizarse y verificar si los interpretan de la manera como la Gerencia los interpreta. También, se debe explicar el fin de cada proceso y procedimiento, de tal forma que el personal se sienta motivado y vea que al seguir cada uno de los procesos se contribuye al objetivo general de la empresa.

Se sugiere que cada vendedor se involucre y entienda los arreglos y problemas que se ocasionan cuando se ofrece al cliente algo imposible, así como que comprendan cual es la capacidad del departamento.

4.2. Nuevos procesos

Los procesos son útiles en una entidad porque ayudan a describir las tareas, su ubicación y los responsables de la ejecución de las actividades. También son funcionales al momento de inducción de puestos, adiestramiento y capacitación del personal nuevo.

El propósito de los procesos es simplificar las tareas, uniformar y controlar el cumplimiento de las actividades rutinarias y evitar la alteración arbitraria.

Dentro de la implementación de la propuesta para mejorar los procesos actuales del Departamento de Operaciones también está el crear algunos nuevos procesos que son indispensables.

4.2.1. Selección de personal

El proceso se llamará reclutamiento y selección de personal, actualmente en el Departamento de Operaciones no cuenta tampoco con el procedimiento para tal actividad.

Una selección eficiente es importante, ya que el contratar y reclutar empleados representa un costo para la empresa.

Se debe tener presente que el proceso puede variar de acuerdo al cargo que se necesite ocupar.

A continuación el procedimiento sugerido para esta actividad:

Figura 42. **Procedimiento de reclutamiento y selección de personal**

PROCEDIMIENTO:	INT-SEL-PER
	Fecha: 01/09/2014
SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
	Página 1 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Recursos Humanos

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir en el proceso de selección y contratación del personal, para apoyar y estandarizar el trabajo de los encargados de estos procesos.</p> <p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>Este procedimiento rige las actividades desde la selección hasta la contratación e inducción del personal.</p> <p style="text-align: center;">Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se tomó la información proporcionada por el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables serán el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos, el jefe de operaciones y Gerencia General</p>

Continuación de la figura 42.

PROCEDIMIENTO:	INT-SEL-PER
	Fecha: 01/09/2014
SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
	Página 2 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Recursos Humanos

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos y utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés. No aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

La necesidad de contratar personal nuevo la definirá el jefe de operaciones conjuntamente con la Gerencia General.

Su contenido esta sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 42.

PROCEDIMIENTO:	INT-SEL-PER
	Fecha: 01/09/2014
SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
	Página 3 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Recursos Humanos

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Jefe de operaciones	Conjuntamente con Gerencia General definen si existe la necesidad de contratar nuevo personal, este puede ser fijo o temporal.
2	Jefe de operaciones	Una vez se ha creado la vacante, el jefe de operaciones deberá hacer llegar la solicitud que especifique los siguientes datos como mínimo: unidad de desempeño, nombre del cargo vacantes y fecha estimada en que se requiere ocupar la vacante.
3	RR.HH..	Cuando reciba la solicitud, la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos procederá a reunirse con el jefe de operaciones para acordar detalles de la ejecución del proceso.
4	RR.HH..	En el caso de que se cuente con el perfil del puesto, este se revisará para validar las funciones y competencias requeridas en el puesto actualmente.
5	RR.HH..	Si el perfil del puesto no se tiene, este deberá ser construido. Este perfil se creará siguiendo el formato establecido por la empresa, deberá ser consultado con el jefe de operaciones
6	RR.HH.	Envío de perfil de puesto a empresas de reclutamiento.

Continuación de la figura 42.

PROCEDIMIENTO:	INT-SEL-PER
	Fecha: 01/09/2014
SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
	Página 4 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Recursos Humanos

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
7	RR.HH.	Además de enviar el perfil de puesto a empresas de reclutamiento, también se informará internamente si existen personas que puedan optar al cargo para darles la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa a los colaboradores.
8	RR.HH..	Se publicará la oferta de trabajo en la página web, así como por algún otro medio.
9	RR.HH..	Luego de recibir todas las propuestas, se procederá a descartar aquellas que no cumplan con alguno de los requisitos.
10	RR.HH..	En el caso de no cumplir los requisitos requeridos se consultará con Gerencia General y el jefe de operaciones, si es posible aceptar alguna de las propuestas que cumplan con los requisitos mínimos. De no ser posible se regresará a los pasos 6, 7 y 8.
11	RR.HH..	Una vez seleccionados los candidatos se procederá al envío por correo electrónico de la solicitud de empleo, se dará un plazo prudente para que remitan la misma llena.
12	RR.HH.	Luego de recibir las solicitudes de empleo se corroborarán los datos y se pedirán las referencias pertinentes.
13	RR.HH.	Una vez se hayan corroborado los datos se presentarán las 3 opciones al jefe de operaciones, así como a Gerencia

Continuación de la figura 42.

PROCEDIMIENTO:	INT-SEL-PER
	Fecha: 01/09/2014
SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
	Página 5 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Recursos Humanos

Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
14	RR.HH..	Se enviará un correo a los 3 candidatos informando que continuarán en el proceso e indicando el día y hora de la entrevista.
15	RR.HH.	considera que alguno de los candidatos está apto para el puesto seguirá al siguiente paso, en caso negativo se procederá a iniciar el proceso desde los pasos 6, 7 y 8.
16	Jefe de operaciones	Entrevistará a los candidatos y decidirá si considera que alguno de los candidatos está apto para el puesto o no, de lo contrario se regresará a los pasos 6,7 y 8.
17	Gerencia General	Entrevistará a los candidatos y decidirá si considera que alguno de los candidatos está apto para el puesto o no, de lo contrario se regresará a los pasos 6,7 y 8.
18	RR.HH..	Procederá a contratar los servicios de una empresa especializada en reclutamiento para que proceda a realizar las pruebas socioeconómicas, prueba de confiabilidad, psicométricas, psicológicas a los tres candidatos.
19	RR.HH..	Presenta a jefe de operaciones y Gerencia General los resultados de las pruebas realizadas.
20	RR.HH. Jefe de operaciones Gerencia General	Se entrevistará al candidato seleccionado para informarle cuales serán sus funciones, solicitud de papelería entre otras cosas.

Continuación de la figura 42.

PROCEDIMIENTO:	INT-SEL-PER
	Fecha: 01/09/2014
SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
	Página 6 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Recursos Humanos

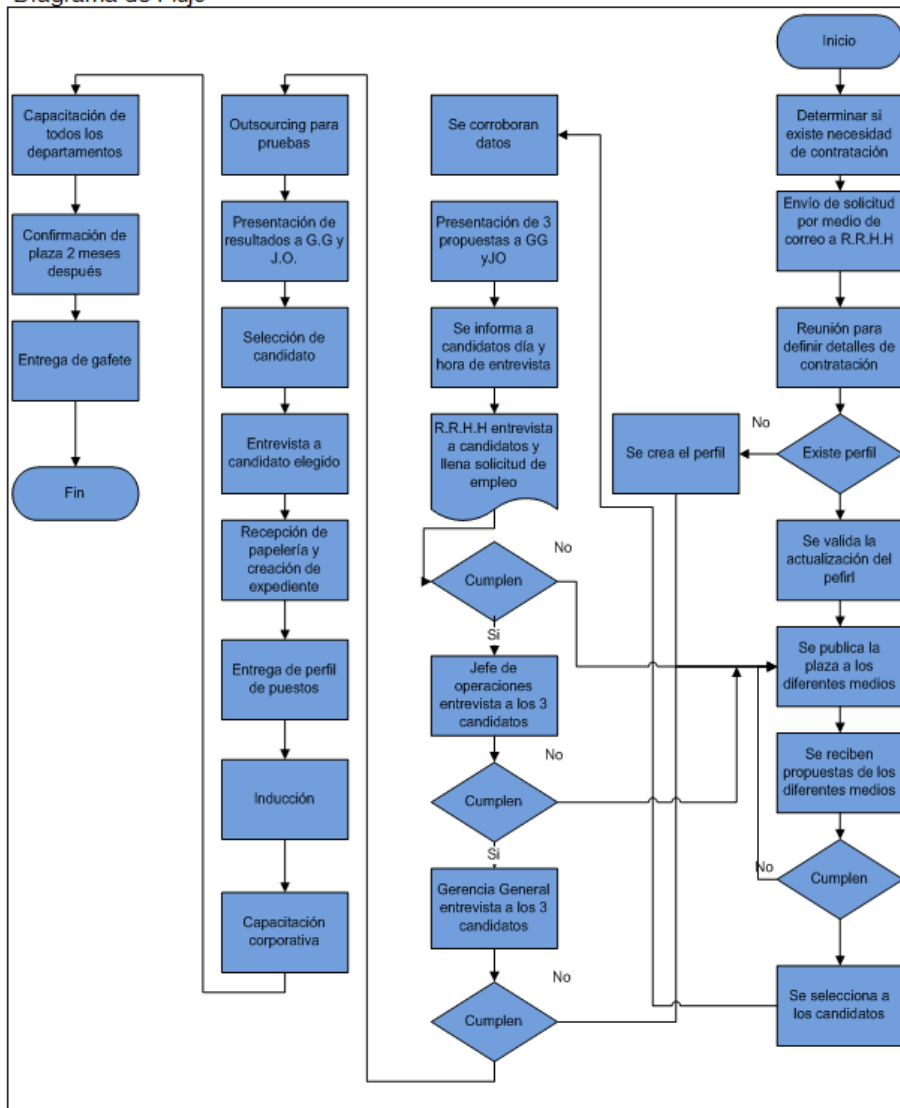
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
21	RR.HH.	Recepción de papelería y creación de expediente.
22	RR.HH.	Se hace entrega de perfil de puestos, para mostrar responsabilidades y funciones.
23	RR.HH..	Se realiza la inducción siguiendo el procedimiento establecido para la misma.
24	Gerencia Comercial	el procedimiento establecido para la misma.
25	Encargados de todos los departamentos	Se procede a realizar la capacitación de todos los departamentos, teniendo en cuenta el procedimiento establecido para cada una de las áreas.
26	RR.HH..	Dos meses después de la contratación se procede a confirmar la plaza, según el procedimiento establecido.
27	RR.HH..	Entrega de gafete.

Continuación de la figura 42.

PROCEDIMIENTO:	INT-SEL-PER
	Fecha: 01/09/2014
SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 1
	Página 7 de 7
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Recursos Humanos

Diagrama de Flujo



Fuente: elaboración propia

4.2.2. Programa de mantenimiento

Debido a la necesidad del buen funcionamiento del equipo e instalaciones se propone el proceso para el mantenimiento del Departamento de Operaciones:

Figura 43. **Procedimiento de mantenimiento**

PROCEDIMIENTO:	INT-MAN
	Fecha: 01/09/2014
MANTENIMIENTO	Versión: 1
	Página 1 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en el proceso de mantenimiento, para asegurar la eficiente y oportuno desarrollo de actividades en el departamento.</p> <p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>Establece el procedimiento para el proceso desde que se suscita la necesidad del mantenimiento, hasta la programación y ejecución del mismo.</p> <p style="text-align: center;">Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se tomó la información proporcionada por el jefe de operaciones.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad los responsables serán el auxiliar de bodega, el jefe de operaciones conjuntamente con el gerente general.</p>
--

Continuación de la figura 43.

PROCEDIMIENTO:	INT-MAN
	Fecha: 01/09/2014
MANTENIMIENTO	Versión: 1
	Página 2 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilización de los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados. Evitamos posibles conflictos de interés, no aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

El jefe de operaciones será responsable de la aplicación integral del sistema general de mantenimiento, para lo cual ejercerá la supervisión necesaria sobre las diferentes áreas.

Su contenido esta sujeto a actualizaciones.

Los formatos de control respecto de las actividades correspondientes al mantenimiento deberán ser llenados en todos los campos especificados, contando con las firmas ahí requeridas.

Continuación de la figura 43.

PROCEDIMIENTO:	INT-MAN
	Fecha: 01/09/2014
MANTENIMIENTO	Versión: 1
	Página 3 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

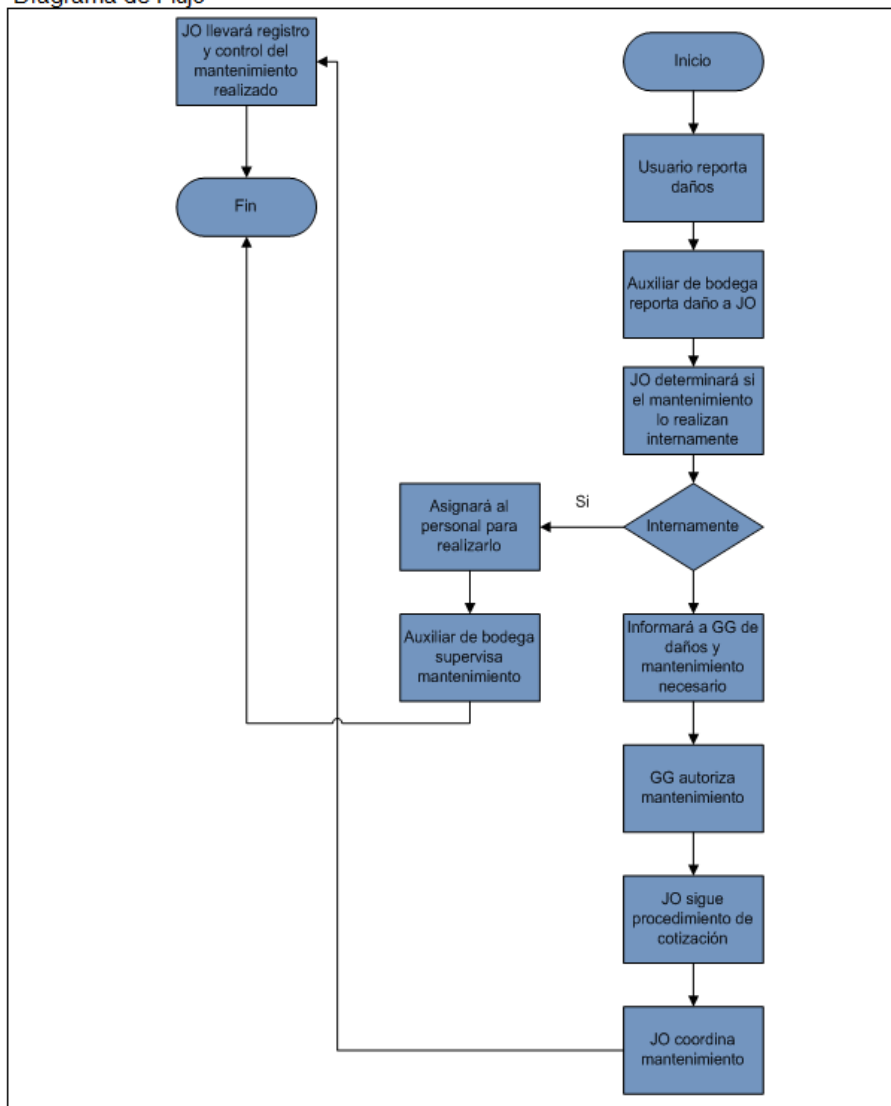
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Usuario	Cualquier empleado puede reportar daños o desperfectos en el equipo e instalaciones.
2	Auxiliar de bodega	Reporta el equipo o área dañada al jefe de operaciones, independientemente de la falla que esta tenga.
3	Jefe de operaciones	Determinará si el mantenimiento correctivo o preventivo puede realizarlo el personal dentro de la empresa.
4	Jefe de operaciones	Informará a Gerencia General los daños o desperfectos y si es posible que se realice por el personal de la empresa.
5	Gerencia General	Autorizan al jefe de operaciones a realizar el mantenimiento y si es necesario se iniciará la cotización del servicio de mantenimiento preventivo o correctivo.
6	Jefe de operaciones	Realiza la cotización con base en el procedimiento establecido.
7	Jefe de operaciones	Programará el mantenimiento preventivo o correctivo sujetándose a la disponibilidad del personal debido a los servicio.
8	Jefe de operaciones	Llevará un registro de los mantenimientos aplicados y próximas fechas del mantenimiento preventivo.

