

ANEXO Q: DIAGRAMAS DE FLUJO

ÍNDICE

ANEXO Q: DIAGRAMAS DE FLUJO	5
Q.1 INTRODUCCIÓN	5
Q.2 PROCESOS ESTRATÉGICOS	5
Q.2.1 BÚSQUEDA DE NUEVAS ÁREAS DE NEGOCIO	6
Q.2.2 GESTIÓN DE LA MEJORA Y EL CAMBIO.....	7
Q.3 PROCESOS FUNDAMENTALES	8
MACROPROCESO FUNDAMENTAL: Identificar, Captar y Mantener clientes.....	8
Q.3.1 IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES	9
Q.3.2 CAPTAR Y MANTENER CLIENTES.....	12
MACROPROCESO FUNDAMENTAL DAR SERVICIO LOGÍSTICO	16
Q.3.3 GESTIONAR PEDIDOS Y/O RESERVAS	17
Q.3.4 SUMINISTRAR EQUIPO AL CLIENTE	20
Q.3.5 REALIZAR ARRASTRE AL EMBARQUE	24
Q.3.6 GESTIONAR DOCUMENTACIÓN DE EMBARQUE	29
Q.3.7 GESTIONAR DESPACHO DE ADUANAS AL EMBARQUE.....	32
Q.3.8 RECIBIR MERCANCÍA	38
Q.3.9 EMBARCAR.....	43
Q.3.10 DESEMBARCAR.....	47
Q.3.11 GESTIONAR DOCUMENTACIÓN DE DESEMBARQUE	51
Q.3.12 GESTIONAR DESPACHO DE ADUANAS AL DESEMBARQUE	53
Q.3.13 ENTREGAR MERCANCÍA.....	58
Q.3.14 REALIZAR ARRASTRE AL DESEMBARQUE	62

MACROPROCESO FUNDAMENTAL COBRAR.....	67
Q.3.15 TRAMITAR FACTURAS	68
Q.3.16 REALIZAR EL COBRO	71
MACROPROCESO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	73
Q.3.17 MEDIR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	73
PROCESOS DE SOPORTE.....	75
Q.3.18 ESTABLECER Y ANALIZAR OBJETIVOS ANUALES	75
Q.3.19 COMPRAR Y SUBCONTRATAR	76
Q.3.20 GESTIÓN CONTABLE	77
Q.3.21 GESTIONAR LOS RECURSOS FINANCIERO	78
Q.3.22 EJECUTAR Y MANTENER PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE	79
Q.3.23 GESTIÓN JURÍDICA	80
Q.3.24 DEFINIR POLÍTICA DEL PERSONAL.....	81
Q.3.25 GESTIONAR PERSONAL	82
Q.3.26 ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	83
Q.3.27 GESTIONAR INCIDENCIAS.....	84
Q.3.28 PRESTAR SERVICIOS AL BUQUE	86
Q.3.29 GESTIONAR LA TERMINAL	87
Q.3.30 GESTIONAR TRANSPORTE TERRESTRE.....	88
Q.3.31 GESTIONAR TALLERES	89
Q.3.32 MANTENIMIENTO DE EQUIPO E INSTALACIONES.....	92
Q.3.33 MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	93
Q.3.34 DEFINIR Y PLANIFICAR DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO FÍSICO TERMINAL ...	94
Q.3.35 EJECUTAR Y MANTENER PROGRAMA MEDIO AMBIENTAL	95

ANEXO Q: DIAGRAMAS DE FLUJO

Q.1 INTRODUCCIÓN

En el presente anexo se muestran los diagramas de flujo de los procesos del mapa del grupo empresarial objeto de análisis.

No se detallarán las etapas intermedias; sólo se especificará el diagrama inicial y el final al que se llega después de haber aplicado la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos, tal y como se explica en el **ANEXO P – Construcción de los Diagramas de Flujo**.

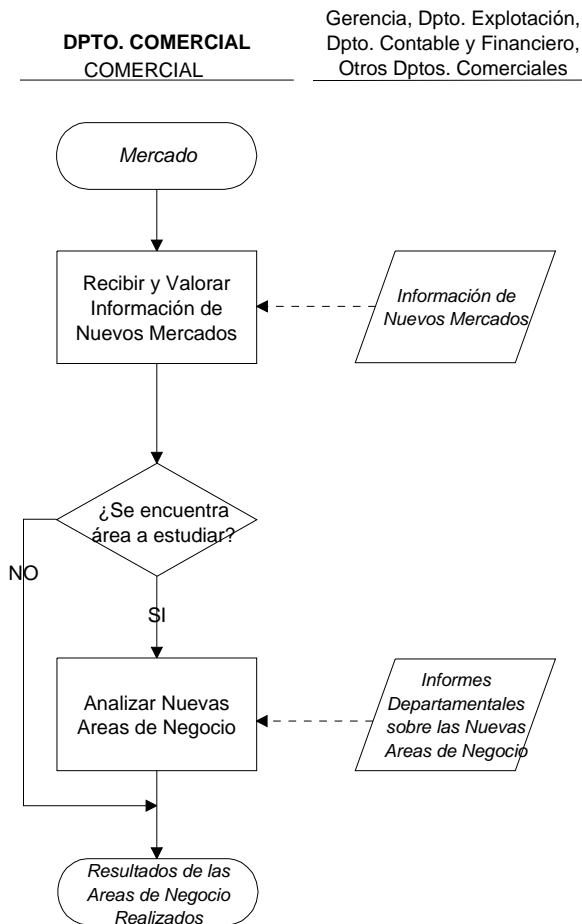
Q.2 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Actualmente ninguno de los dos procesos estratégicos del mapa se está llevando a cabo en el grupo empresarial, por lo que sólo dispondremos de los diagramas de flujo final.

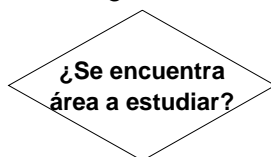
A continuación, se detallan los diagramas de flujo final de los dos procesos estratégicos *Búsqueda de nuevas áreas de negocio* y *Gestión de la mejora y el cambio*.

Q.2.1 BÚSQUEDA DE NUEVAS ÁREAS DE NEGOCIO

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



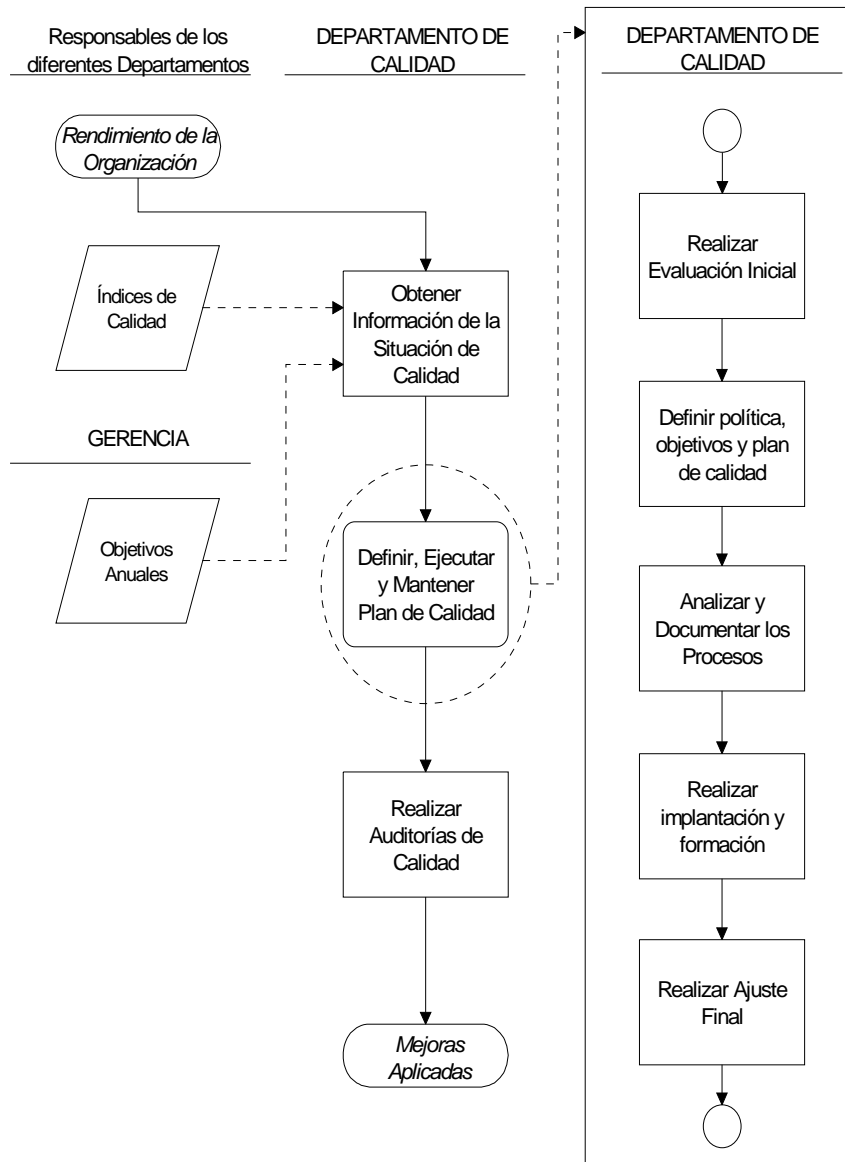
Donde el punto de Inspección es el siguiente:



Condiciones posibles:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Transporte Terrestre para terceros.
<input checked="" type="checkbox"/>	Transporte de Pasajeros.
<input checked="" type="checkbox"/>	Estibar buques de terceros.
<input checked="" type="checkbox"/>	Consignar buques de terceros.