Continuación de la figura 43.

PROCEDIMIENTO:	INT-MAN
	Fecha: 01/09/2014
MANTENIMIENTO	Versión: 1
	Página 4 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de Flujo



Fuente: elaboración propia

4.2.3. Distribución de insumos

Se refiere a la distribución de cualquier insumo, como artículos de oficina.
A continuación el procedimiento propuesto para esta actividad:

Figura 44. **Procedimiento de distribución de insumos**

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-SUM
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS	Versión: 1
	Página 1 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en la distribución de suministros, para asegurar el eficiente y oportuno desarrollo de las actividades en el departamento.</p> <p style="text-align: center;">Alcance</p> <p>Este procedimiento rige la actividad desde que el auxiliar de bodega recibe los insumos hasta su distribución a cada uno de los usuarios.</p> <p style="text-align: center;">Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se tomó la información proporcionada por el jefe de operaciones.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables serán: el auxiliar de bodega y el jefe de operaciones.</p>
--

Continuación de la figura 44.

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-SUM
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS	Versión: 1
	Página 2 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés. No aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento, estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

Será necesario asignar un código a cada uno de los insumos, esto lo podrá realizar el auxiliar de bodega.

Su contenido está sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 44.

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-SUM
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS	Versión: 1
	Página 3 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

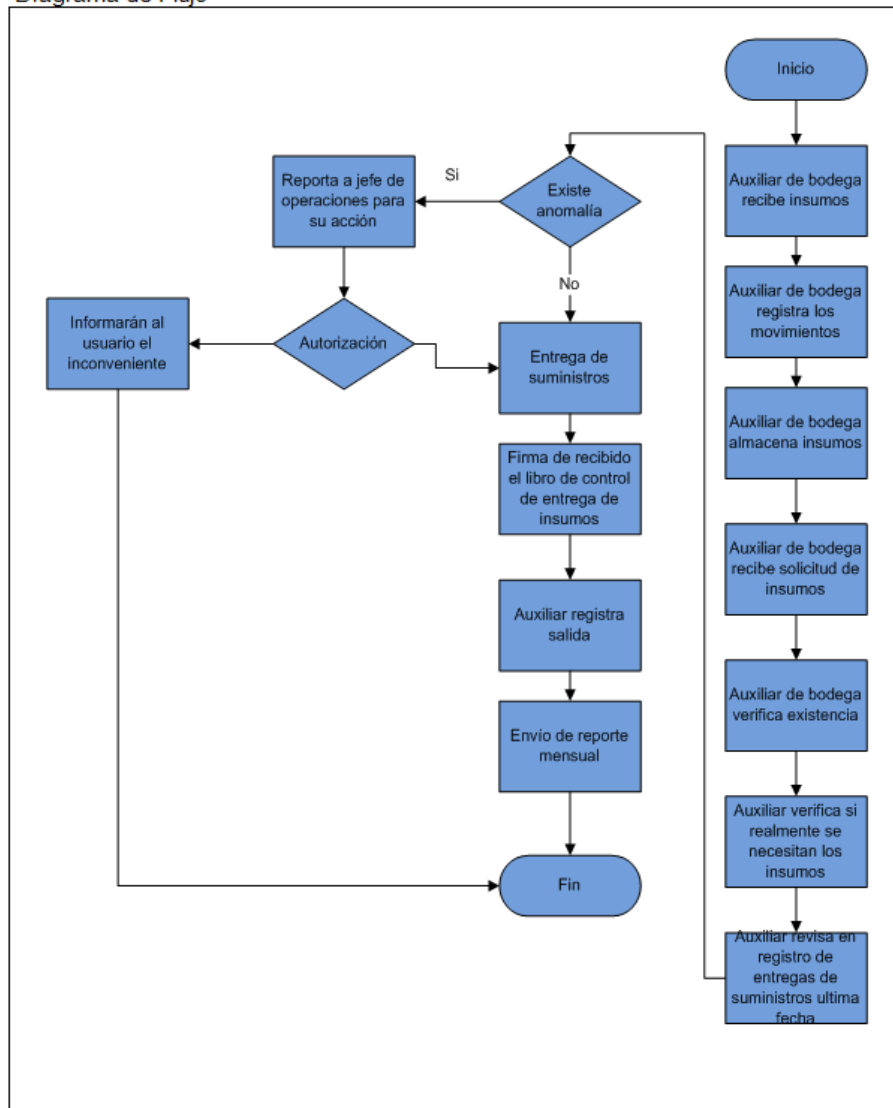
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Auxiliar de bodega	Recibe insumos y verifica que esté conforme a lo solicitado y se procede a colocar código respectivo.
2	Auxiliar de bodega	Ingresa a su control los movimientos.
3	Auxiliar de bodega	Almacenará los insumos según su categoría y código en las áreas asignadas.
4	Auxiliar de bodega	Recibe solicitud de insumos de cualquier usuario.
5	Auxiliar de bodega	Verifica existencias, de no haber seguirá el procedimiento para la cotización y compra.
6	Auxiliar de bodega	Verifica que realmente sea necesario suministrar insumos.
7	Auxiliar de bodega	Llevará un registro de la última fecha de solicitud de insumos.
8	Auxiliar de bodega	De haber alguna anomalía se reportará al jefe de operaciones.
9	Jefe de operaciones	Autoriza o no la distribución de suministros.
10	Auxiliar de bodega	Entregará suministros.
11	Usuario	Firmará de recibido suministros.
12	Auxiliar de bodega	Registrará las salidas en su control.
13	Auxiliar de bodega	Enviará reporte mensual a jefe de operaciones.

Continuación de la figura 44.

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-SUM
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS	Versión: 1
	Página 4 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de Flujo



Fuente: elaboración propia.

4.2.4. Asignación de recursos

En esta actividad la distribución de recursos que se enfocan son los necesarios para llevar a cabo los servicios que brinda el Departamento de Operaciones:

Figura 45. **Procedimiento de asignación de recursos**

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-REC
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	Versión: 1
	Página 1 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Aspectos generales

<p>Propósito del procedimiento</p> <p>Establecer los pasos a seguir por el Departamento de Operaciones en la distribución de recursos, para asegurar la eficiente y oportuno desarrollo de actividades en el departamento.</p>
<p>Alcance</p> <p>Este procedimiento rige la actividad desde que el jefe de operaciones recibe la carta de instrucciones hasta la distribución de los recursos para cada servicio.</p>
<p>Referencia</p> <p>Como referencia para la realización de este procedimiento se tomó la información proporcionada por el jefe de operaciones.</p>
<p>Responsabilidades</p> <p>Para esta actividad, los responsables serán, el auxiliar de bodega, el jefe de operaciones.</p>

Continuación de la figura 45.

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-REC
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	Versión: 1
	Página 2 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Políticas y lineamientos

Actuamos con integridad, dignos de confianza y damos un buen ejemplo.

Optimizamos la utilizamos los recursos de la empresa y no hacemos mal uso de ellos.

Sabemos distinguir entre los intereses de la compañía y los privados y evitamos posibles conflictos de interés. No aceptamos regalos, invitaciones o favores similares que pudieran interferir con este principio.

Toda situación que requiera aprobación en relación al contenido de este procedimiento estará sometida a la revisión y aprobación escrita de los responsables de cada departamento.

El colaborador es responsable de informar el contenido del presente procedimiento al personal involucrado.

Su contenido está sujeto a actualizaciones.

Continuación de la figura 45.

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-REC
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	Versión: 1
	Página 3 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

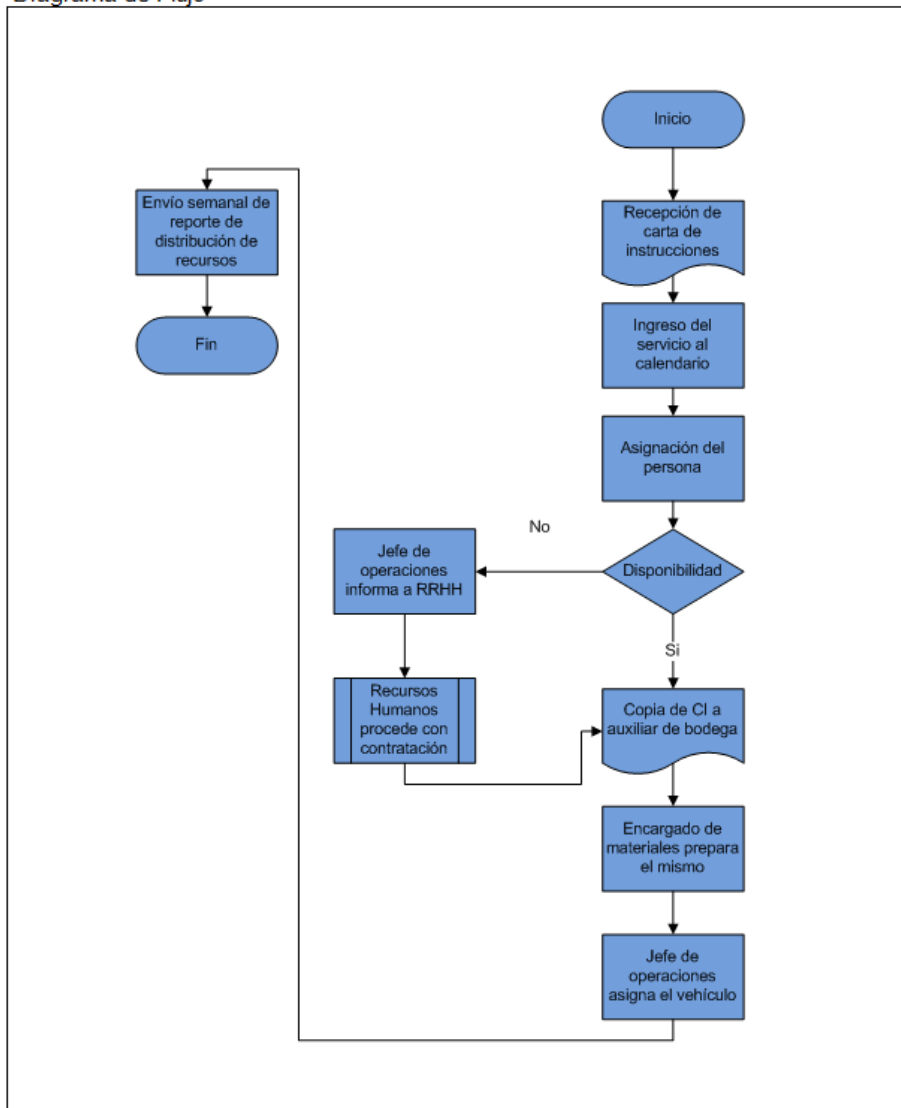
Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Jefe de operaciones	Recibe carta de instrucciones.
2	Jefe de operaciones	Ingresa el servicio a calendario.
3	Jefe de operaciones	Según la carta de instrucciones asignará el personal.
4	Jefe de operaciones	En caso que la disponibilidad de personal no sea óptimo el jefe de operaciones consultará con Gerencia General la contratación de personal temporal.
5	Jefe de operaciones	Proporcionará una copia de la carta de Instrucciones al auxiliar de bodega.
6	Auxiliar de bodega	Informará a encargado de materiales y brindará copia de la carta de instrucciones para que prepare el material.
7	Jefe de operaciones	Asignará el vehículo para realizar el servicio.
8	Jefe de operaciones	Enviará semanalmente el calendario de servicios, la distribución de personal y materiales asignado a cada servicio.

Continuación de la figura 45.

PROCEDIMIENTO:	INT-DIST-REC
	Fecha: 01/09/2014
DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	Versión: 1
	Página 4 de 4
Unidad administrativa:	Área responsable:
Departamento de Operaciones	Departamento de Operaciones

Diagrama de Flujo



Fuente: elaboración propia.

4.3. Capacitación del personal

Las empresas son equipos de personas que trabajan con un fin en común. El éxito o fracaso de la misma dependerá en gran medida del talento que cada uno sus integrantes posea.

En cada nueva contratación es necesario asegurar al personal para que tenga todas las herramientas y conocimientos y así desarrollarse con eficiencia, la capacitación es una actividad que contribuirá con este objetivo.

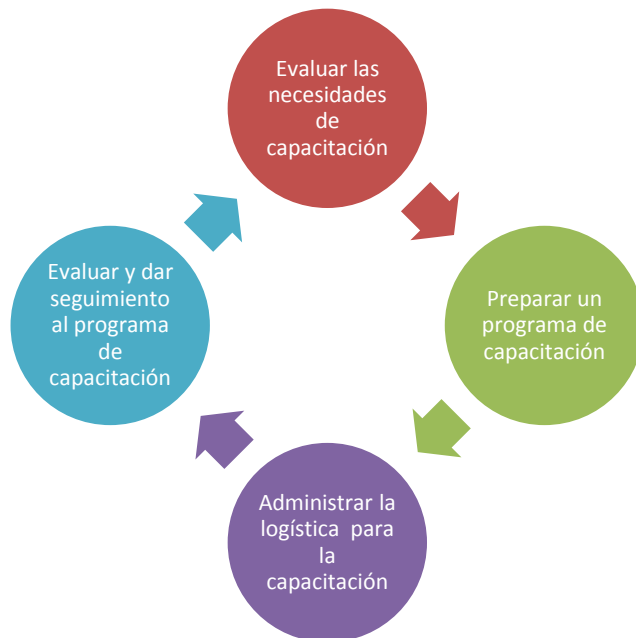
La capacitación debe verse como una actividad sistemática, la cual necesita planificación y debe ser algo permanente y no esporádico. El propósito será desarrollar, integrar y preparar al personal contratado, así como proporcionar las herramientas y el conocimiento necesario para enfrentarse al entorno cambiante de la actualidad.

4.3.1. Programación de capacitación

Internacional de Mudanzas S. A. ha procurado el desarrollo laboral y personal de los colaboradores, impulsando sus valores institucionales, así como proporcionar a los mismos los conocimientos de la industria de mudanzas.

Se sugiere seguir con el mismo plan estratégico para programar las capacitaciones y seguir el siguiente proceso para la programación de las mismas:

Figura 46. **Proceso para la programación de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

- Evaluar las necesidades de capacitación

El jefe de operaciones conjuntamente con la encargada del Departamento de Recursos Humanos se reunirá semestralmente o trimestralmente, según la frecuencia que consideren prudente, para evaluar las necesidades que existen dentro del personal de operaciones.

- Preparar un programa de capacitación

Con base en la información obtenida de la reunión se tomarán decisiones y la persona encargada de Recursos Humanos realizará la programación para la capacitación del personal operativo.

- Administrar la logística para la capacitación

Luego de hacer la programación de la capacitación la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos se encargará de informar a la Gerencia General y Gerencia Administrativa. Luego se realizará la cotización de las diferentes capacitaciones para la posterior presentación y autorización de las gerencias antes mencionadas.

- Evaluar y dar seguimiento al programa de capacitación

Cualquier plan estratégico necesita un control y evaluación debido a que solamente de esta forma se sabrá si ha funcionado o no, además de las mejoras a implementar. Para el programa de capacitación en el Departamento de Operaciones de Internacional de Mudanzas, S. A. será necesario que el jefe de operaciones y la encargada de Recursos Humanos realicen encuestas y pruebas para determinar la utilidad de las capacitaciones, así como los beneficios aporta en la realización de las actividades.

4.3.2. Presupuesto para capacitación

Se debe tener presente que la capacitación no es un producto homogéneo, así es que los cursos diferirán mucho uno de otro, no solamente en contenido sino que en precio, duración, calidad y soporte pedagógico. La mayoría de los cursos se imparten en las instalaciones que proveen el servicio.

Asimismo, se debe tener en cuenta que las capacitaciones pueden ser provistas por personal interno, lo cual puede disminuir los costos ya serían impartidas dentro de las instalaciones.

Una recomendación es realizar un catálogo de los cursos impartidos por diversas instituciones relacionadas con la industria de mudanzas o bien con cualquier área de interés, este portafolio sería la primera fuente de información en el cálculo estimativo de los gastos para la capacitación.

Dentro de la estimación de los costos no solo debe tenerse en cuenta los honorarios de la persona que impartirá la capacitación, también deben tenerse en cuenta los siguientes costos:

- Las horas extras de los trabajadores cuando la capacitación se lleva a cabo en horario extraordinario.
- Los salarios de los trabajadores cuando la capacitación se lleva a cabo dentro de la jornada laboral.

Tabla XXX. **Formato para el control de gastos por capacitación**

Gastos incurridos por capacitación						
Gasto de capacitación		Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso n	Gastos Totales
Gastos salariales						
Salario de los participantes						
Total de gastos salariales						
Gastos directos de capacitación						
	Salario de instructores internos					
	Remuneración a instructores externos					
	Materiales de capacitación					
	Equipos y soportes					
	Alquiler de locales					
	Alquiler de equipos					
	Viajes y hospedajes					
	Alimentación instructores					
	Alimentación participantes					
Gastos administrativos de programación						
Gastos de identificación de necesidades						
Gastos de preparar un programa de capacitación						
Gastos por administrar la logística para la capacitación						
Gastos por evaluar y dar seguimiento a la capacitación						
Gastos totales directos de capacitación						
Otros gastos directos de capacitación (Eje. 15% pérdida de productividad * total gastos salariales)						
Gastos totales de capacitación						
Número de trabajadores capacitados						
Gasto promedio por trabajador capacitado						
Número de horas de capacitación						
Gasto promedio por hora de capacitación por trabajador						

Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Responsables de la capacitación

El Departamento de Recursos Humanos será el responsable junto al jefe de Operaciones del proceso de capacitación, aunque en ocasiones este programa puede estar sujeto a cambios por el gerente general, gerente administrativo y gerente comercial.

Las personas responsables de impartir las capacitaciones pueden ser internas y externas, esto será determinado por las personas encargadas de elaborar la programación, así como la logística de la misma.

4.4. Control de inventarios

El inventario representa los bienes tangibles que posee Internacional de Mudanzas, S. A. para la realización de los servicios que brinda, por lo que es la base de su actividad comercial.

Debido a la importancia que representa el inventario para Internacional de Mudanzas, S. A. se recomienda tener un control utilizando las herramientas existentes, para que no signifique una inversión. Actualmente, posee un programa el cual se debe actualizar y corregir las fallas, de tal forma que sea un control que se ejecute en paralelo al programa contable con que cuenta Internacional de Mudanzas, S. A.

Como una alternativa se puede hacer uso de las herramientas en Access, a continuación la propuesta para el control de inventarios.

Figura 47. Propuesta para el control de inventarios

The screenshot displays a software interface for inventory management. At the top, the title 'Intermud' is shown. Below it, there are fields for product information: Product ID (4), Product Name (Intermud), Category (Caja tipo Libro), Lead Time (10 Days), Reorder Level (0), Units on Hand (40), and Units on Order (1). A table titled 'Inventory Transactions' shows the following data:

Date	PO	Description	Ordered	Received	Sold	Shrinkage
01/11/2005		Opening Balance	45	45		
19/11/2005	4	Weekly Supplies	11			
27/11/2005		Shipment Received		10		
30/11/2005		November Sales			15	

At the bottom of the interface, there are navigation controls: 'Registro: 14', '4 de 5', and a search bar with 'Sin filtro' and 'Buscar'.

Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft Access.

Esta base de datos le permitirá dar ingreso a las nuevas órdenes. También permitirá crear una nueva orden en base al nivel de reorden, este formato puede ser modificado y adecuado a las necesidades de la empresa. La mejor alternativa será el darle mantenimiento al sistema actual para que funcione de forma óptima ya que está ligado al sistema contable.













A continuación se detallan de algunos de los materiales y los usos que le da el Departamento de Operaciones de la empresa Internacional de Mudanzas, S. A.

4.4.1. Cajas de cartón

Dentro de la empresa Internacional de Mudanza, S. A. existen 8 tipos de cajas. Dichas cajas se utilizan para embalar el menaje de casa o efectos personales que se empacan para ser transportados.













Se debe contar con un control estricto de cada caja, ya que los usos para cada una son diferentes por lo que no pueden utilizarse indiscriminadamente, esto hace indispensable controlar la existencia de cada una.

Figura 48. **Medidas de cajas núm. 1**

MEDIDAS CAJAS				
Caja tipo Ropa	largo 31"	ancho 23 1/2"	alto 14"	
				
Caja tipo Barril	largo 18 1/2"	ancho 18 1/2"	alto 31 1/2"	
				
Caja tipo 1/2 Barril	largo 17"	ancho 17 1/2"	alto 17 1/2"	
				

Fuente: Intermud, S. A.

Figura 49. Medidas de cajas núm. 2

MEDIDAS CAJAS			
Caja tipo Libro	largo 16 1/2"	ancho 14"	alto 14"
			
Caja tipo Wardrobe	largo 21"	ancho 20"	alto 46"
			
Caja tipo UAB	largo 42"	ancho 28 1/2"	alto 25"
			

Fuente: Intermud, S. A.

Figura 50. **Medidas de cajas núm. 3**

MEDIDAS CAJAS			
Caja tipo Archivo	largo 17"	ancho 15"	alto 12"
			
Caja tipo Archivo	largo 13"	ancho 9"	alto 9"
			

Fuente: Intermud, S. A.

4.4.2. Plástico

Tiene varios usos en el Departamento de Operaciones, el plástico en rollo es utilizado para forrar las cajas de madera que se utilizan en el momento de embalar las cajas empacadas.

Figura 51. **Plástico en rollo**



Fuente: Intermud, S. A.

El plástico llamado poliburbuja es utilizado para empacar artículos frágiles que requieran mayor cuidado.

Figura 52. **Poliburbuja**



Fuente: Intermud, S. A.

Figura 53. **Poliburbuja policromado**



Fuente: Intermud, S. A.

El plástico llamado poliburbuja policromado es utilizado por el Departamento de Operaciones en el caso de realizar traslado de mobiliario de oficina, con este tipo de plástico se empaca el equipo de computación.

Figura 54. **Plástico *stretch film***



Fuente: Intermud, S. A.

El plástico *stretch film* es utilizado para la protección de muebles de color blanco o colores delicados, así como para la protección de camas en los servicios de mudanza local.

4.4.3. Papel

El papel *kraft* en pliego es utilizado para empacar artículos varios de forma individual, por ejemplo: tazas, vasos, porcelanas, plásticos, entre otros.

Figura 55. **Papel *kraft* en pliego**



Fuente: Intermud, S. A.

El papel *kraft* en rollo es utilizado para empacar muebles, adicionalmente proporciona protección a los artículos frágiles que son empacados previamente con el papel *kraft* en pliego.

Figura 56. **Papel *kraft* en rollo**



Fuente: Intermud, S. A

El papel china es utilizado para empacar artículos que necesitan un cuidado especial, por ejemplo: cuadros, obras de arte, adornos, entre otros.

Figura 57. **Papel china**



Fuente: Intermud, S. A.

4.4.4. **Cinta adhesiva**

La cinta adhesiva es una herramienta útil al momento de realizar el empaque, sirve para afirmar el empaque realizado con los diferentes materiales antes mencionados.

Figura 58. **Cinta adhesiva**



Fuente: Intermud, S. A.

4.5. Reducción de costos

El sistema de costos permite a la organización conocer los costos reales involucrados y las fugas de dinero que puedan existir, permitiendo durante el análisis determinar las causas reales de esas fugas de efectivo.

Actualmente, los costos incurridos por el Departamento de Operaciones son los siguientes:

Tabla XXXI. **Costos anuales incurridos por el Departamento de Operaciones**

Costos anuales		
Descripción	Costos	
Mantenimiento	Q.	120 000,00
Manejo de inventario	Q.	60 000,00
Operación	Q.	480 000,00
Planilla	Q.	1 920 000,00
Insumos	Q.	226 800,00
Total	Q.	2 806 800,00

Fuente: elaboración propia.

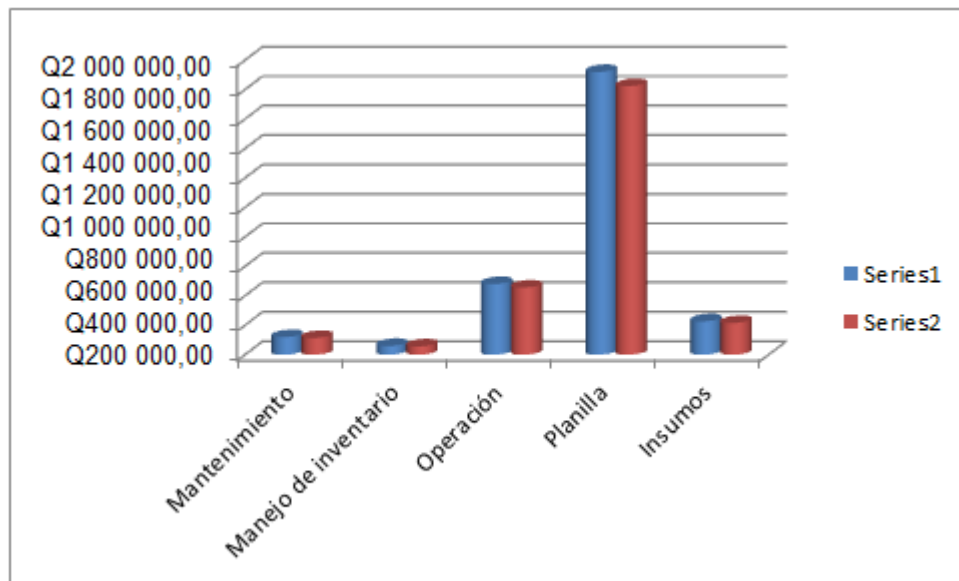
Con las propuestas que se presentan a continuación se pretende reducir por lo menos un 5 por ciento de los costos incurridos actualmente, de tal forma que los costos quedarían de la siguiente forma:

Tabla XXXII. **Reducción de costos en el Departamento de Operaciones**

Concepto	Año previo		Año posterior	
Mantenimiento	Q.	120 000,00	Q.	114 000,00
Manejo de inventario	Q.	60 000,00	Q.	57 000,00
Operación	Q.	480 000,00	Q.	456 000,00
Planilla	Q.	1 920 000,00	Q.	1 824 000,00
Insumos	Q.	226 800,00	Q.	215 460,00
Total	Q.	2 806 800,00	Q.	2 666 460,00

Fuente: elaboración propia.

Figura 59. **Gráfica de la reducción de costos**



Fuente: elaboración propia.