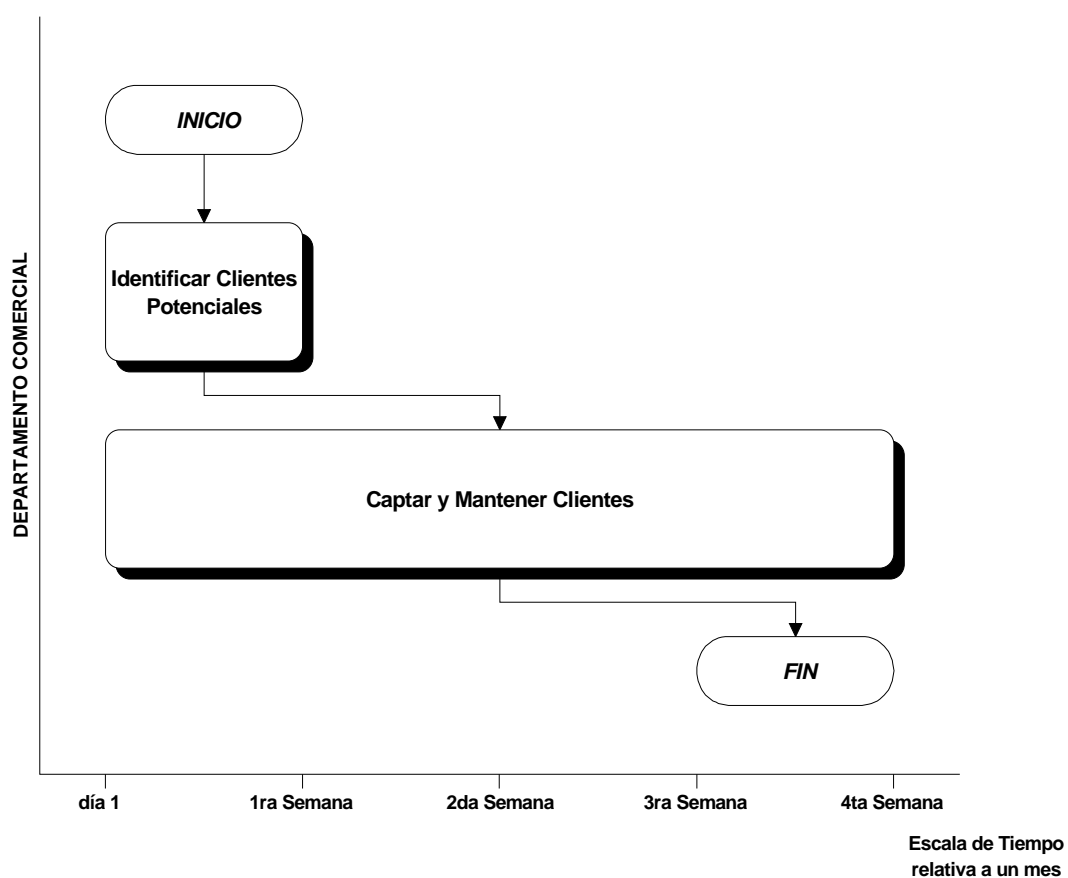
Q.2.2 GESTIÓN DE LA MEJORA Y EL CAMBIO

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Q.3 PROCESOS FUNDAMENTALES

MACROPROCESO FUNDAMENTAL: Identificar, Captar y Mantener clientes



El proceso **Captar y Mantener Clientes** se desarrolla diariamente, mientras que la **Identificación de Clientes Potenciales** se realiza la primera semana de cada mes.

Q.3.1 IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL

DEPARTAMENTO COMERCIAL

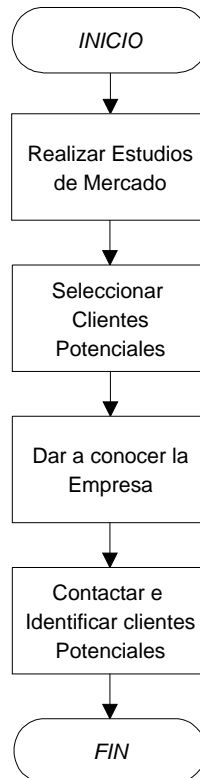
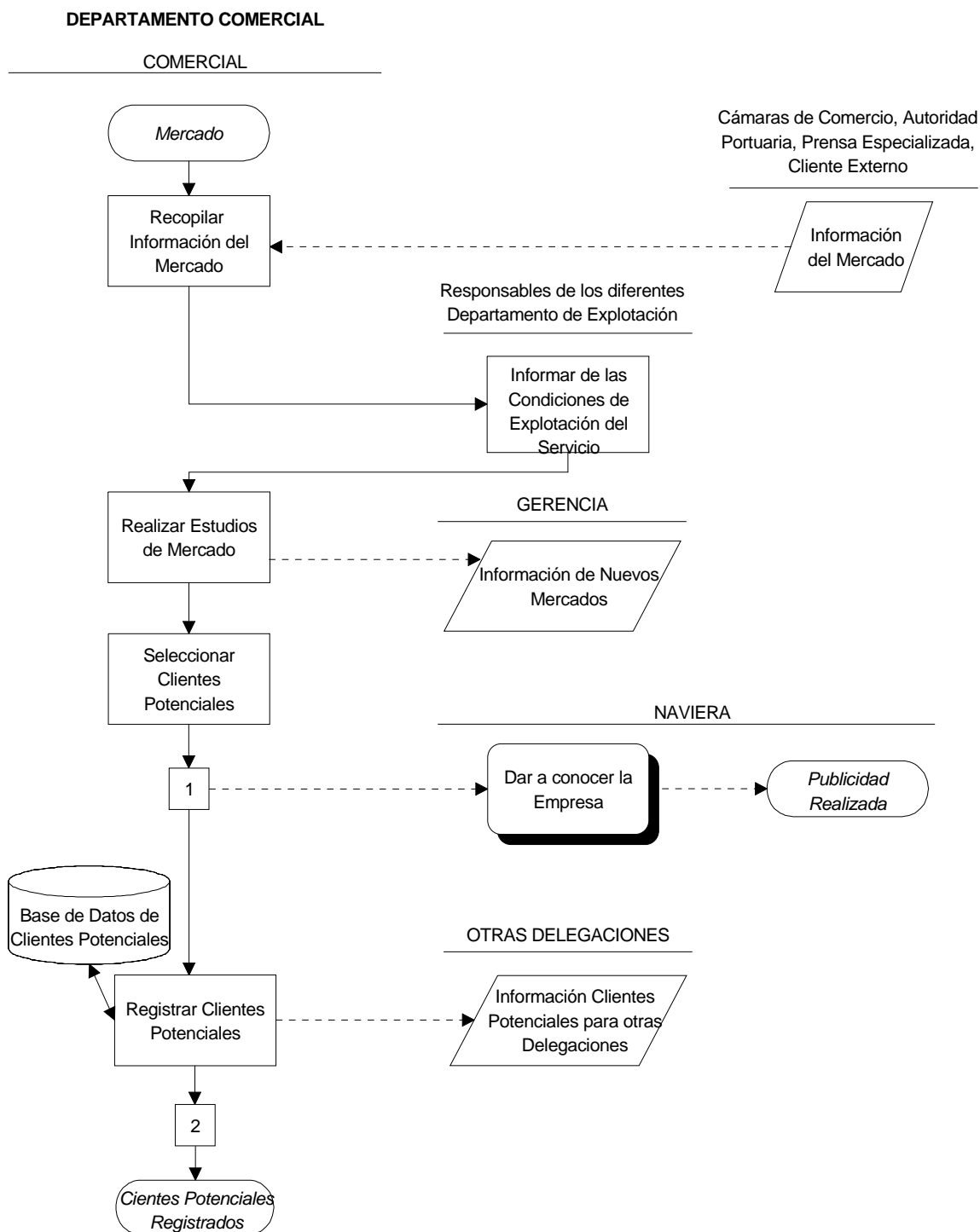


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Donde las Inspecciones son las siguientes:

1

Puntos a revisar en Selección de Clientes Potenciales:	
<input checked="" type="checkbox"/>	La carga se adapta al servicio que ofrece la empresa.
<input checked="" type="checkbox"/>	La frecuencia se adapta al servicio que ofrece la empresa.
<input checked="" type="checkbox"/>	El tiempo de tránsito se adapta al servicio que ofrece la empresa.

2

Puntos a revisar en el Registro de Clientes Potenciales:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Actividad del cliente con la competencia.
<input checked="" type="checkbox"/>	Necesidades del cliente (equipo, tte. marítimo, tte. terrestre, despacho, etc.).
<input checked="" type="checkbox"/>	Almacenes de los que dispone.
<input checked="" type="checkbox"/>	Datos personales del cliente e interlocutor (aniversario, teléfono, fax, mail, correo, etc.).
<input checked="" type="checkbox"/>	Historial de personas que han estado en ese puesto de trabajo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable con el que se ha podido contactar previamente.
<input checked="" type="checkbox"/>	Mercancía (descripción y peculiaridades).
<input checked="" type="checkbox"/>	Manipulación (tipo de servicio).
<input checked="" type="checkbox"/>	Distribución en destino (receptores).
<input checked="" type="checkbox"/>	Agenda (contactos, visitas, avisos, etc.)