4.5.1. Mantenimiento

Realizar inspecciones periódicas para determinar daños leves que requerirán en un futuro mantenimiento o reemplazo. Se deberá utilizar esta información para programar los mantenimientos, de tal forma que las refacciones y la asignación de recursos se realice de manera anticipada y así evitar demoras y posposiciones indeseadas. Para estos casos el mantenimiento predictivo es funcional y así se evitan fallas imprevistas, como parar servicios por fallas en unidades de transporte, maquinaria, instalaciones, entre otros, y así no provocar demoras en el inicio o finalización de los servicios.

A continuación se presenta un control de mantenimiento:

Tabla XXXIII. Propuesta control de mantenimiento

FICHA DE PROGRAMACIÓN DE MANTENIMIENTO DE AUTOMÓVILES A INTERVALOS DE 5000KM.									
Marca _____	Modelo y Año _____			placa _____			ITV	Fecha de realización de mantenimiento	Observaciones
KILÓMETROS	Cambiar el aceite y el filtro	Girar las ruedas y comprobar la presión	Comprobar el líquido refrigerante, las mangueras, las abrazaderas y los cinturones de seguridad	Cambiar el filtro de aire	Cambiar las bujías de encendido o de calentamiento	Lubricar la suspensión y las juntas universales	Cambiar líquido de transmisión	Inspeccionar los frenos	
5000									
10000									
15000									
20000									
25000									
30000									
35000									
40000									
45000									
50000									
55000									
60000									
65000									
70000									
75000									
80000									
85000									
90000									
95000									
100000									
105000									

Continuación de la tabla XXXIII.

FICHA DE PROGRAMACIÓN DE MANTENIMIENTO DE AUTOMÓVILES A INTERVALOS DE 5000KM.											
Marca _____	Modelo y Año: _____		placa _____								
KILÓMETROS	Cambiar el aceite y el filtro	Girar las ruedas y comprobar la presión	Comprobar el líquido refrigerante, las mangueras, las abrazaderas y los cinturones de seguridad	Cambiar el filtro de aire	Cambiar las bujías de encendido o de calentamiento	Lubricar la suspensión y las juntas universales	Cambiar líquido de transmisión	Inspeccionar los frenos	ITV	Fecha de realización de mantenimiento	Observaciones
110000											
115000											
120000											
125000											
130000											
135000											
140000											
145000											
150000											
ANOTACIONES:											

Firma del responsable _____

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Inventario

La integración de la tecnología de manejo de materiales disminuye la mano de obra requerida. Aunque hay mejores formas de automatizar el manejo de materiales, podría instalarse una banda transportadora modular.

Como parte de la propuesta para disminuir costos en el área de inventarios es la aplicación de Kaizen, un método de mejoramiento continuo, el cual puede ser útil en reducir costos a través de la eliminación de desperdicios de material. El sistema Kaizen se enfoca en la gente y en la estandarización de los procesos, para lo cual se necesitará de grupos formados por los colaboradores.

Figura 60. **Proceso para implementar el método Kaizen**



Fuente: elaboración propia.

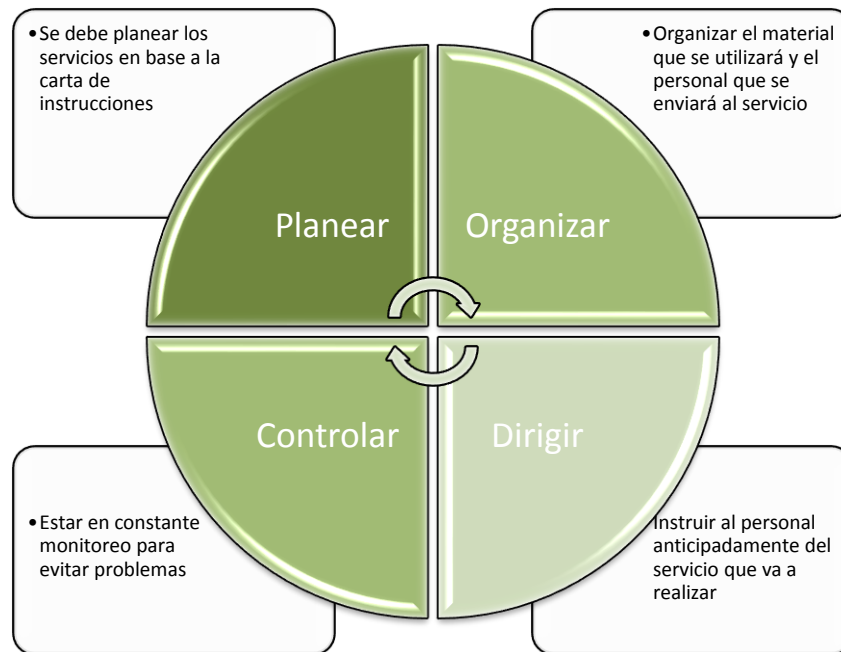
Los instrumentos que se utilizarán serán los siguientes:

- El círculo de Deming.
- Las cinco S de Kaizen.
- Las siete herramientas estadísticas para la solución de problemas: hoja de control, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, diagrama de dispersión, gráfica de control.
- El trabajo en equipo.

4.5.3. Operación

El decidir disminuir costos al llevar a cabo el servicio es una estrategia y corresponde a los altos gerentes de primer nivel el impulsarlo. El punto crítico es tomar medidas inmediatas sobre la forma en que se gestionan los recursos claves, para ello es necesario aplicar el proceso administrativo que es: planear, organizar, dirigir y controlar.

Figura 61. **Proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia.

4.5.4. **Planilla**

Para el caso de Intermud, S. A. se recomienda hacer un estudio de tiempos a los empleados que realizan el empaque, desempaque o mudanza, de tal forma que se podrá tener control de la capacidad del personal y la cantidad de personal necesaria, de esta forma será posible evitar la contratación de personal temporal o bien el pago de horas extraordinarias.

4.5.5. **Insumos**

Para ahorrar en los insumos es posible hacerlo mediante el ahorro de la energía eléctrica y existen varias formas, una de ellas podría ser cambiando los

focos tradicionales por los ahorradores inteligentes y que estos se activen cuando hay personal presente, de lo contrario que permanecen apagadas. Estas se podrían instalar también en los baños para que el aire se active de igual forma.

La reducción de costos en el uso de agua podría ser colocando grifos que se activen con sensores.

4.6. Normas de seguridad

La seguridad no debe ser una idea que se deba postergar, al hacerlo puede evitarse depender de los controles del proceso o del equipo de protección personal.

4.6.1. Orden y limpieza

Para mantener estas condiciones es apropiado utilizar la técnica de las 5S, esta técnica japonesa que se remontan a la Segunda Guerra Mundial, se centra en 5 principios básicos:

- Seleccionar
- Ordenar
- Limpiar
- Estandarizar
- Mantener

Figura 62. **Proceso técnica 5s**



Fuente: *Mejorando la calidad de vida en la organización.*

www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=31&edi=2&xit=las-5s-mejorando-la-calidad-de-vida-en-la-organizacion. [Consulta: 7 de septiembre de 2014].

- Seleccionar

Se puede decir que, es indispensable deshacerse de lo que no se necesita.

- Ordenar

Esto quiere decir, colocar cada cosa en su lugar.

- Limpiar

Se debe considerar la limpieza no solamente de las instalaciones sino también del equipo y maquinaria.

- Estandarizar

Las normas que se establecen en los pasos de seleccionar, ordenar y limpiar, se vuelvan regulares.

- Mantener

En este punto ya se han logrado avanzar en los 4 pasos anteriores, por lo que se debe hacer una rutina, para ello se debe disciplinar al personal y hacerle ver los beneficios que se obtienen, es decir, aumentar la rentabilidad del negocio.

En Intermud, S. A. es indispensable aplicar la técnica de las 5S en el área de reciclaje y el área de carpintería, así como algunos pasillos dentro de las bodegas.

Figura 63. **Área de reciclaje**



Fuente: Intermud, S. A.

Figura 64. **Área de materiales**



Fuente: Intermud, S. A.

Adicionalmente es importante hacer llegar a todos los colaboradores las siguientes recomendaciones:

- Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- No dejar materiales en lugares que estorben su trabajo.
- En el área de carpintería no dejar tablas con clavos.
- Guardar las herramientas ordenadamente y no en lugares inseguros.
- No obstruir los pasillos, escaleras, puertas, salidas de emergencia o extinguidores.

4.6.2. Equipo de protección

Los requisitos generales del equipo de protección personal de OSHA exigen que las empresas realicen una evaluación de los riesgos en sus instalaciones y en el lugar donde realicen su servicio, en el caso de Intermud, S. A. para identificar los riesgos que requiere el uso del equipo de protección personal, para que se brinde el equipo adecuado a los trabajadores y que se exija su uso, además de mantenerlo en condiciones sanitarias y fiables.

En el Departamento de Operaciones se cuenta con el siguiente equipo:

- Cinturones
- Zapato Industrial

Figura 65. Equipo de seguridad industrial en el Departamento de Operaciones



Fuente: elaboración propia.

4.6.3. Herramientas

Como medidas de seguridad pueden tomarse las siguientes:

- Capacitación para el personal del uso adecuado de la herramienta.
- Establecer junto con los empleados los procedimientos para el uso de los mismos.
- Cualquier condición insegura debe ser reportada inmediatamente al auxiliar de bodega o al jefe de operaciones.
- Si existiera una condición insegura deberá corregirse de inmediato y antes de seguir con las actividades.
- Mantener las herramientas en buenas condiciones a través de un mantenimiento preventivo o correctivo.
- Usar la herramienta adecuada para el trabajo.
- Instruir al personal de no reparar la herramienta ellos mismos.
- Usar la herramienta según el manual del fabricante.
- Usar el equipo de protección personal apropiado.
- Mantener las áreas de trabajo y pisos limpias y secas, de tal forma que se prevengan resbalones, tropiezos, caídas y otro tipo de accidentes.

4.6.4. Electricidad

El objetivo es crear ambientes de trabajo seguros, por lo que será necesario prácticas de seguridad en el trabajo.

Los siguientes procedimientos ayudarán a reducir accidentes relacionados a trabajos con electricidad en la bodega:

- Use procedimientos de cierre antes de comenzar a trabajar en circuitos y equipos eléctricos.
- Tener una toalla o un trapo a la mano para secarse las manos en caso de estar trabajando con electricidad.
- Suspenda cualquier trabajo de electricidad al aire libre si inicia la lluvia.
- Mantenga un ambiente limpio y en orden.
- Disponer ordenadamente las herramientas y equipos, colocando todo en su debido lugar luego de finalizar los trabajos.
- Limpiar los líquidos que se hayan derramado y mantener los pisos completamente secos.
- Usar cables que son a prueba de agua en aire libre.
- Asegurarse que las tres patillas del enchufe estén intactas en todos los tomacorrientes.
- Proteger todos los cables eléctricos cuando se utilicen en los pasillos.
- No usar cables de extensión con el aislante dañado.
- No cargar, almacenar o colgar la herramienta eléctrica por el cable.
- Dejar de usar la herramienta inmediatamente si empieza a salir humo, chispas o si la misma da toques eléctricos.
- No sobrecargar los enchufes de las paredes o los cables de extensión.
- Asegurarse que el cable de extensión sea del tamaño o clasificación correcta para la herramienta que se está utilizando.

4.6.5. Incendios

Como normas de seguridad se pueden establecer las siguientes:

- Estar siempre alerta.
- Procurar no almacenar productos inflamables.

- Cuidar que los cables de lámparas y aparatos eléctricos se encuentren en óptimas condiciones.
- No hacer demasiadas conexiones en contactos múltiples.
- Por ningún motivo mojar las instalaciones eléctricas.
- Todo interruptor debe tener siempre su tapa debidamente aislada.
- Antes de salir todos los trabajadores deben asegurarse de dejar apagados su equipo y desconectarlos.
- Prohibir el fumar dentro de las instalaciones debido al material que se almacena en las bodegas.
- Asegurarse del buen funcionamiento de los extintores.
- Informar al personal de las ubicaciones de los extintores.
- Brindar capacitación constante de la utilización de los extintores.

En caso de incendio seguir las siguientes normas:

- Conservar la calma.
- Buscar el extintor más cercano.
- Si no sabe usar el extintor buscar a alguien que si pueda usar.
- Si en caso el incendio se originó por problemas eléctricos no intentar apagarlo con agua.
- Evitar que el fuego se expanda al cerrar ventanas y puertas.
- En caso que el fuego impida la salida no se desespere y colóquese en el lugar más seguro hasta que sea rescatado.
- Si hay demasiado humo colocarse lo más cerca del piso y desplazarse de tal forma.
- Si se incendia la ropa, no correr solamente tirarse al piso y rodar lentamente.
- No perder el tiempo buscando artículos personales.

- En el momento de evacuar las instalaciones seguir las instrucciones de la brigada designada.

4.6.6. Emergencias

Adicionalmente a las normas establecidas anteriormente en caso de incendio, que es una emergencia, también podrían tomarse en consideración las siguientes:

En caso de amenaza de bomba:

- Si se observa algún objeto poco común, no tocarlo y avisar al encargado
- Al momento de salir dejar abiertas las puertas y ventanas
- Seguir las instrucciones brindadas por la brigada asignada

Otras normas:

- Antes de realizar alguna actividad que genere polvo, humo o vapor debe informarse al personal para no alarmarlos.
- Informar anticipadamente si se activará la alarma de emergencia solo como simulacro.
- Realizar simulacros eventualmente para saber cómo actuar.
- Mantener despejados y sin obstáculos las salidas y pasillos.
- Respetar la prohibición de no fumar.
- Familiarizarse con las bodegas.
- En caso de emergencia no empujar sino esperar que la vía quede libre.
- Una vez iniciada la evacuación no se debe retroceder.

4.6.7. Accidentes

A continuación, algunas recomendaciones en caso de accidentes:

- Dar apoyo emocional.
- Tranquilizar a los accidentados.
- Pedir ayuda a personas especializadas, puede ser bomberos o Alerta médica.

En el caso que haya algún herido, solamente pueden trasladar al herido las personas que tengan conocimiento de primeros auxilios o manipulación de pacientes. Adicionalmente, solo se puede trasladar a un herido en vehículo particular en el caso que se esté aislado completamente o si la ayuda solicitada se retrasa 30 minutos y el accidentado progresivamente queda inconsciente o tenga hemorragia.

En caso se traslade al herido deberá colocarse una posición adecuada y se debe conducir con velocidad moderada, sin movimientos bruscos. También debe ir un acompañante que tranquilice al herido y que vea la evolución de la herida.

Lo mejor en cualquier condición será no movilizar al herido.

Se recomienda capacitar a todo el personal en primeros auxilios.

4.7. Riesgos

Dentro de los riesgos que pueden presentarse en el Departamento de Operaciones de Internacional de Mudanzas, S. A. se puede mencionar la fatiga

física, que es la disminución física de la persona debido a una tensión muscular estática, dinámica o repetitiva o bien a un excesivo esfuerzo físico.

Los excesivos esfuerzos pueden estar ocasionados por una incorrecta organización del trabajo, factores propiamente de la persona o condiciones ergonómicas no apropiadas y ambientes de trabajo no satisfactorio.

Las medidas que se puedan tomar para prevenir la fatiga física deben ser con el propósito de mejorar las condiciones en que se realiza la tarea, por otro lado sobre las personas mediante el entrenamiento o dieta.

Una de las estrategias a tomar podría ser:

- Mejorar los métodos y medios de trabajo.
- Reparto de tiempo, es decir asignar un tiempo de reposo el cual deba respetarse.
- Respetar los límites de peso manipulados.
- Utilizar técnicas adecuadas en el manejo de cargas.
- Evitar movimientos repetitivos.
- Mejorar las posturas de trabajo evitando estar mucho tiempo de pie o agachado.
- Evitar las condiciones de trabajo incómodas, por ejemplo condiciones calurosas.
- Alternar tareas pesadas con otras más ligeras.

4.7.1. Prevención

Una posible forma de prevención es hacer una evaluación de los riesgos que existen dentro de la bodega. A continuación se presenta un formato de verificación de riesgos que se puede aplicar a las bodegas de Intermud, S. A.

Tabla XXXIV. Lista de verificación de riesgos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Área evaluada: Administración Fecha de evaluación: _____

EVALUACION DE ORDEN Y LIMPIEZA

CONDICIONES	SI	NO	RIESGO
1. ¿Escaleras están limpias, en buen estado y libres de obstáculos?			
2. ¿Las salidas y vías de circulación previstas para la evacuación en casos de emergencia, permanecen libres de obstáculos de forma que es posible utilizarlas sin dificultades en todo momento?			
3. ¿Los lugares de trabajo se limpian periódicamente y siempre que sea necesario para mantenerlos en todo momento en condiciones higiénicas adecuadas?			
4. ¿Las paredes están limpias y en buen estado?			
5. ¿El sistema de iluminación está mantenido de forma eficiente y limpia?			
6. ¿Las señales de seguridad están visibles, correctamente distribuidas y en perfecto estado de mantenimiento y limpieza?			
7. ¿Los extintores están en su lugar de ubicación, visibles y en perfecto estado?			
8. ¿Los suelos están limpios, secos, sin desperdicios ni materiales innecesarios?			
Total			

EVALUACIÓN DE LA SEÑALIZACIÓN

CONDICIONES	SI	NO	RIESGO
9. ¿Están señalizados los ámbitos de trabajo con las prohibiciones, advertencias de peligro y obligaciones a seguir?			
10. ¿Están las señales localizadas en los lugares idóneos, permitiendo su clara visualización o percepción?			
11. ¿El tamaño de las señales es acorde con la distancia a la que deben ser percibidas?			
12. ¿Están suficientemente señalizadas las salidas de emergencias y evacuación?			
13. ¿Están suficientemente señalizados los medios de extinción?			
Total			

INSTALACIÓN ELECTRICA

CONDICIONES	SI	NO	RIESGO
14. Los conductores eléctricos mantienen su aislamiento en todo el recorrido y los emplames y conexiones se realizan de manera adecuada.			

Continuación de la tabla XXXIV.

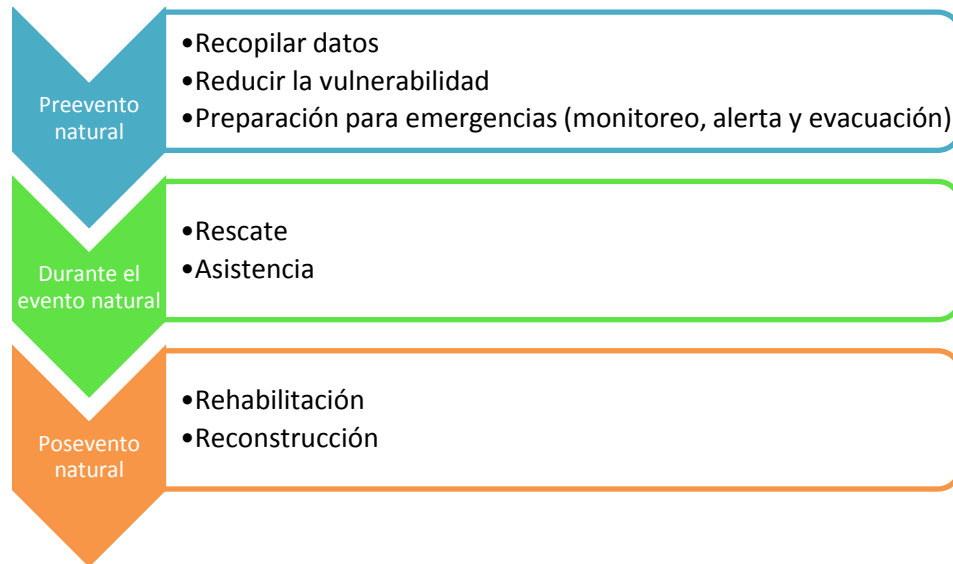
INCENDIOS Y EXPLOSIONES			
CONDICIONES	SI	NO	RIESGO
15. Está garantizado que un incendio producido en cualquier zona del local no se propagará libremente al resto de la planta o edificio.			
16. Un incendio producido en cualquier zona del local se detectará con prontitud a cualquier hora y se transmitirá a los equipos de intervención.			
17. Existen extintores en número suficiente y distribución correcta, y de la eficacia requerida.			
18. Hay trabajadores formados y adiestrados en el manejo de los medios de lucha contra incendios.			
19. Existen cuando se precisa rótulos de señalización y alumbrador de emergencia para facilitar el acceso al exterior.			
20. ¿El edificio elaborado con materiales incombustibles y resistentes en caso de fuego o explosión?			
21. ¿Cocina o cafetería se encuentra alejada de los lugares donde se almacena materiales inflamables?			
22. ¿Las lámparas están protegidas con un cierre hermético adecuado?			
23. ¿El interruptor eléctrico principal de la bodega permite cortar el flujo eléctrico en su totalidad en caso de una emergencia?			
24. ¿Las escaleras son adecuadas para una evacuación en caso de emergencias cumpliendo con regulaciones legales?			
25. ¿Se encuentra prohibido fumar dentro de oficinas?			
26. ¿Existen objetos apilados que obstruyan el equipo de combate contra incendios?			
27. ¿Las salidas de emergencia se encuentran despejadas?			
28. ¿Se evita dejar el equipo de computo o dispositivos electrónicos conectados o en funcionamiento durante horas no laborales?			
29. ¿Las rutas de evacuación y salidas de emergencia están señalizadas correctamente?			
30. ¿Existen lámparas de emergencia para iluminar las rutas de evacuación y/o salidas de emergencia?			
Total			
VENTILACIÓN Y CLIMATIZACIÓN			
CONDICIONES	SI	NO	RIESGO
20. Los locales de trabajo disponen de algún sistema de ventilación, forzada o natural, que asegura la renovación mínima del aire.			
Total			
ILUMINACIÓN			
CONDICIONES	SI	NO	RIESGO
21. Los niveles de iluminación existentes parecen ser los adecuados, en función del tipo de tarea, en todos los lugares de trabajo o paso.			
22. Se sustituye rápidamente los focos luminosos fundidos.			
23. Se limpian regularmente los focos luminosos, luminarias, difusores, etc.			
Total			

Fuente: elaboración propia.

4.7.2. Mitigación

Como parte de un plan para la mitigación de riesgos se propone establecer el siguiente proceso:

Figura 66. **Proceso para mitigación de eventos naturales**



Fuente: elaboración propia.

- Preevento natural:
 - Recopilar datos
 - Reducir la vulnerabilidad
 - Preparación para emergencias (monitoreo, alerta y evacuación)
- Durante el evento natural:
 - Rescate
 - Asistencia
- Posevento natural:
 - Rehabilitación

- Reconstrucción

Como parte de la organización, el Departamento de Operaciones deberá establecer, según los objetivos empresariales un plan de acción con base en el proceso arriba mencionado.

4.8. Elaboración de la documentación necesaria para cada uno de los procesos

Toda entidad debe tener documentados, todos sus procesos con su respectiva codificación para garantizar la gestión y desempeño eficiente por parte del colaborador.

A continuación la propuesta para documentar los procesos en general del Departamento de Operaciones de Internacional de Mudanzas, S. A.:

Tabla XXXV. **Propuesta para documentar procesos**

PROCEDIMIENTO:	Código del procedimiento
	Fecha:
Nombre del procedimiento	Versión:
	Página 1 de
Unidad administrativa:	Área responsable:

Aspectos generales

Continuación de la tabla XXXV.

PROCEDIMIENTO:	Código del procedimiento
	Fecha:
Nombre del procedimiento	Versión:
	Página 2 de
Unidad administrativa:	Área responsable:

Políticas y lineamientos

Continuación de la tabla XXXV.

PROCEDIMIENTO:	Código del procedimiento
	Fecha:
Nombre del procedimiento	Versión:
	Página 3 de
Unidad administrativa:	Área responsable:

Descripción de actividades

Continuación de la tabla XXXV.

PROCEDIMIENTO:	Código del procedimiento
	Fecha:
Nombre del procedimiento	Versión:
	Página 4 de
Unidad administrativa:	Área responsable:

Diagrama de Flujo

Fuente: elaboración propia.

5. MEJORA CONTINUA

A continuación se describirá la manera como el Departamento de Operaciones puede mejorar el desempeño global del departamento. La mejora continua debería de ser el objetivo permanente de cualquier organización.

El fundamento de un modelo de mejora continua es la autoevaluación, se pueden detectar puntos fuertes los cuales hay que tratar de mantener y encontrar las áreas para mejorar.

Se entiende como mejora continua el crear cualquier cambio que pueda beneficiar a la organización. Según James Harrington (1993) “Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable”¹⁸

5.1. Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados es un medio que permite verificar si los procedimientos establecidos son los adecuados para el desarrollo de las actividades en el Departamento de Operaciones, adicionalmente permite crear una alternativa de mejora continua que comprometa a los participantes dentro del departamento.

La evaluación de los resultados puede realizarse mediante los siguientes pasos:

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-continua/la-mejora-continua.shtml>. [Consulta: 15 de septiembre de 2015].

- Medición
- Análisis
- Verificación

5.1.1. Medición

Debido a que no se puede gestionar algo que no se ha medido es necesario establecer las actividades para la medición periódica de los resultados para evaluar la satisfacción en insatisfacción de los procesos establecidos.

Es necesario saber cómo se comportan cada una de las áreas de la empresa y en especial el Departamento de Operaciones. Brindar información valiosa también permitirá analizar los factores de cambios en el rendimiento.

Lo importante es centrarse en los factores cuantificables que están relacionados con el éxito en el desarrollo de las actividades del departamento de operaciones, aunque en muchas ocasiones las medidas con resultados financieros son de mucha utilidad, también lo son las medidas no financieras.

Decidir que medir uno de los temas más difíciles, en el caso del departamento de operaciones, se podría poner como objetivo medir los servicios que se realizan con cero errores.

Para ello debemos primero determinar la cantidad por mes de servicios realizados con errores.

Tabla XXXVI. **Servicios brindados con errores mensualmente por el Departamento de Operaciones**

Mes	Numero de errores
Enero	5
Febrero	3
Marzo	7
Abril	3
Mayo	6
Junio	9
Julio	10
Agosto	5
Septiembre	4
Octubre	3
Noviembre	5
Diciembre	3
Total	63

Fuente: elaboración propia.

Para este caso el objetivo particular podría ser reducir un 10 por ciento la cantidad de servicios brindada anualmente, por lo que se podrían medir los resultados, ya que al hacer el recuento se debe tener por lo menos solamente 53 servicios al año brindados con errores.

5.1.2. Análisis

Para establecer cualquier proceso en muchos casos las empresas obtienen la información de muchas fuentes y una de las formas de obtener esta información podría ser por medio de encuestas, lo importante en este caso no será la forma ni fuente de donde provengan los datos, lo importante será que el Departamento de Operaciones analice los datos y no se deje sin tomar acción.

El análisis ayuda a ver el comportamiento de los datos, adicionalmente con el análisis exploratorio a partir de un conocimiento profundo llegar a un modelo ajustado de los datos obtenidos.

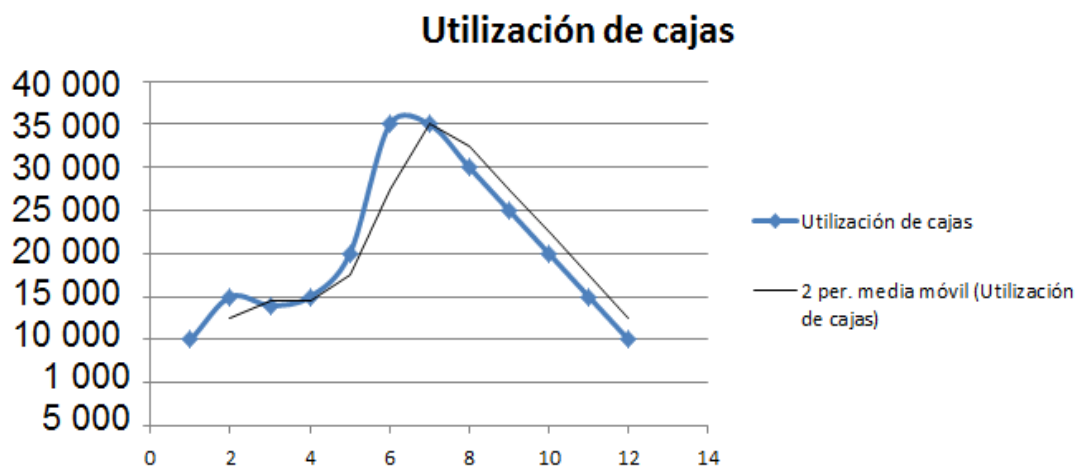
Por ejemplo, si se requiere establecer la demanda, se debe recopilar los datos luego tabularlos y al analizar los datos se determinara cual es la tendencia.