Q.3.2 CAPTAR Y MANTENER CLIENTES

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

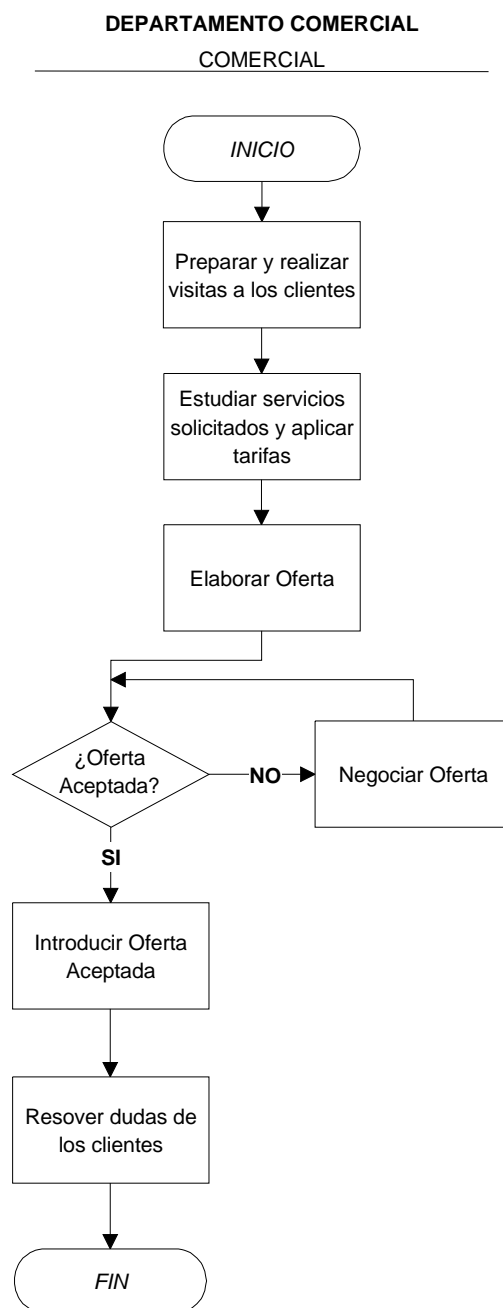
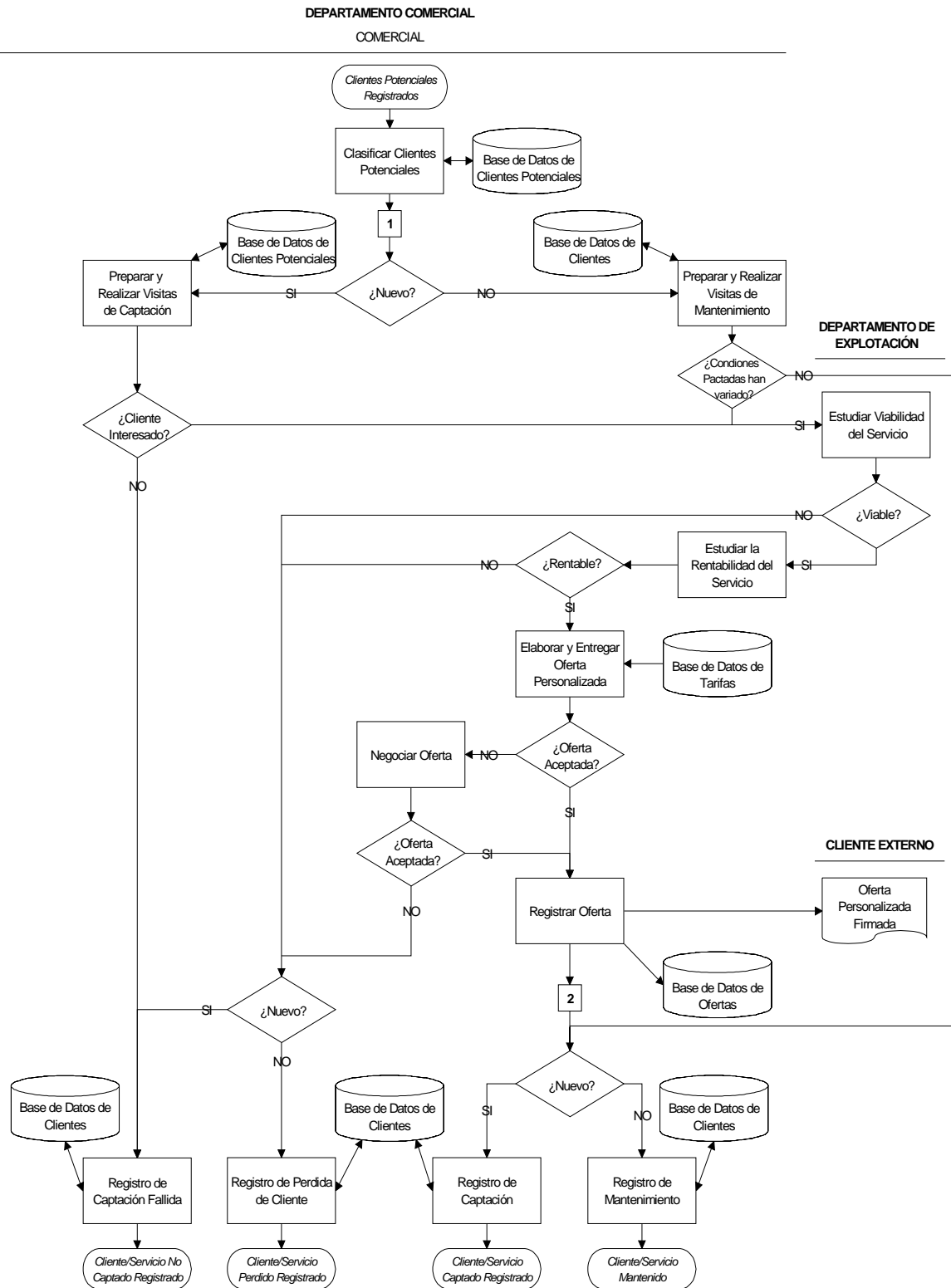


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Donde las Inspecciones son las siguientes:

1

<p>Puntos a revisar en la Clasificación de Clientes Potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Garantías económicas del cliente (bajo Riesgo). <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de carga conveniente. <input checked="" type="checkbox"/> Frecuencia y/o volumen de carga importante.
--

2

<p>Puntos a revisar en el Registro de la Oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Datos del cliente (NIF, nombre, dirección, fax, teléfono, persona de contacto, razón social, datos fiscales, etc.). <input checked="" type="checkbox"/> Lugar donde se ha de enviar la factura, dirección de correo, teléfono y persona de contacto. <input checked="" type="checkbox"/> Plazo de pago y condiciones de pago. <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de mercancía. <input checked="" type="checkbox"/> Destino, tipo de equipo, flete, arrastres, forfaits, suplementos, T3, etc.

Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

¿Nuevo?

<p>Condiciones posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cliente nuevo. <input type="checkbox"/> Cliente perdido. <input type="checkbox"/> Servicio nuevo. <input type="checkbox"/> Servicio perdido.
--

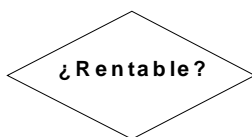
¿Cliente Interesado?

<p>Posibles condiciones que se pueden cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cliente solicita Oferta. <input type="checkbox"/> Cliente solicita Servicio.
--

¿Viable?

<p>Listado de condiciones que se han de cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de realizarlo en cuanto a operativa. <input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de realizarlo respecto a Transporte marítimo. <input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de realizarlo respecto a transporte terrestre (en su caso).
--

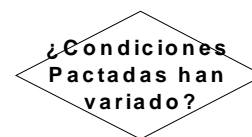
Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



- | Listado de condiciones que se pueden de cumplir: |
|--|
| <input type="checkbox"/> Margen de beneficio adecuado. |
| <input type="checkbox"/> Posibilidad a corto plazo de ampliar el margen de beneficio. |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento social, publicidad. |
| <input type="checkbox"/> Utilización de recursos infrautilizados. |
| <input type="checkbox"/> Fidelizar al cliente. |
| <input type="checkbox"/> Garantías económicas. |
| <input type="checkbox"/> Conviene el tipo de carga. |
| <input type="checkbox"/> Volumen de carga importante. |
| <input type="checkbox"/> Frecuencia de Carga importante. |
| <input type="checkbox"/> Se observa un crecimiento en la necesidad de nuestros servicios por ese sector. |