Tabla XXXVII. **Utilización de cajas**

Tiempo	cajas
Enero	10000
Febrero	15000
Marzo	14000
Abril	15000
Mayo	20000
Junio	35000
Julio	35000
Agosto	30000
Septiembre	25000
Octubre	20000
Noviembre	15000
Diciembre	10000

Fuente: elaboración propia.

Figura 67. **Análisis de tendencia**



Fuente: elaboración propia.

Por el análisis de los datos se puede determinar en qué momento se necesitará más material y en qué momento se debe cambiar el nivel de reorden, el pedido máximo, el pedido mínimo, entre otros.

5.1.3. Verificación

Esta pretende establecer si los datos obtenidos son los suficientes para tomar decisiones, en caso que la verificación muestre que los datos no son suficientes será necesario recopilar más datos para que al momento de establecer procedimientos se tenga éxito en la ejecución de los mismos.

También se puede hacer referencia a la hoja de verificación, la cual sirve para recopilar datos mediante una observación, básicamente puede ser cualquier formato que establezca el Departamento de Operaciones con el fin de contar con la información de una forma ordenada y que se adecue al análisis que se realice.

En el caso que el Departamento de Operaciones por ejemplo desee verificar los datos de las causas de un mal servicio podría realizarse la siguiente hoja de verificación:

Tabla XXXVIII. **Hoja de verificación de las causas de un mal servicio**

Mal servicio por:	Frecuencia	Total	Total en %	Total % Acumulado
Daños en residencia	24	24	28,24	28,24
Material no adecuado	6	6	7,06	35,29
Mala actitud del personal operativo	17	17	20,00	55,29
Demora en el inicio del servicio	4	4	4,71	60,00
Falta de comunicación del personal operativo con los distintos departamentos	10	10	11,76	71,76
Falta de atención del personal operativo	5	5	5,88	77,65
Falta de interés del personal operativo	3	3	3,53	81,18
Falta de instrucciones claras de los demás departamentos	16	16	18,82	100,00
Total		85	100 %	

Fuente: elaboración propia.

Esta hoja de verificación refleja rápidamente la tendencia y patrones en los datos, será útil para el estudio de los síntomas de un problema, así como en la investigación de las causas o al recoger los datos para probar alguna hipótesis.

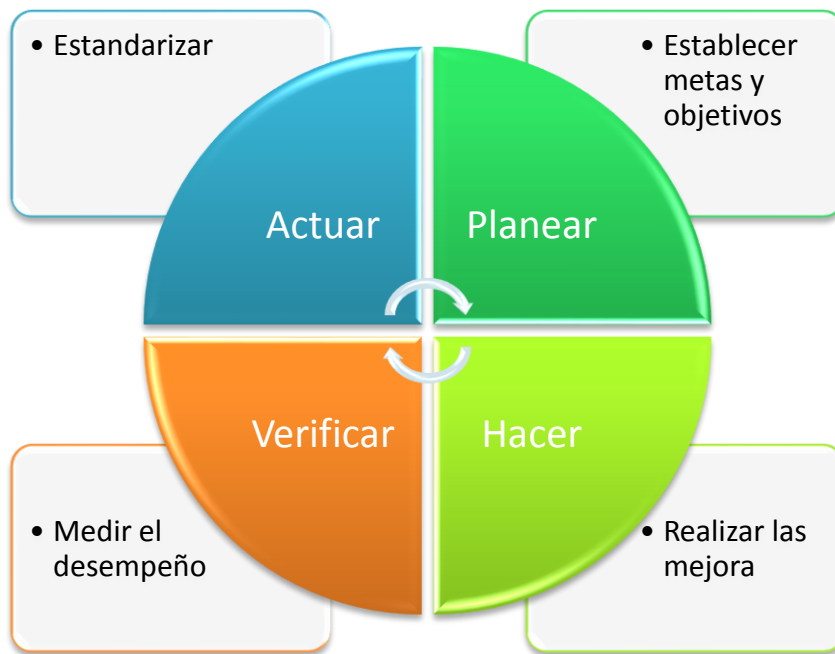
5.1.4. Áreas de mejora

Un área de mejora será los aspectos en que el desempeño del departamento es inferior al deseado, pero también está en el reforzamiento de las áreas fuertes que se posee. El esfuerzo principal debería centrarse en preservar y fortalecer aquellos aspectos que hacen valioso al Departamento de Operaciones.

Independientemente de los aspectos que decida el Departamento de Operaciones fortalecer, para determinar estas áreas de mejora, será necesario aplicar un análisis FODA, en el cual se involucre a todos los departamentos relacionados con el departamento, así como la Gerencia General y otras Gerencias involucradas.

Luego de establecer las áreas de mejoras, se puede hacer uso de una herramienta valiosa como lo es el PHVA, que es una estrategia de mejora continua.

Figura 68. **Proceso para estrategia de mejora continua–PHVA**



Fuente: elaboración propia.

5.2. Estadísticas

Las estadísticas son una herramienta matemática con la cual se podrá obtener información, analizarla y simplificar lo más posible, de tal forma que pueda ser interpretada fácilmente por cualquier persona.

Dentro de la estadística existen los gráficos que son una forma de representar los datos para que las personas no especializadas puedan interpretarlos.

Su importancia radica en que es la única forma de ver qué rumbo está tomando el área en estudio, de esta forma tomar decisiones estratégicas para corregir algunas tendencias que no son las deseadas para la institución o que no vayan de acuerdo con los objetivos institucionales.

Por ejemplo, en el caso expuesto anteriormente de los servicios brindados con errores en el año una forma de representarlo gráficamente sería el siguiente:

Figura 69. **Gráfica de servicios brindados con errores por el Departamento de Operaciones**



Fuente: elaboración propia.

5.3. Beneficio/costo

Luego que el departamento de operaciones defina cuál será su objetivo, es decir su área de mejora, será necesario establecer los resultados, pero también los costos en que se incurrirán al momento de ejecutar las estrategias.

Se debe tener en cuenta que no siempre el beneficio se verá de forma económica, es posible que en determinado momento los resultados serán sencillamente mayor comunicación dentro del departamento, o mayor orden al momento de realizar las actividades, pero al final será una forma de beneficiar de forma global al funcionamiento y desarrollo organizacional.

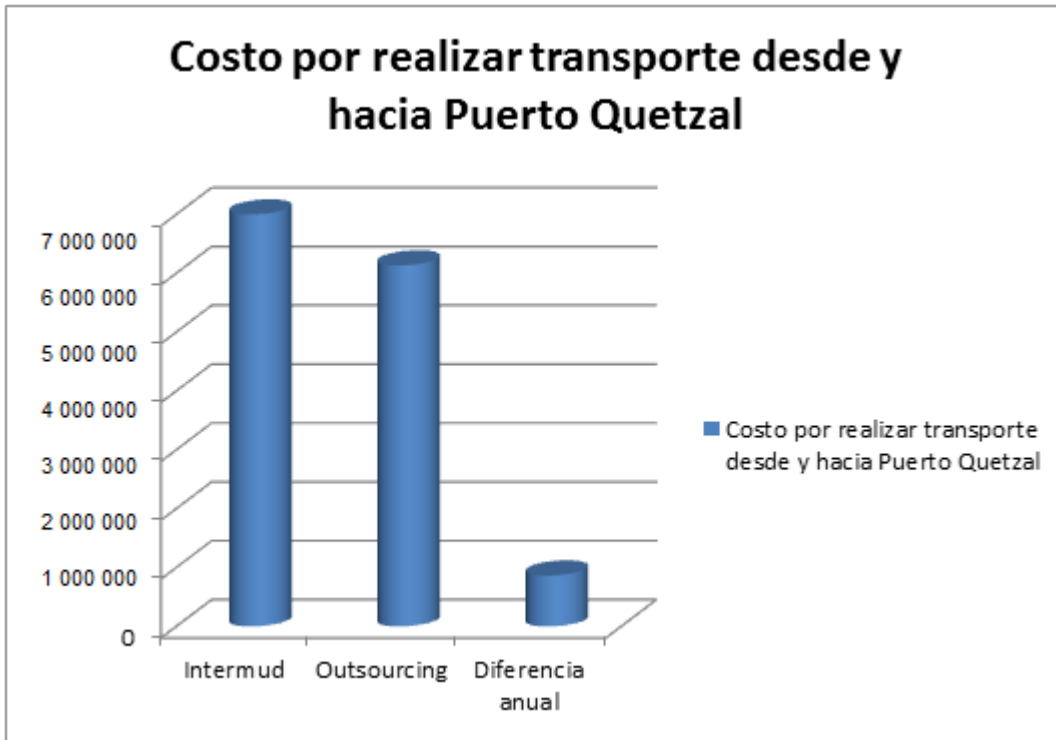
En otro caso hipotético sería que el Departamento de Operaciones estudiara los beneficios y costos que tiene el contratar el servicio de transporte por medio de *outsourcing*, el departamento deberá sacar un listado de las ventajas de elegir este proyecto, además de los costos estimados.

Ventajas de utilizar *outsourcing* en el transporte terrestre hacia y desde puerto:

- Flexibilidad estratégica
- Variabilidad de costos
- Economías de escala derivada de la especialización
- Liberación de recursos financieros inmovilizados
- Mejora el nivel del servicio

Se puede suponer que el departamento ha analizado los costos, por lo que hay que hacer un análisis gráfico de estos, como se describe en la figura 70:

Figura 70. **Gráfica de costos por realizar transporte desde y hacia Puerto Quetzal**



Fuente: elaboración propia.

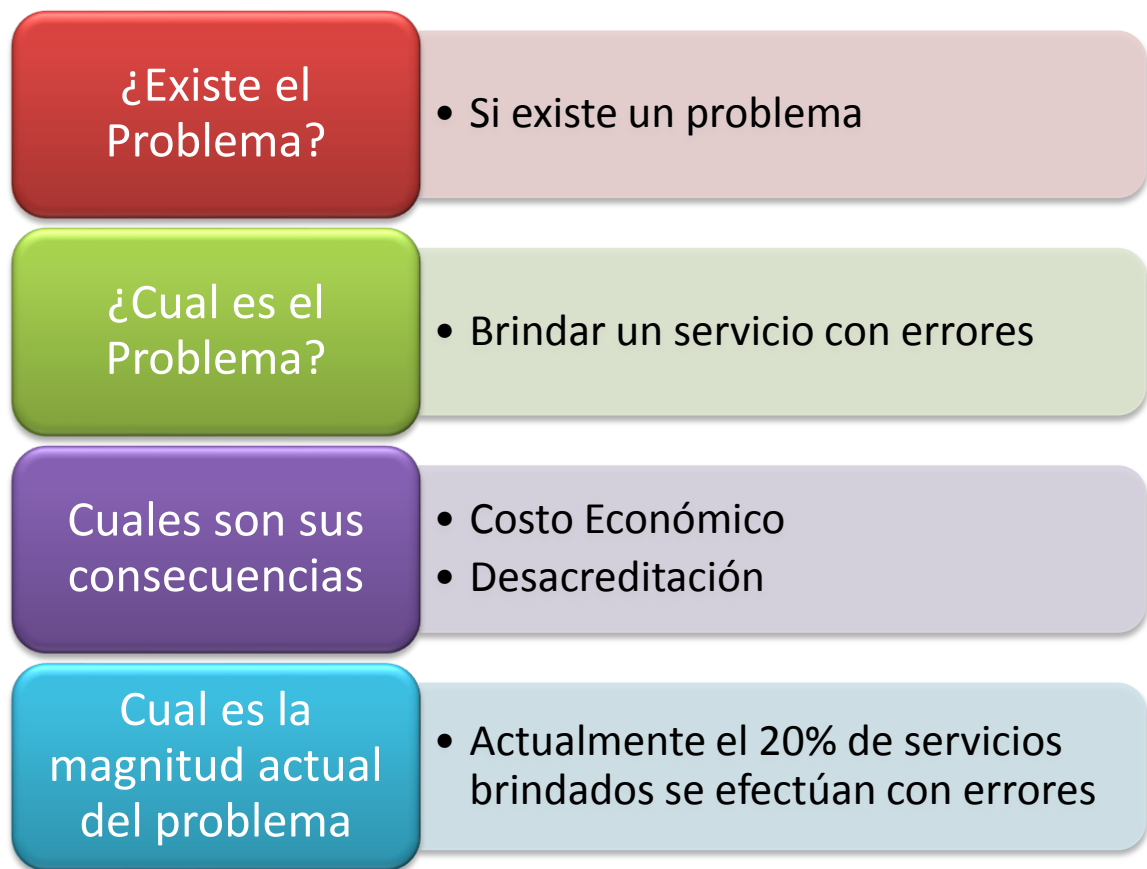
Con base a este análisis de Beneficio/Costo se podría concluir, en el caso hipotético que los datos arriba mencionados fueran reales, que es mejor el servicio de *outsourcing* para el transporte desde y hacia Puerto Quetzal.

5.4. Evaluación de la solución y su selección

El objetivo primordial en este paso es decidir cuál de las soluciones propuestas constituye la mejor opción para solucionar el problema en cuestión.

Primero es necesario establecer si existe un problema, en este caso se toma como problema el brindar un servicio con errores:

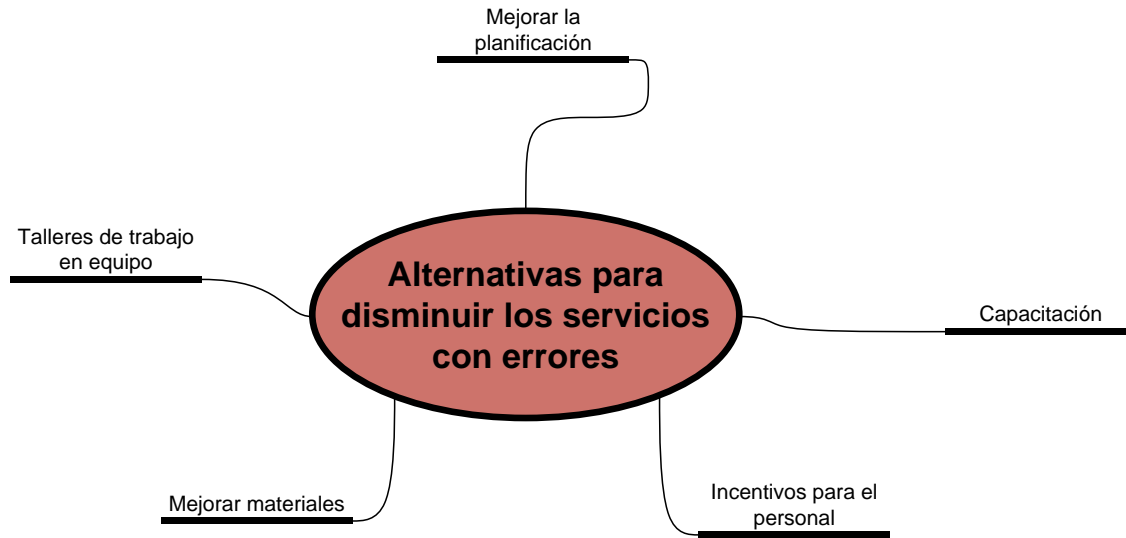
Figura 71. **Definición del problema**



Fuente: elaboración propia.

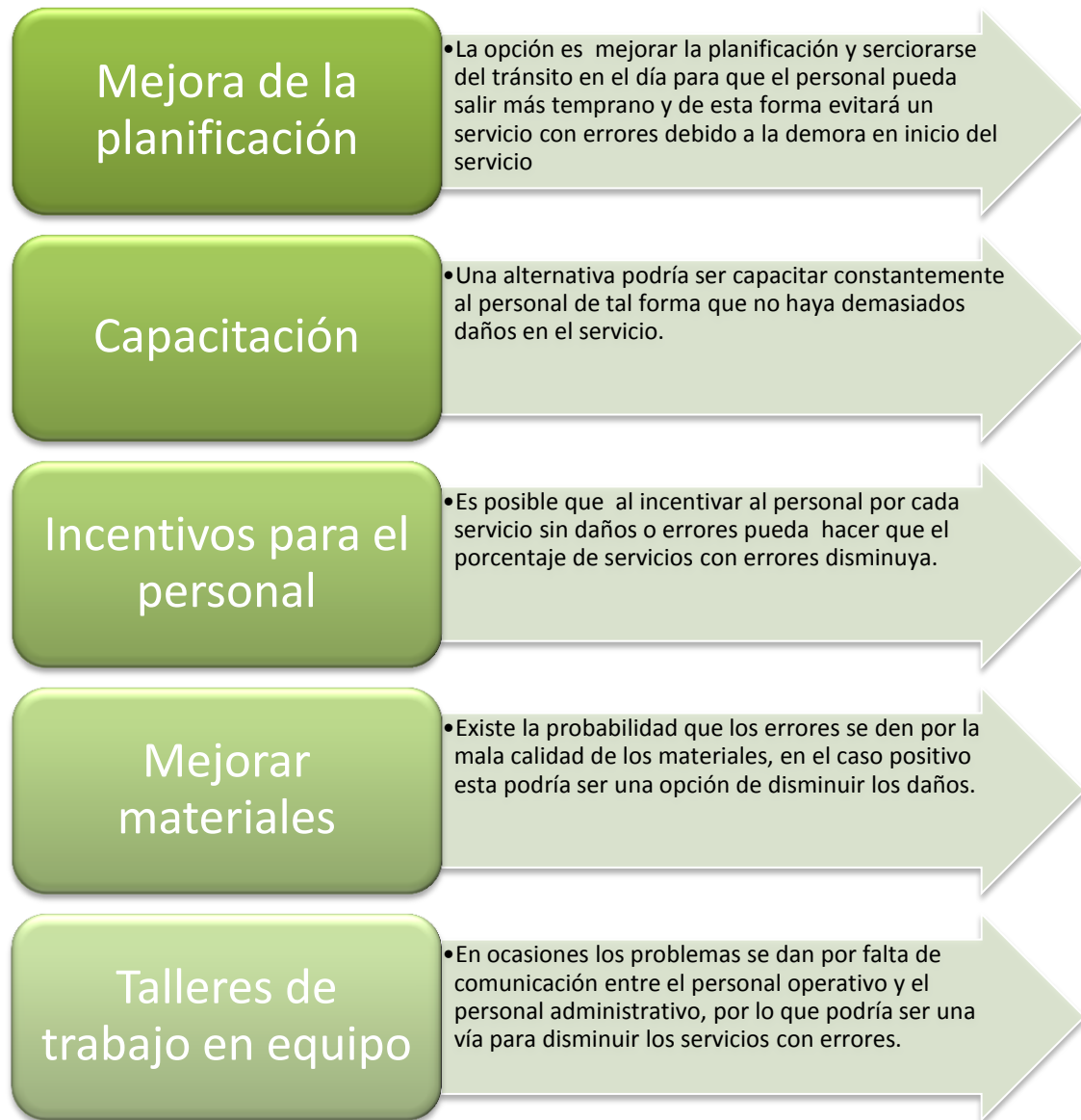
Luego se define por medio de una lluvia de ideas las alternativas para disminuir este porcentaje de servicios con errores:

Figura 72. Lluvia de ideas de las opciones de solución del problema



Fuente: elaboración propia.

Figura 73. Descripción de cada una de las opciones de solución del problema



Fuente: elaboración propia.

Luego una forma de elegir la mejor opción es formar un equipo para que haya varias opiniones, se procede a la selección mediante una matriz por puntos:

Tabla XXXIX. **Matriz por puntos para la selección de la alternativa**

	A	B	C	D	E
	Mejora de la Planificación	Capacitación	Incentivos para el personal	Mejora de materiales	Talleres de trabajo en equipo
A		A	A	A	A
B			B	B	E
C				C	E
D					E
E					

Fuente: elaboración propia.

Con base en el resultado determinamos la frecuencia y la alternativa que tenga más frecuencia será la mejor para la solución del problema.

Tabla XL. **Frecuencia en matriz por puntos**

		Frecuencia
A	Mejora de la Planificación	4
B	Capacitación	2
C	Incentivos para el personal	1
D	Mejora de materiales	0
E	Talleres de trabajo en equipo	3

Fuente: elaboración propia.

Para este caso práctico la mejor opción será mejorar la planificación, posteriormente se puede dar importancia a los talleres de trabajo en equipo.

5.5. Auditorías

Actualmente, las empresas han encontrado una identificación con la filosofía de cultura de calidad. Esto debido a la realidad económica y comercial altamente competitiva donde la calidad es una estrategia para el desarrollo de las empresas.

Las auditorías de calidad son una herramienta de gestión que son empleadas para verificar y evaluar las actividades que se relacionan con la calidad en las empresas. También se puede evaluar la eficacia en las actividades que se desarrollan con el fin de lograr alcanzar la calidad deseada por la organización.

Adicionalmente, las auditorías son útiles a la gerencia de la organización pues proporcionan evidencia objetiva basada en hechos, por lo que las decisiones que tome la misma será en base a hechos y no hipótesis.

5.5.1. Internas

Las auditorías internas de calidad sirven de apoyo a toda la organización, su propósito es evaluar la eficacia de los procesos de gestión de calidad.

Los requisitos de calidad de las normas internacionales obligan a las empresas a tener una supervisión continua del desempeño de todos los procesos.

Las auditorías internas se destacan por el funcionamiento y no por la persona que las realiza. Para que sean viables las auditorías internas tiene que entenderse como algo que añade valor a la organización.

Los auditores internos tendrán que tener muy en cuenta el valor que dichas auditorías representan.

La primera fase de la auditoría puede basarse en la verificación e inspección de los procedimientos. La segunda puede enfocarse en el cumplimiento de los procedimientos y procesos en la organización.

La elección de las personas o persona para la auditoría interna del Departamento de Operaciones queda sujeta a la Gerencia General conjuntamente con el jefe de Operaciones.

5.5.2. Externas

Al igual que la auditoría interna el propósito es el mismo, velar por el cumplimiento de los procedimientos y procesos de una gestión de calidad. Sin embargo, esta auditoría a diferencia de la auditoría interna es ejecutada por personal ajeno a la organización.

La persona encargada de realizar esta auditoría debe tener la suficiente capacitación y conocimiento para desempeñar este cargo tan importante, ya que al final debe realizar un informe final.

En el caso de que la empresa contrate a una persona directamente, esta deberá seguir los siguientes pasos:

- Planificación
- Ejecución
- Informe
- Seguimiento

Una auditoría externa de calidad proporcionará a la empresa información valiosa para la toma de decisiones relacionadas con la mejora continua.

CONCLUSIONES

1. El Departamento de Operaciones de la empresa Internacional de Mudanzas, S. A., cuenta con estrategias actuales. Sin embargo, muchas veces no tiene el apoyo del personal para ejecutarlas, así como no cuenta con los recursos necesarios para implementar las estrategias y lograr los objetivos corporativos.
2. El objetivo al establecer los procedimientos es tener una gestión de calidad con una mejora continua.
3. Para el análisis de la elaboración de procedimientos es necesario tener en cuenta la Norma ISO 9000 e ISO 9,000. Como una extensión se podría consultar también las Normas FIDI que toman como base la ISO 9000 aplicada a la industria de mudanzas.
4. Dentro de los riesgos encontrados es la falta de motivación que existe entre los colaboradores. Las mejoras propuestas no cumplen con el objetivo de tener una gestión de la calidad.
5. La información será una de las entradas del sistema, mientras que al desarrollar las actividades el resultado esperado es una mejora continua.
6. Debido a que existe una crisis económica, no es posible hacer una gran inversión en mejoras. Sin embargo, es posible obtener el mayor provecho a los recursos con los que ya se cuenta, por ejemplo, se cuenta

con el personal que tiene muchos años de laborar en la empresa, por lo que tienen experiencia, situación que puede ser una ventaja.

7. Es necesario establecer un control y registro de todos los procesos, de tal forma que haya un control del avance y las posibles mejoras que se puedan realizar en cada uno de los procesos.
8. Básicamente, la responsabilidad de todos los procesos y su seguimiento recae sobre el jefe de operaciones y el auxiliar de bodega, ambos son los responsables de obtener resultados positivos. En caso de que el proceso se estanque deberán hacer las recomendaciones respectivas a Gerencia General para realizar enmiendas o cambios totales.

RECOMENDACIONES

1. Es indispensable que el control de materiales se realice utilizando alguna herramienta informática. Actualmente se cuenta con un sistema, el cual debido a su falta de mantenimiento no está funcionando. Sin embargo, al darle el mantenimiento necesario podría ser una estrategia de gestión de la calidad.
2. Actualmente el personal no es consciente del papel que juegan dentro de la organización, por lo cual no están comprometidos con el éxito de la misma. Es necesario hacer una buena gestión de recursos humanos para que la mayoría del personal se motive y realice un servicio de calidad.
3. Para que el Departamento de Operaciones funcione de la manera correcta necesita el apoyo máximo de los demás departamentos, por lo que es necesario que eventualmente se trate de hacer cambios de rol dentro de la empresa.
4. El Departamento de Operaciones es el motor de la empresa, por lo que debería contar con el mayor presupuesto para realizar sus actividades, así como una total autonomía, siempre contando con auditorías internas y externas.

5. Aunque se establecieron varios procedimientos nuevos, es necesario hacer una evaluación periódica y no dejarlos en el olvido, ya que de lo contrario no se obtendrán resultados positivos puesto que el éxito de toda la empresa no radica en un sencillo procedimiento, sino en el seguimiento y la mejora continua que se tenga.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASENCIO, Antonio. *Investigación, análisis y propuesta de mejora para los sistemas de operaciones portuarias en empresa Portuaria Quetzal, y propuesta de un plan para el manejo y recepción de desechos provenientes de buques, elaborado en Comisión Portuaria Nacional*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2009. 375 p.
2. BARILLAS, José. *Programa de mantenimiento preventivo para la empresa metalúrgica: Fundidora Bernal, S.A.* Trabajo de graduación de Ing. Mecánica. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 119 p.
3. CASTAÑÓN, Daniel. *Propuesta de un manual de procedimientos para el departamento de logística*, Trabajo de graduación de Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2012. 180 p.
4. CHIAVETANO, Idalberto. *Administración de empresas*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 2007. 357 p.
5. HELLRIEGEL, Don. *Administración de personal*. 2a ed. México: Thompson, 2006. 420 p.

6. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. *Manual de Labores*. Guatemala: IGSS, 2004. 105 p.
7. International Organization for Standardization. *Norma Internacional ISO 9001-2008*, 4ª ed. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO, 2008. 42 p.
8. International Organization for Standardization, *Norma Internacional 9004*, 3a ed. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO, 2009. 58 p.
9. MAYNARD, James Keenan. *Manual del ingeniero industrial*. 2a ed. México: Thompson, 2005. 300 p.
10. NIEBEL, Benjamín. *Ingeniería industrial*. 3ra ed. México: Alfa Omega, 2006. 287 p.
11. *Propuesta de un modelo de capacitación y desarrollo al personal*, Universidad de Oriente, San Miguel, El Salvador, 2002. 111 p.
12. RIZO, Carlos. *Implementación de un manual de operaciones marítimas de la empresa Compañía de Terminales*, Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 2010. 209 p.
13. TOMPKINS, James; WHITE John; BOZER, Yavuz; TANCHOCO, J. *Planeación de instalaciones*, 3a ed. México: Internacional Thomson Editores, 2006, 753 p.