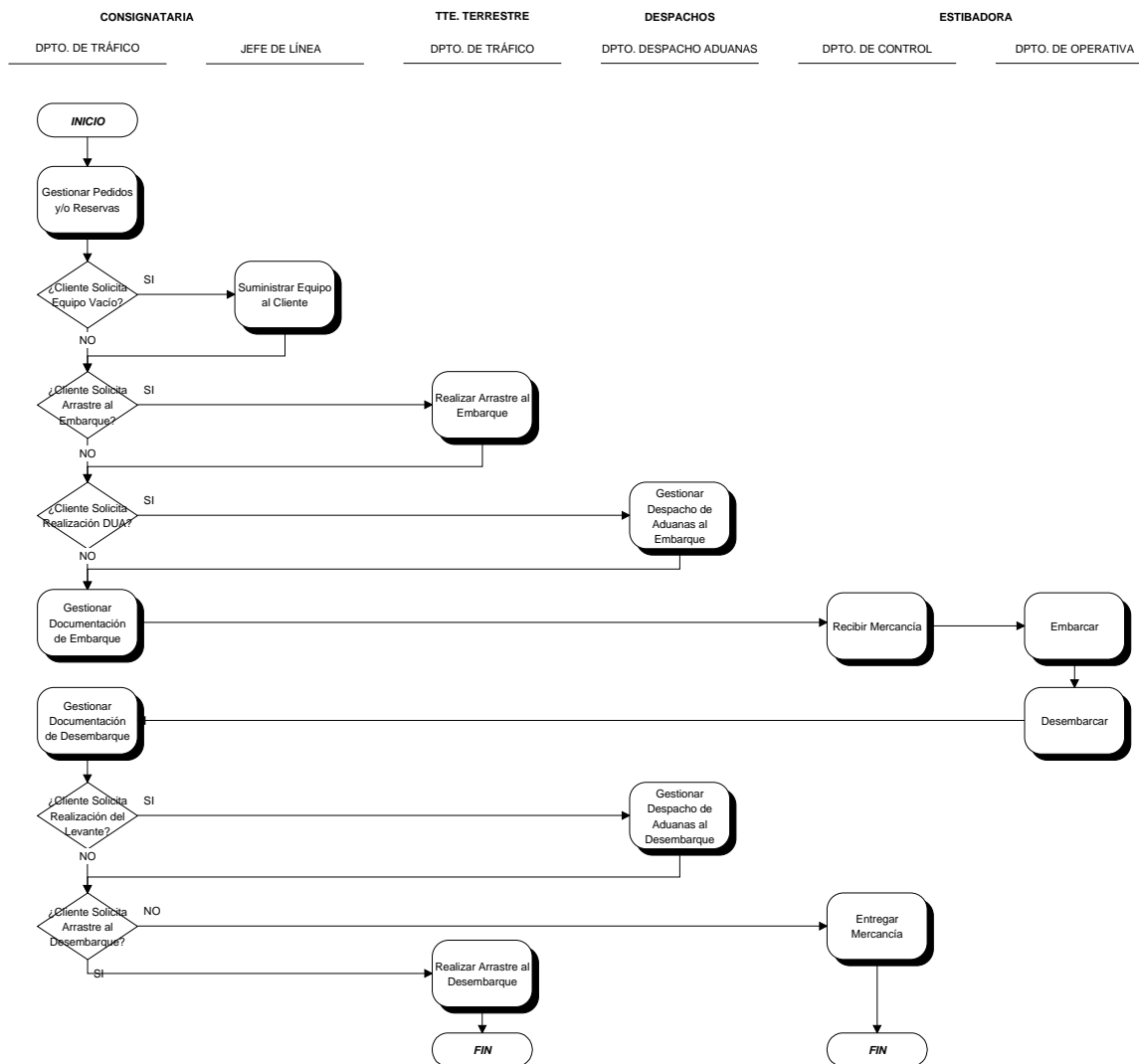


- | Posibles condiciones que se pueden cumplir: |
|--|
| <input type="checkbox"/> Cliente realiza un Pedido. |
| <input type="checkbox"/> Cliente firma las condiciones de la Oferta. |



- | Listado de puntos a revisar de la Oferta: |
|---|
| <input type="checkbox"/> Plazos de pago. |
| <input type="checkbox"/> N ^o de Teus embarcados y/o Fletes medios. |
| <input type="checkbox"/> Frecuencia de embarque. |
| <input type="checkbox"/> Forfaits. |
| <input type="checkbox"/> Tarifas. |
| <input type="checkbox"/> Rentabilidad del servicio ofrecido. |
| <input type="checkbox"/> Viabilidad del servicio ofrecido |
| <input type="checkbox"/> Problemas ocasionados al cliente. |
| <input type="checkbox"/> Se han de modificar las condiciones del servicio cuando no se cumplen: |
| <input type="checkbox"/> Condiciones de Pago. |
| <input type="checkbox"/> Horarios concertados. |
| <input type="checkbox"/> Tipo de mercancía. |
| <input type="checkbox"/> Ya sea por nuestra culpa o del cliente. |

MACROPROCESO FUNDAMENTAL DAR SERVICIO LOGÍSTICO



El Macroproceso ***Dar Servicio Logístico*** se realiza con una periodicidad semanal para las Líneas Internacional y Canarias, y diaria para la Línea de Baleares.

Q.3.3 GESTIONAR PEDIDOS Y/O RESERVAS

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

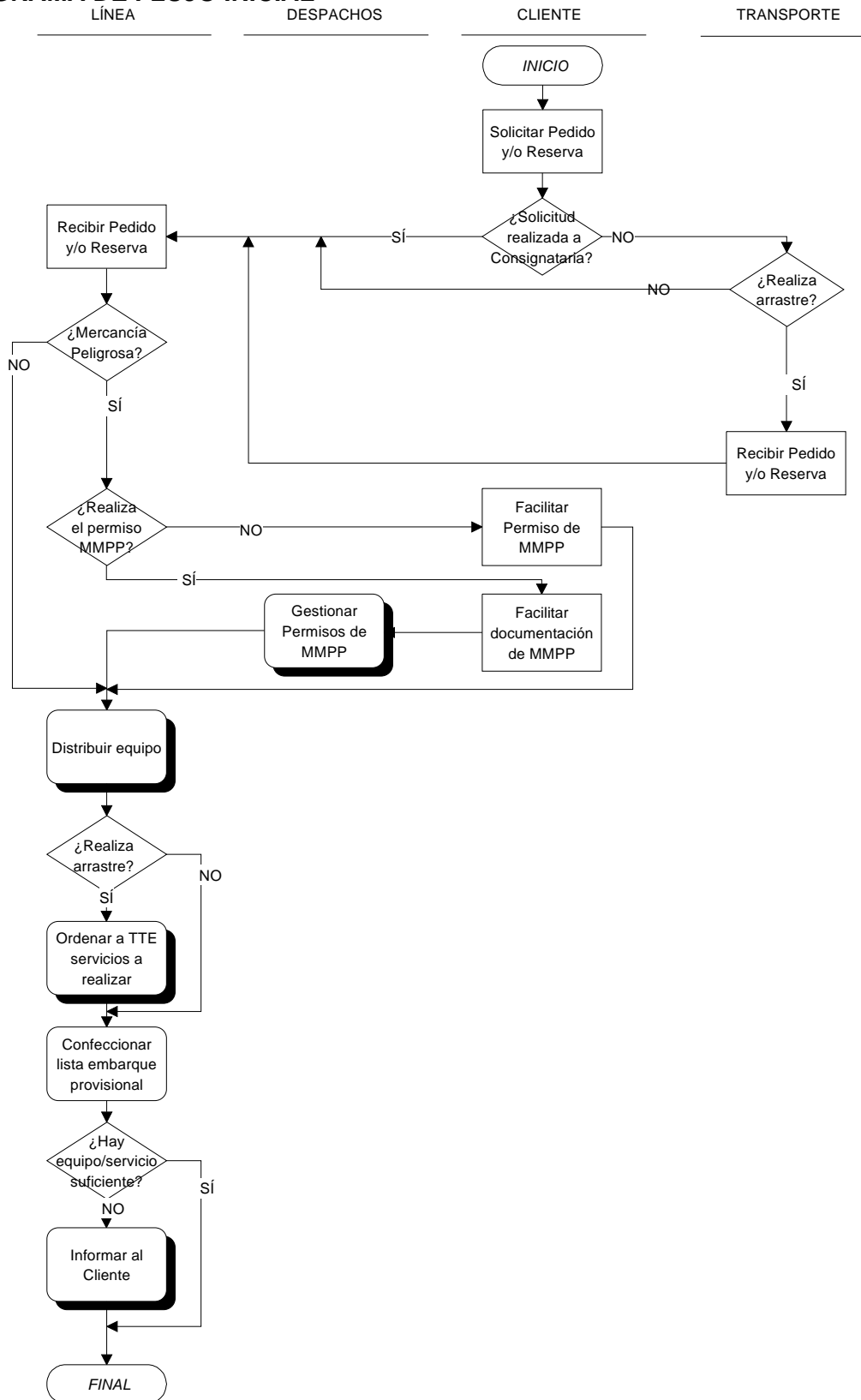
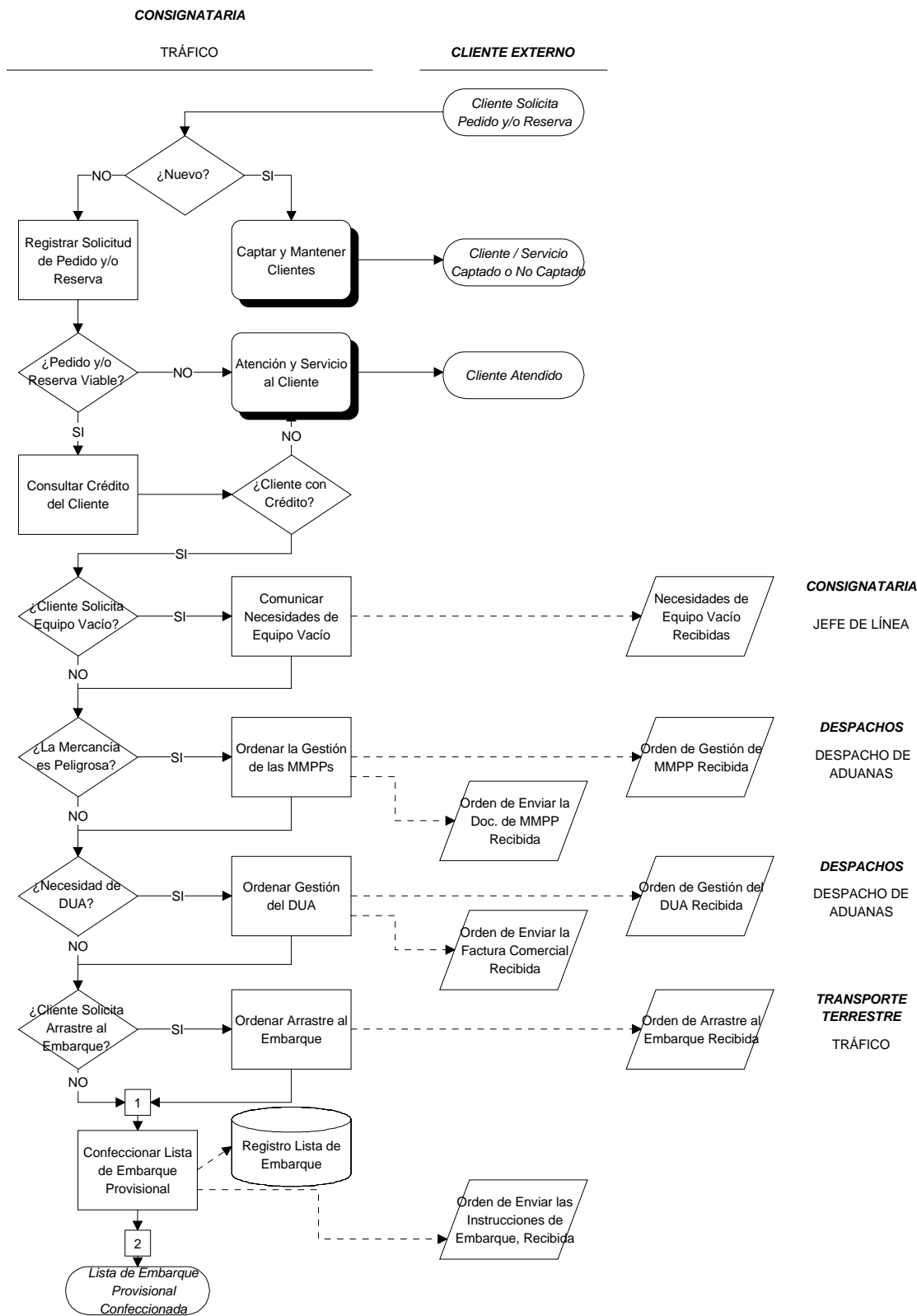