14. ZAMBRANO, Roxana. *Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística de la Compañía Círculo S. A. y sus incidencias en el año 2011*, Trabajo de graduación de Contabilidad y Auditoría, Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana, Facultad Administrativa. 2011. 141 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Carta de instrucciones mudanza local

INTERNACIONAL DE MUDANZAS CARTA DE INSTRUCCIONES LOCAL

NOMBRE: Antonio Devaux Arevalo
FECHA DE SERVICIO: 6 de Febrero de 2015
DIRECCION DE ORIGEN: 7a. Av. 7-96 (interior 8-30) Zona 2
DIRECCION DE DESTINO: 9a. Calle 3-77, Zona 2 El Zapote
CLASE DE SERVICIO:
PESO ESTIMADO:
VIAJES ESTIMADOS: 0.00
PERSONAS EMPAQUE:
PERSONAS MUDANZA:
HORA SERVICIO:
LOTE:
OBSERVACIONES DE EMPAQUE:

Apéndice 2. Carta de sugerencias



Día Mes Año

Nombre:	<input type="text"/>	ID:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>	Tel:	<input type="text"/>

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Malo
Su opinion de nuestros servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trato recibido de nuestro personal administrativo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trato recibido de nuestro personal de operaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apariencia de nuestro personal de operaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de servicios generales que le fueron prestados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Supervisión del trabajo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Usted considera que su mudanza ha sido	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Comentarios Personales
<hr/> <hr/> <hr/>
¿Utilizaría usted nuevamente los servicios de Intermud?
<hr/>

Nombre: _____

Firma: _____

Mudarse es fácil

www.intermud.com | +(502) 2415 - 6815 | 20 Av. 18-01 Zona 11, 01011 Guatemala, C.A

Apéndice 3. Orden de servicio



Orden de servicio No.

Orden de servicio

Observaciones	
Cantidad de viajes	Empaque

Firma cliente _____ Firma jefe de grupo _____

Mudarse es fácil

www.intermud.com | +(502) 2415 - 6815 | 20 Av. 18-01 Zona 11, 01011 Guatemala, C.A

Apéndice 4. Carta de instrucciones exportación

INTERNACIONAL DE MUDANZAS CARTA DE INSTRUCCIONES EXPORTACION

ASUNTO:
FECHA DE EMPAQUE:
DIRECCION:
ESTIMADO: .00Lbs netas 00Lbs brutas !.00Mts3 netos !.00Mts3 brutos
A EMBALARSE EN: 1 20' Liftvan
UBICACION DEL CONTENEDOR EN RESIDENCIA: Si No
CIA TRANSPORTE TERRESTRE:
DESTINO: Fair Oaks, CA / United States of America (USA)
FECHA DESPACHO: / / : :
CIA MARITIMA/AEREA: /
 Maritimo Aereo
PTO DE SALIDA: Quetzal Terrestre
PTO DE LLEGADA: Oakland/ca/us
FLETE MARITIMO/AEREO \$:
SERVICIO PUERTA A PUERTA: PUERTA A PUERTO
NOMBRE DEL AGENTE: Si
MONTO SERVICIO DE DESTINO: n/a
SEGURO DE TRANSPORTE: n/a
Booker: Consultor:
Manejado por: Supervisor:
Guatemala:
OBSERVACIONES:
AUTORIZADO:

Apéndice No. 5 – Carta de instrucciones Importación

**INTERNACIONAL DE MUDANZAS, S.A.
CARTA DE INSTRUCCIONES DE IMPORTACION**

CLIENTE:
NACIONALIDAD:
COMPAÑIA:
PUESTO:
TELEFONO:
CONTACTO EN LA COMPAÑIA:
AGENTE DE ORIGEN:
PAIS:
BOOKER:
SEGURO:
FECHA DE LLEGADA:
VOLUMEN: 7.00 CBM 1584.00
TRANSPORTE: LBS 3.00 LIFTVANS
PUERTO DE ENTRADA: Santo Tomas de castilla
TRAMITES DE ADUANA:
DIRECCION DE ENTREGA:
TELEFONO:
FECHA DE ENTREGA: HORA DE ENTREGA: 10.00
OBSERVACIONES:

MANEJADO POR: EMY
SUPERVISADO POR: Emy Bran

Fecha posible de salida:

Apéndice No. 6 – Carta de instrucciones Reubicación

INTERNACIONAL DE MUDANZAS CARTA DE INSTRUCCIONES LOCAL

NOMBRE: Antonio Devaux Arevalo
FECHA DE SERVICIO: 6 de Febrero de 2015
DIRECCION DE ORIGEN: 7a. Av. 7-96 (interior 8-30) Zona 2
DIRECCION DE DESTINO: 9a. Calle 3-77, Zona 2 El Zapote
CLASE DE SERVICIO:
PESO ESTIMADO:
VIAJES ESTIMADOS: 0.00
PERSONAS EMPAQUE:
PERSONAS MUDANZA:
HORA SERVICIO:
LOTE:
OBSERVACIONES DE EMPAQUE:

Apéndice 7. Solicitud de empleo

Solicitud de Empleo					Fecha	
Puesto que solicita			Sueldo Mensual Deseado		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> FOTOGRAFIA RECIENTE </div>	
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad			Sueldo Mensual Aprobado			
			Fecha de Contratación			
DATOS PERSONALES						
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)		Edad
Domicilio		Colonia	Código Postal	Teléfono		Sexo
Municipio y Departamento		Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge		<input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estatura Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)		Peso
DOCUMENTACION						
DPI			Cedula de Vecindad			
NIT			Número de IGSS		Pasaporte Numero	
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si			Clase y Numero de Licencia		Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país	
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES						
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo			¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)			
¿Practica usted algún deporte?			¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?						
DATOS FAMILIARES						
NOMBRE		VIVE	FINADO	DOMICILIO		OCUPACION
Padre						
Madre						
Esposa (o)						
Nombres y edades de los hijos						
ESCOLARIDAD						
NOMBRE		DIRECCION		FECHA DE		AÑOS
Primaria						
Secundaria o Pre vocacional						
Preparatoria o Vocacional						
Profesional						
Comercio u Otras						
Estudios que está efectuando en la actualidad:						
Escuela		Horario		Curso o Carrera		Grado

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo . 1. Listado de aspectos a verificarse en un mantenimiento

Nº de operación de mant.	Descripción de la operación	Intervalo de mantenimiento				
		IM	M1	M2	M3	M4
00-04	Lubricación y revisión de los niveles de fluidos	*	*	*	*	*
01-01	<i>Revisión del ensamble de soporte trasero del motor</i>				*	*
01-02	<i>Inspección de los paneles antirruido del motor</i>				*	*
01-03	Inspección del cableado del freno de motor Jacobs			*	*	*
01-04	Inspección de las bandas de impulsión del motor				*	*
09-01	Inspección del elemento del filtro de aire				*	*
13-01	Inspección del compresor de aire Bendix	*	*	*	*	*
15-01	Revisión del alternador, de las baterías y del arrancador	*			*	*
20-01	Revisión de la tapa del radiador			*	*	*
20-02	Lavado del radiador con agua a presión y cambio del líquido refrigerante					*
20-03	<i>Revisión del propulsor y del embrague del ventilador</i>			*	*	*
25-01	Lubricación del collarín del embrague	*	*	*	*	*
25-02	Lubricación del eje transversal de liberación del embrague	*	*	*	*	*
25-03	Lubricación de los componentes del acoplamiento del embrague	*	*	*	*	*
26-01	Lubricación e inspección de los tubos telescópicos del control de cambios, FLA y FLB	*	*	*	*	*
26-02	Lubricación del seguro de control de cambios e inspección del cilindro, FLA y FLB	*	*	*	*	*
26-03	Inspección de los yugos de pivote de la palanca de cambios, FLA y FLB				*	*
26-04	Lubricación de la barra de selección y de la rótula de la barra de pivote, FLA y FLB	*	*	*	*	*
26-05	Cambio del fluido y filtro de la transmisión Allison					*
26-06	Limpieza del tapón magnético de la transmisión manual, cambio de aceite y cambio del elemento filtrante de aceite (para vehículos con lubricantes a base de petróleo)*			*	*	*
26-07	Revisión y limpieza o reemplazo del filtro y regulador de aire de la transmisión			*	*	*
26-08	Revisión del nivel de aceite de la transmisión y revisión del respiradero		*	*	*	*

Nº de operación de mant.	Descripción de la operación	Intervalo de mantenimiento				
		IM	M1	M2	M3	M4
31-01	Inspección de la quinta rueda	*	*	*	*	*
31-02	Lubricación de la quinta rueda	*	*	*	*	*
31-03	Revisión de la torsión de los sujetadores del chasis	*				
31-04	Inspección del mecanismo de la quinta rueda deslizable Holland			*	*	*
32-01	Inspección de la suspensión	*	*	*	*	*
32-02	Lubricación de la suspensión	*	*	*	*	*
32-03	Revisión de la torsión de los pernos U de la suspensión	*			*	*
33-01	Lubricación de los pasadores de muñón	*	*	*	*	*
33-02	Inspección y lubricación de los extremos de las barras de acoplamiento	*	*	*	*	*
33-03	Inspección de convergencia	*				
35-01	Revisión del respiradero del eje y del nivel de lubricante		*	*	*	*
35-02	Cambio del lubricante del eje, reemplazo del filtro de aceite y limpieza del colador magnético	*			*	*
40-01	Revisión de las tuercas de las ruedas y de las de los aros			*	*	*
41-01	Inspección de las líneas motrices	*	*	*	*	*
41-02	Lubricación de las líneas motrices	*	*	*	*	*

Nº de operación de mant.	Descripción de la operación	Intervalo de mantenimiento				
		IM	M1	M2	M3	M4
42-01	Ajuste de los frenos—frenos de leva con ajustador de tensión manual	*	*	*	*	*
42-02	Lubricación del buje del soporte del eje de levas			*	*	*
42-03	Lubricación y revisión de los ajustadores de tensión manuales o automáticos (todos los modelos)	*	*	*	*	*
42-04	Inspección de los ajustadores de tensión automáticos Meritor			*	*	*
42-05	Revisión de los frenos de cuña	*	*	*	*	*
42-06	Inspección y lubricación de los frenos de cuña				*	*
42-07	Revisión del evaporador de alcohol			*	*	*
42-08	Limpieza del evaporador de alcohol Bendix			*	*	*
42-09	Reemplazo de la junta del evaporador de alcohol Bendix				*	*
42-10	Revisión del secador de aire Bendix (AD-2, AD-4, o AD-9)				*	*
42-11	Inspección del secador de aire Bendix o del postenfriador Anchorlok (Bendix AD-2, AD-4, AD-9, o Anchorlok)	*	*	*	*	*
42-12	Reemplazo del desecante del secador de aire Bendix (AD-2)					*

Nº de operación de mant.	Descripción de la operación	Intervalo de mantenimiento				
		IM	M1	M2	M3	M4
42-13	Reemplazo del desecante del secador de aire Bendix (AD-4 o AD-9)					•
42-14	Limpieza del secador de aire CR Brakemaster (Modelo 62 ó 68)	•	•	•	•	•
42-15	Desatascamiento de la válvula automática de eyección del postenfriador Anchorlok			•	•	•
42-16	Revisión del funcionamiento de las válvulas Bendix de los frenos de aire (BP-R1 y E-12)				•	•
42-17	Desensamble, limpieza e inspección de las válvulas Bendix de los frenos de aire (BP-1, válvula de retención doble, E-6, PP-7, QR-1, R-6, R-14, SR-1, ST-3, TC-7, TP-5, TR-3)				•	•
42-18	Desensamble, limpieza, inspección y lubricación de las válvulas Bendix de los frenos de aire, (DV-2, PP-3 y válvula de retención sencilla)			•	•	•
42-19	Inspección y prueba de las válvulas Bendix de los frenos de aire (BP-1, BP-R1, LQ-5, PP-7, R-14 y TC-7)				•	•
42-20	Lubricación del actuador de la válvula Bendix del freno de pie (E-6 ó E-12) y prueba contra fugas (E-12)				•	•
42-21	Prueba de funcionamiento y prueba contra fugas de la válvula de eyección de humedad Sealco (Modelo 6300)			•	•	•
42-22	Revisión de la válvula de descarga rápida Midland y del interruptor de la válvula de control	•	•	•	•	•
42-23	Reemplazo del desecante del secador de aire Meritor WABCO System Saver 1000					•

Nº de operación de mant.	Descripción de la operación	Intervalo de mantenimiento				
		IM	M1	M2	M3	M4
46-01	Lubricación de la barra de dirección	•	•	•	•	•
46-02	Revisión del lubricante del mecanismo de dirección manual Ross, modelo 503	•	•	•		
46-03	Cambio de lubricante del mecanismo de dirección manual Ross, modelo 503				•	•
46-04	Lubricación del eslabón de arrastre y del cilindro de la dirección hidráulica	•	•	•	•	•
46-05	Revisión del nivel de líquido del depósito de la dirección hidráulica	•	•			
46-06	Cambio del líquido y del filtro del depósito de la dirección hidráulica			•	•	•
46-07	Lubricación del rodamiento del piso de la barra de dirección, FLA y FLB			•	•	•
46-08	Lubricación del mecanismo de dirección hidráulica Ross, serie TAS	•	•	•	•	•
46-09	Lubricación de la tapa de rodamiento del mecanismo de dirección hidráulica Sheppard	•	•	•	•	•
47-01	Revisión de los respiraderos de los tanques de combustible			•	•	•
47-02	Apretado de las tuercas de los flejes de los tanques de combustible, FLA, FLB y FLD	•	•	•	•	•
47-03	Limpieza de la copa de inspección del separador de combustible y reemplazo del elemento del filtro			•	•	•
49-01	<i>Inspección del sistema de escape</i>			•	•	•

Nº de operación de mant.	Descripción de la operación	Intervalo de mantenimiento				
		IM	M1	M2	M3	M4
54-01	Revisión del sistema eléctrico	*			*	*
54-02	Lubricación del cable del velocímetro y tacómetro				*	*
60-01	Revisión del sistema de inclinación de la cabina, FLA y FLB	*	*	*	*	*
60-02	Revisión de la torsión del perno central del resorte de la suspensión de la cabina			*	*	*
60-03	Revisión del gancho de cierre de la cabina, FLA y FLB	*	*	*	*	*
72-01	Lubricación de los sellos, cierres y bisagras de las puertas	*	*	*	*	*
83-01	Inspección del aire acondicionado			*	*	*

Fuente: manual de mantenimiento de camiones de servicio pesado.

[http://es.scribd.com/doc/39655018/Manual-de-Mantenimiento-de-Camiones-de-Servicio-](http://es.scribd.com/doc/39655018/Manual-de-Mantenimiento-de-Camiones-de-Servicio-Pesado#scrib)

[Pesado#scrib](http://es.scribd.com/doc/39655018/Manual-de-Mantenimiento-de-Camiones-de-Servicio-Pesado#scrib). Consulta: 22 de enero de 2014. .