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Donde las Inspecciones son las siguientes:

1

Puntos a revisar al Registrar el Pedido y/o Reserva:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Datos del cargador, pagador y receptor.
<input checked="" type="checkbox"/>	Teléfono de la persona de contacto.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de mercancía y equipo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha y hora de la carga y del embarque.
<input checked="" type="checkbox"/>	Características de la carga.
<input checked="" type="checkbox"/>	Destino de la mercancía.
<input checked="" type="checkbox"/>	Referencia de la carga.
<input checked="" type="checkbox"/>	Número de pedido.
<input checked="" type="checkbox"/>	Observaciones.

2

Puntos a revisar al Confeccionar la Lista de Embarque provisional:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Datos del cargador, pagador y receptor.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de mercancía y Equipo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha y hora de la carga y embarque.
<input checked="" type="checkbox"/>	Destino de la mercancía y Peso.
<input checked="" type="checkbox"/>	Número del contenedor y del precinto.
<input checked="" type="checkbox"/>	Frigorífico con Temperatura (en su caso).
<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de MMPP (en su caso).
<input checked="" type="checkbox"/>	Número de la Tractora y Chofer.

Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

¿Cliente/Servicio Nuevo?

Listado de condiciones que NO se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Cliente/Servicio Captado.
<input checked="" type="checkbox"/>	Cliente/Servicio Mantenido.
<input checked="" type="checkbox"/>	Cliente/Servicio Perdido.

¿Pedido y/o Reserva Viable?

Listado de condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Posibilidad de realizar el pedido y/o reserva en cuanto a operativa.
<input checked="" type="checkbox"/>	Posibilidad de realizar el pedido y/o reserva respecto a Transporte marítimo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Posibilidad de realizar el pedido y/o reserva respecto a transporte terrestre (en su caso).

¿Cliente con Crédito?

Listado de condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Cliente NO moroso.
<input checked="" type="checkbox"/>	Cliente SIN juicios, demandas pendientes con la empresa.
<input checked="" type="checkbox"/>	Riesgo del Cliente dentro de los márgenes contables.

¿Cliente Solicita Equipo Vacío?

Listado de condiciones que se pueden cumplir:	
<input type="checkbox"/>	Equipo Vacío disponible en Terminal.
<input type="checkbox"/>	Equipo Vacío de Importación.
<input type="checkbox"/>	Equipo Vacío en casa del cliente.
<input type="checkbox"/>	Equipo Vacío en Depósitos.
<input type="checkbox"/>	Equipo Vacío alquilado.
<input type="checkbox"/>	Equipo Vacío reparándose.

<p>¿La Mercancía es Peligrosa?</p>	<p>¿Necesidad de DUA?</p>	<p>¿Cliente Solicita Arrastre al Embarque</p>
<p>Listado de condiciones que se pueden de cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Toda la mercancía está incluida en el artículo número 15 R.D. 145/89. <input type="checkbox"/> Parte de la mercancía está incluida en el artículo número 15 R.D. 145/89. 	<p>Listado de condiciones que se pueden cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mercancía que no es de Cabotaje. <input type="checkbox"/> Mercancía con destino a las Islas Canarias. <input type="checkbox"/> Mercancía con destino a Ceuta o Melilla. 	<p>Listado de condiciones que se pueden cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Transportistas propios. <input type="checkbox"/> Transportistas autónomos. <input type="checkbox"/> Otras empresas transportistas (subcontratado).

Q.3.4 SUMINISTRAR EQUIPO AL CLIENTE

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL

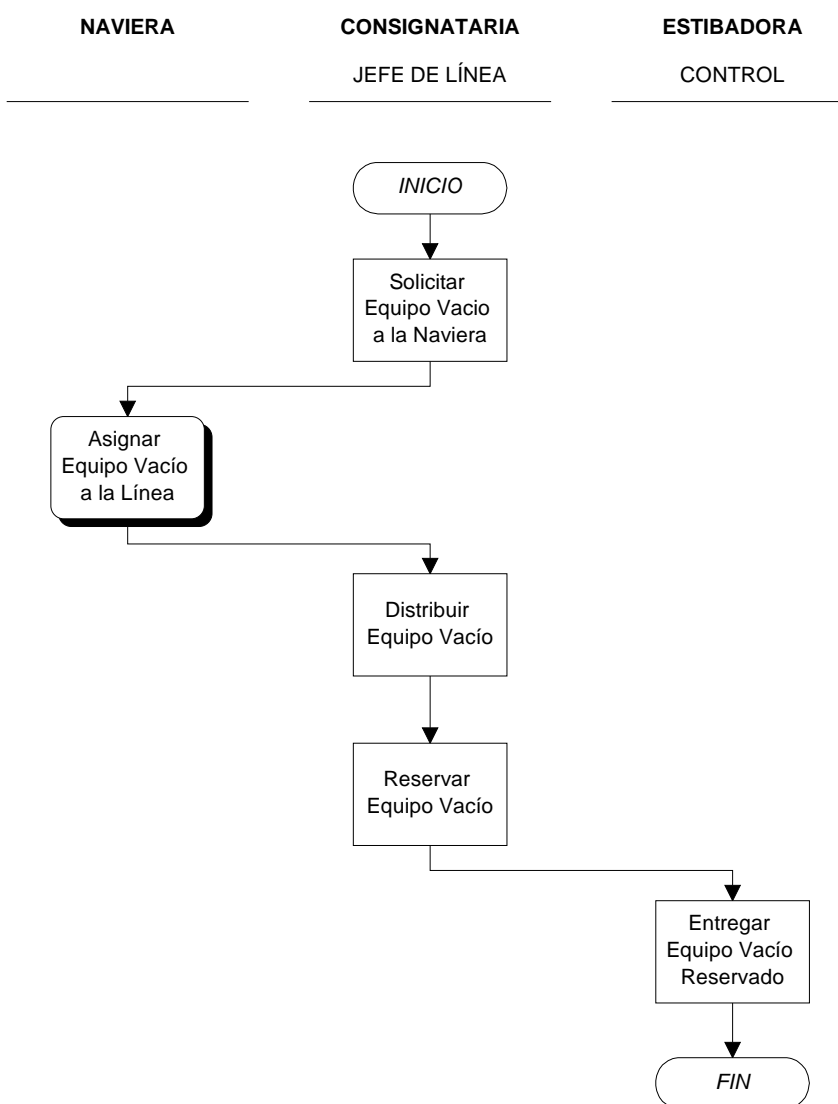
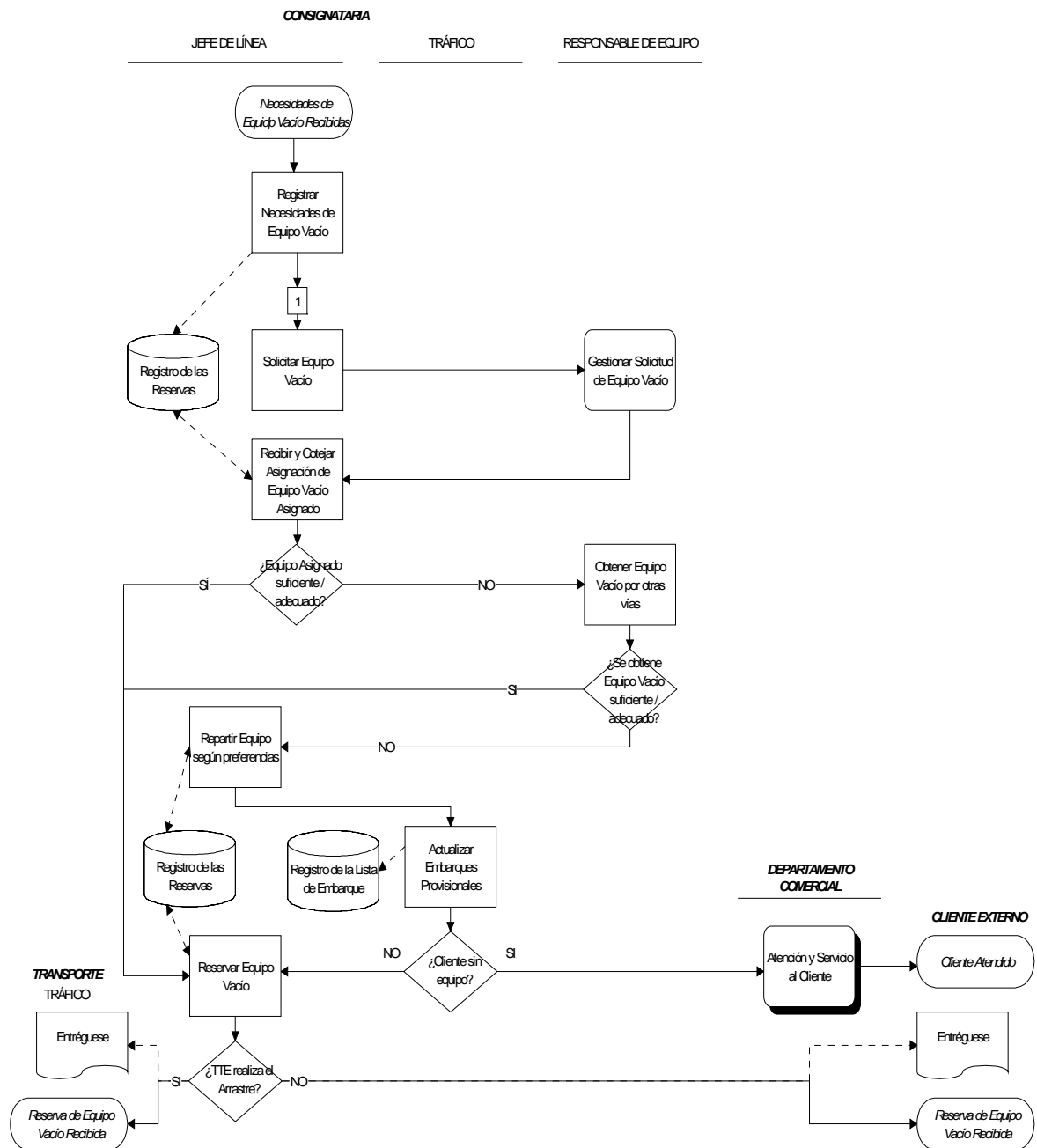


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Donde la Inspección es la siguiente:

1

Puntos a revisar al Registrar:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha y Hora de emisión de la reserva.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de equipo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Número de contenedor vacío.
<input checked="" type="checkbox"/>	Lugar de entrega (muelle).
<input checked="" type="checkbox"/>	Empresa.
<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha límite de validez.
<input checked="" type="checkbox"/>	Número de la autorización.

Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

¿Equipo Asignado
suficiente /
adecuado?

Listado de condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Hay suficiente equipo adecuado para todos los clientes que lo han solicitado. Entendiendo como adecuado que: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las características del equipo asignado son las adecuadas. ▪ Las dimensiones del equipo asignado son las adecuadas. ▪ El equipo asignado está en buen estado. ▪ El equipo asignado está limpio.

¿Se obtiene Equipo
Vacío suficiente /
adecuado?

Listado de condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Se ha conseguido suficiente equipo adecuado para todos los clientes que lo han solicitado, a través de las vías disponibles. Entendiendo como equipo adecuado lo considerado en el punto de inspección anterior. Y como vías disponibles, las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Depósitos propios o de alquiler. ▪ Reparaciones de Equipo en Taller. ▪ Equipo en casa de cliente sin utilizar. ▪ Etc.

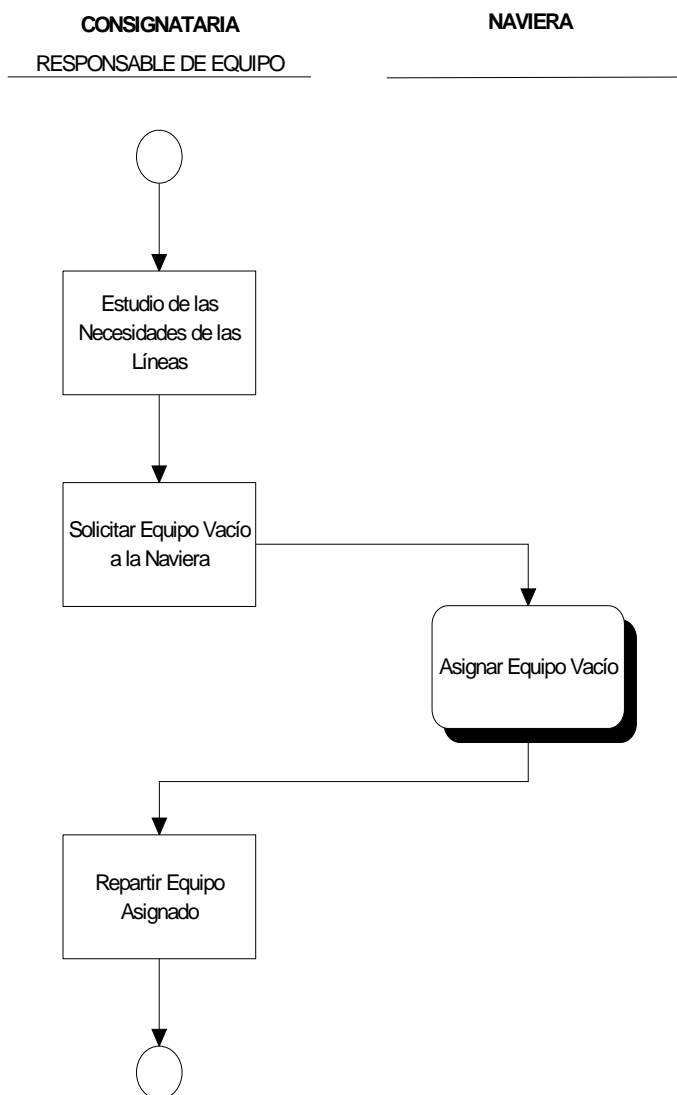
¿Cliente sin
equipo?

Condición que se ha de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Cliente que ha realizado un pedido se queda sin equipo.

¿TTE realiza
el arrastre?

Condición que se ha de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Nuestra empresa de Transporte Terrestre, le realiza el arrastre al Cliente.

DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar Solicitud de Equipo Vacío



En el proceso fundamental **Suministrar Equipo al Cliente**, aparece una nueva función que es la del **Responsable de Equipo**, que dependerá directamente del Director de Explotación.

Q.3.5 REALIZAR ARRASTRE AL EMBARQUE

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

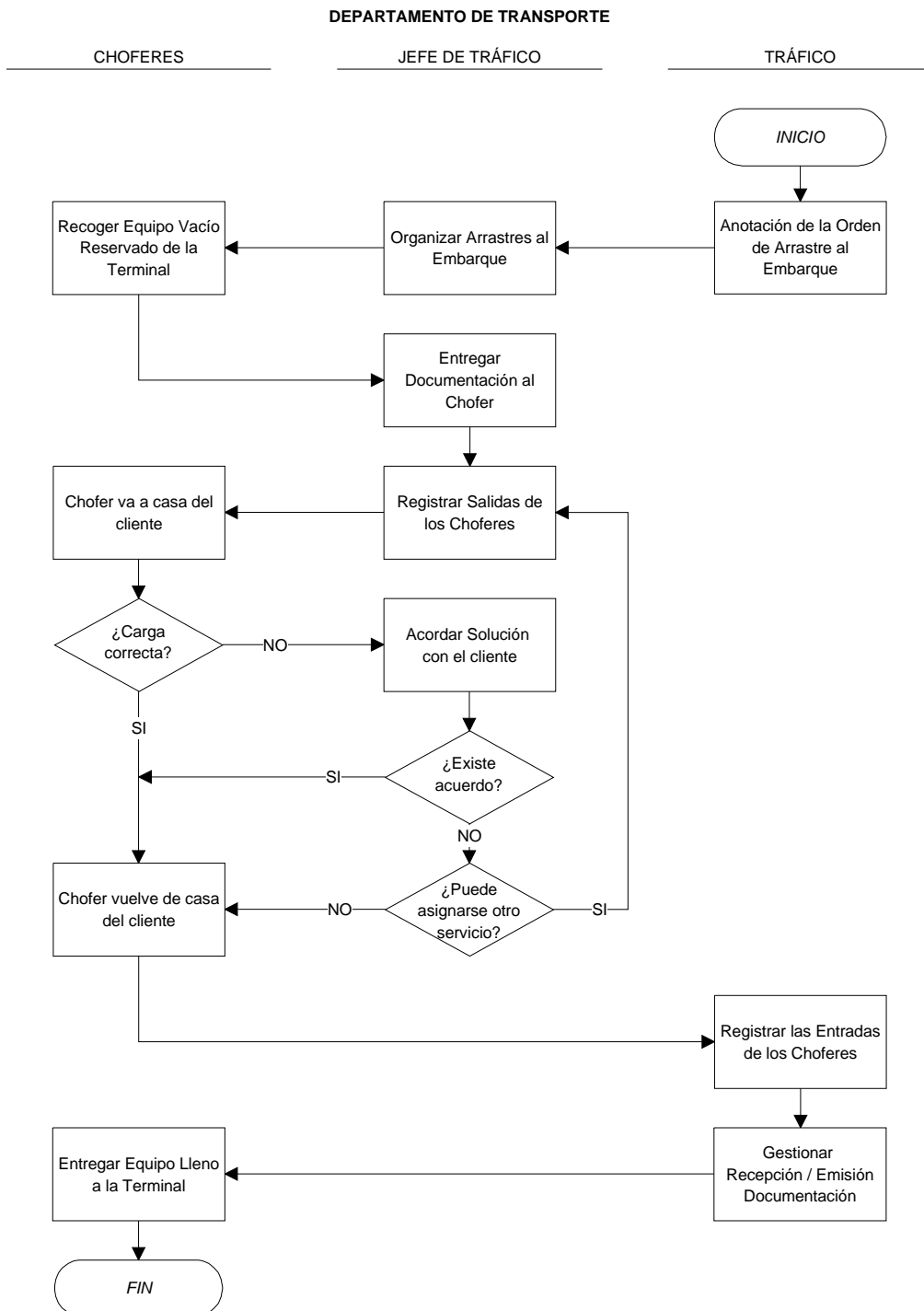
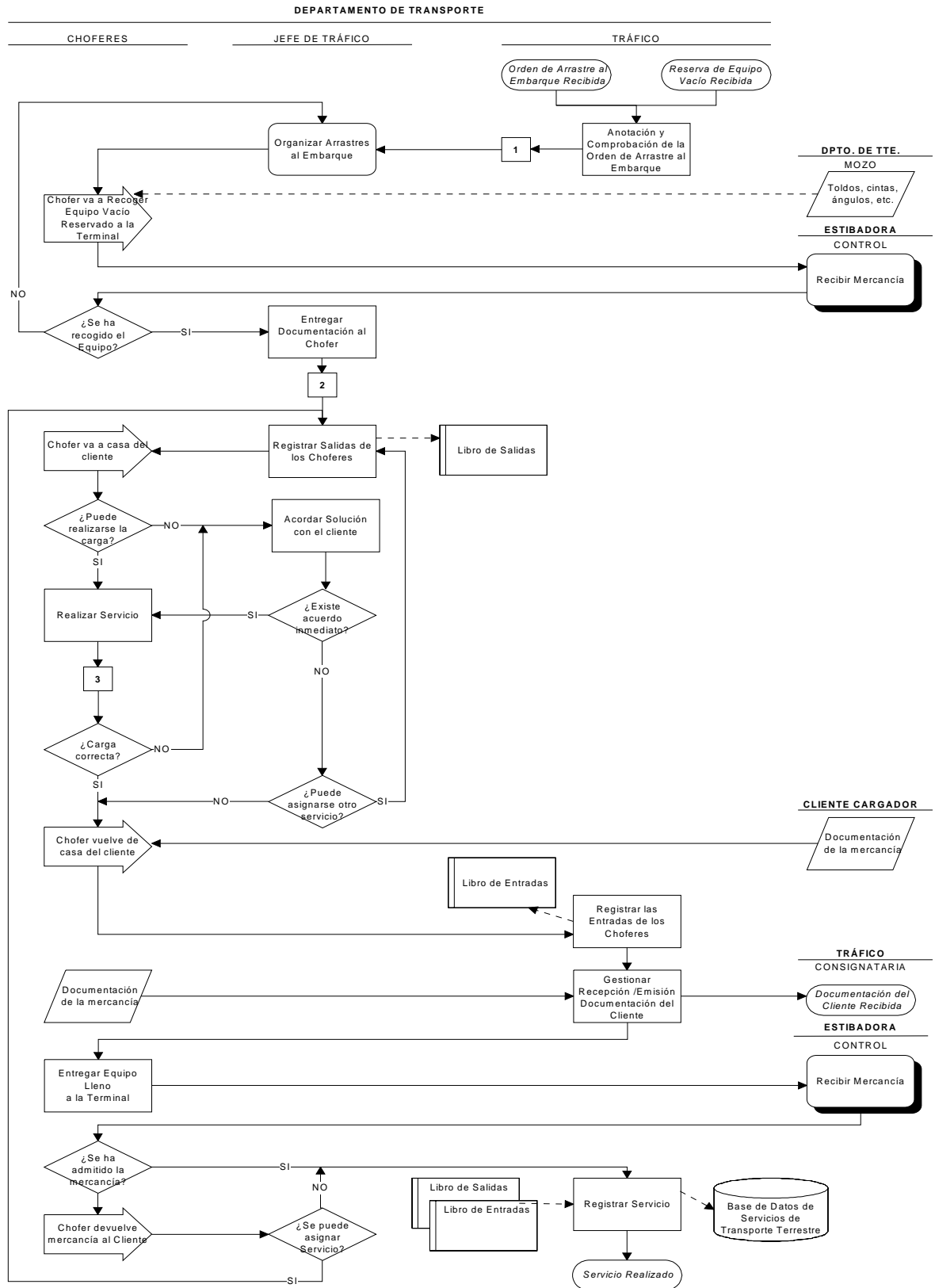


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Donde la Inspecciones son las siguientes:

1

2

3

Puntos a revisar de la Orden de Arrastre al Embarque:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha / Hora
<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de equipo
<input checked="" type="checkbox"/>	Destino / Receptor
<input checked="" type="checkbox"/>	Referencia de la carga
<input checked="" type="checkbox"/>	Mercancía
<input checked="" type="checkbox"/>	Cargador
<input checked="" type="checkbox"/>	MMPP
<input checked="" type="checkbox"/>	Mozos, Toldos, Cintas, etc.

Puntos a revisar en la entrega de Documentación al chofer:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Entréguese:
-	Nombre Cargador
-	Dirección Cargador
-	Teléfono Cargador
-	Equipo necesario
-	Elementos adicionales
-	Hora realizar Servicio
-	Tipo Mercancía
-	Tránsitos
-	Importes a Cobrar
-	Etc.

Puntos a revisar en la Realización del Servicio:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Comprobar que los datos del cargador y el destino que anota el cliente coinciden con el que ha anotado el Jefe de Tráfico.
<input checked="" type="checkbox"/>	Comprobar el peso de la mercancía con el Albarán del Cliente.
<input checked="" type="checkbox"/>	Comprobar que la mercancía cargada coincide con la anotada en el Admitase.

Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

¿Se ha recogido el equipo?

¿Puede realizarse la Carga?

¿Existe Acuerdo Inmediato?

Condiciones posibles para no recoger el equipo:	
<input type="checkbox"/>	Que no haya disponibilidad del equipo necesario ni otro de similares características.
<input type="checkbox"/>	Que el equipo encontrado no esté en las condiciones adecuadas.

Condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	No se producen accidentes.
<input checked="" type="checkbox"/>	Se encuentra la dirección indicada.
<input checked="" type="checkbox"/>	Almacén abierto.
<input checked="" type="checkbox"/>	Carga y documentación preparada.
<input checked="" type="checkbox"/>	No hay discrepancias con el Cliente.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.

Listado de condiciones que se pueden cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Posibilidad de cargar otra mercancía con ese equipo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Posibilidad de cargar otra mercancía preparada.
<input checked="" type="checkbox"/>	Esperar a que preparen la mercancía para su carga.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.

¿Carga Correcta?

¿Se puede asignar servicio?

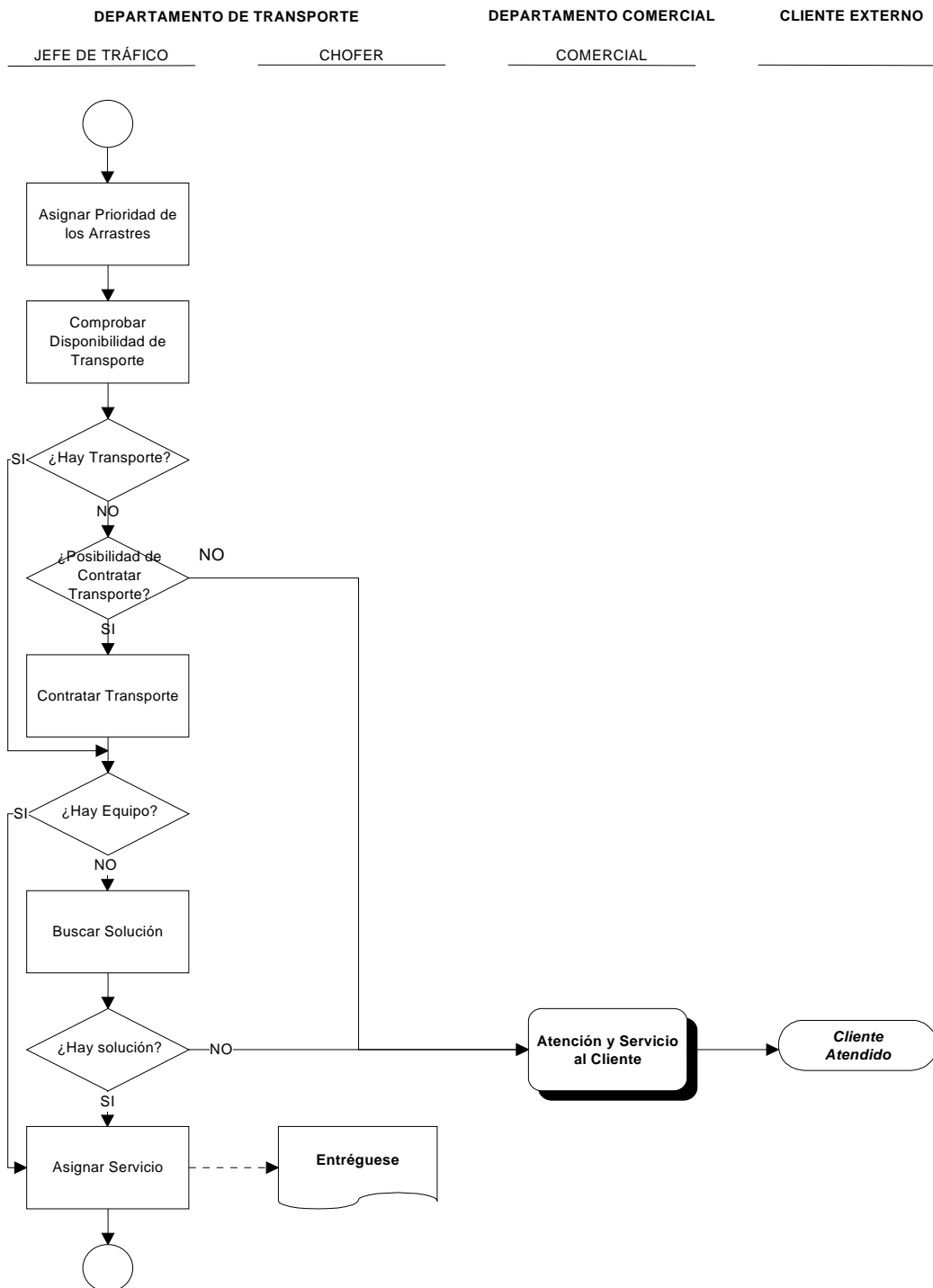
¿Se ha admitido la mercancía?

Condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	La carga corresponde con la documentación.
<input checked="" type="checkbox"/>	Colocación y trincaje de la mercancía correctos.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.

Posibles condiciones que se pueden cumplir:	
<input type="checkbox"/>	Se aprovecha equipo para otro servicio mismo cliente.
<input type="checkbox"/>	Se aprovecha equipo para otro servicio distinto cliente.

Listado de condiciones que se han de cumplir:	
Estibadora admite el contenedor por estar correcta:	
-	Documentación.
-	Trincaje
-	Etiquetas, etc.

DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Organizar Arrastres al Embarque



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

¿Hay Transporte?

Listado de condiciones que se han de cumplir:

- Hay Transportistas Propios o Autónomos disponibles.
- Hay Tractoras Propias o de los Autónomos, disponibles.
- Hay Tractoras preparadas y documentadas para el servicio que se va a realizar.
- Hay Plataformas disponibles y documentadas para el servicio que se va a realizar.
- Etc.

¿Posibilidad de Contratar TTE?

Listado de condiciones que se han de cumplir:

- Hay Empresas de Transporte ajenas con personal y equipo disponibles para realizar el servicio.
- Dirección aprueba este gasto para el servicio que se va a realizar.

¿Hay Equipo?

Condición que se ha de cumplir:

- Equipo en la terminal.
- Equipo que se adapte al tipo de mercancía.
- Equipo en buenas condiciones.
- Etc.

¿Hay Solución?

Posible soluciones:

- Traer equipo de otra Terminal.
- Traer equipo vía TECO.
- Alquilar equipo.
- Etc.

Q.3.6 GESTIONAR DOCUMENTACIÓN DE EMBARQUE

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

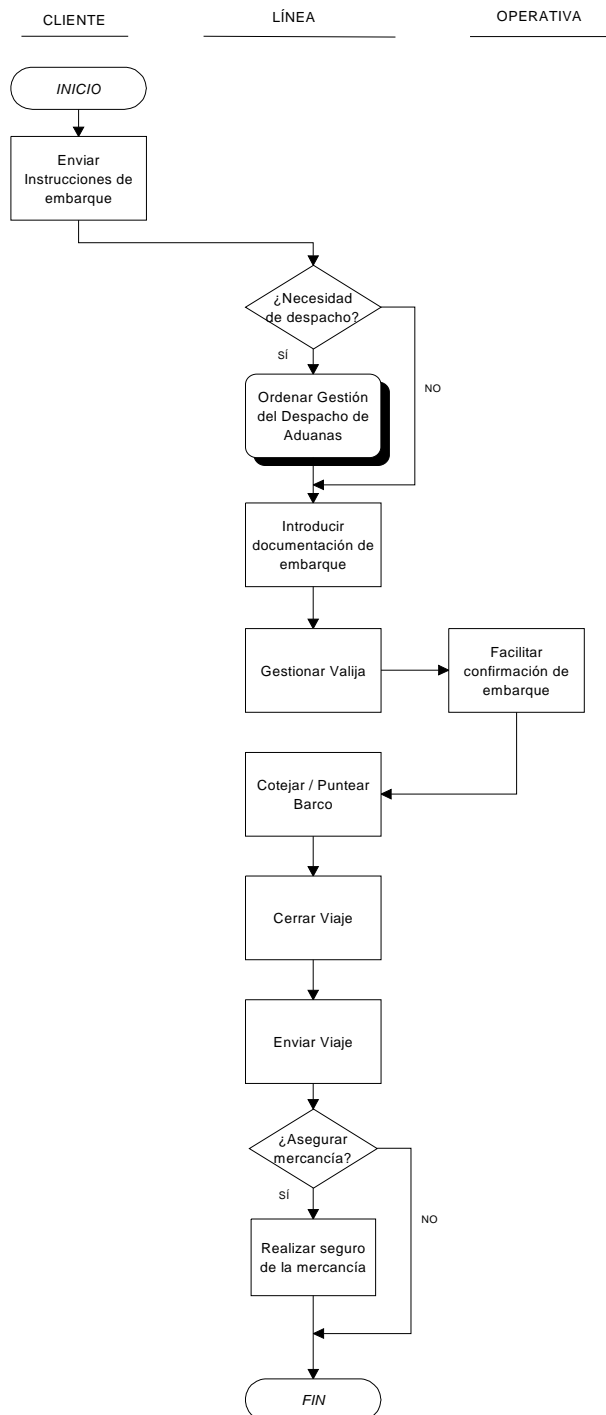


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

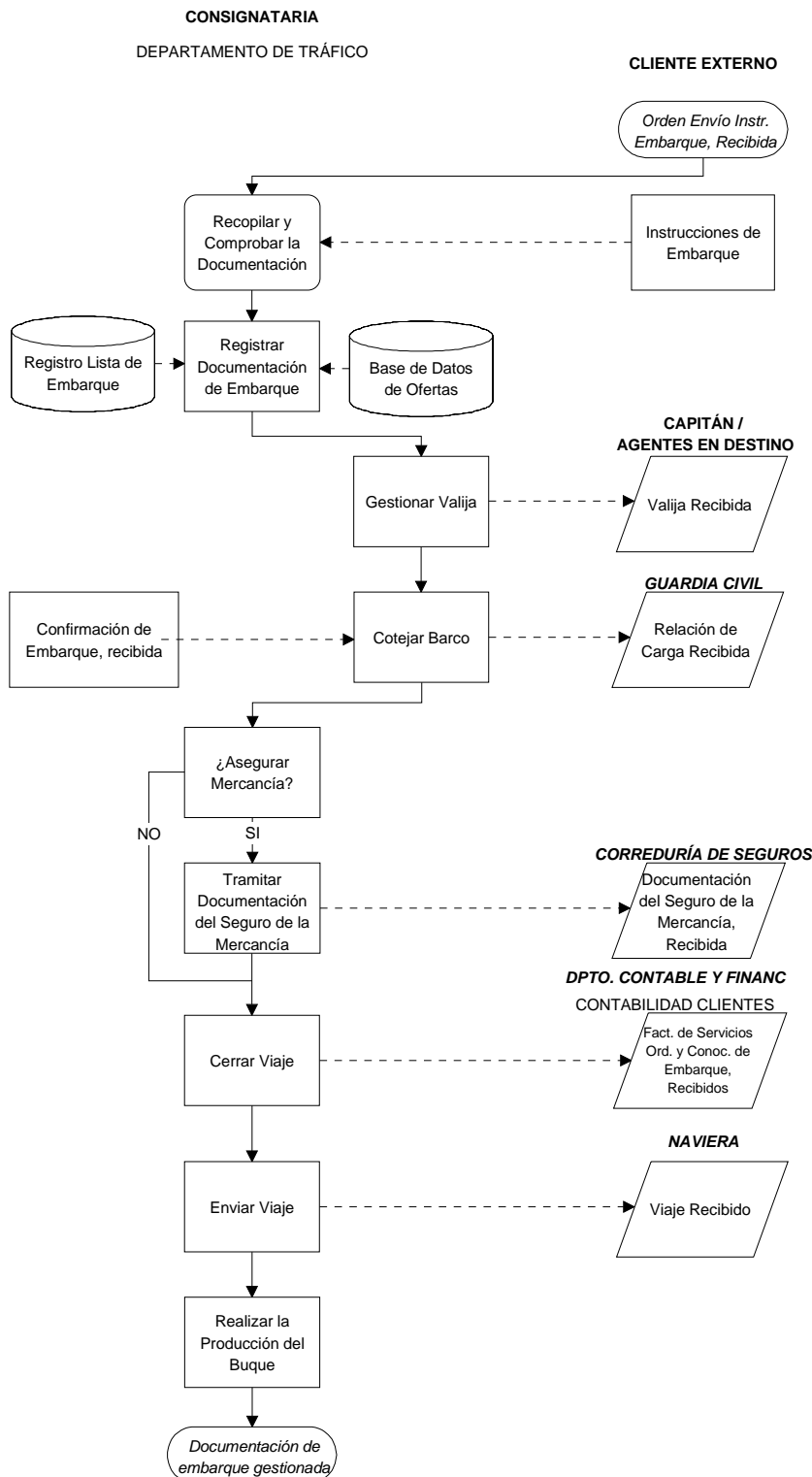
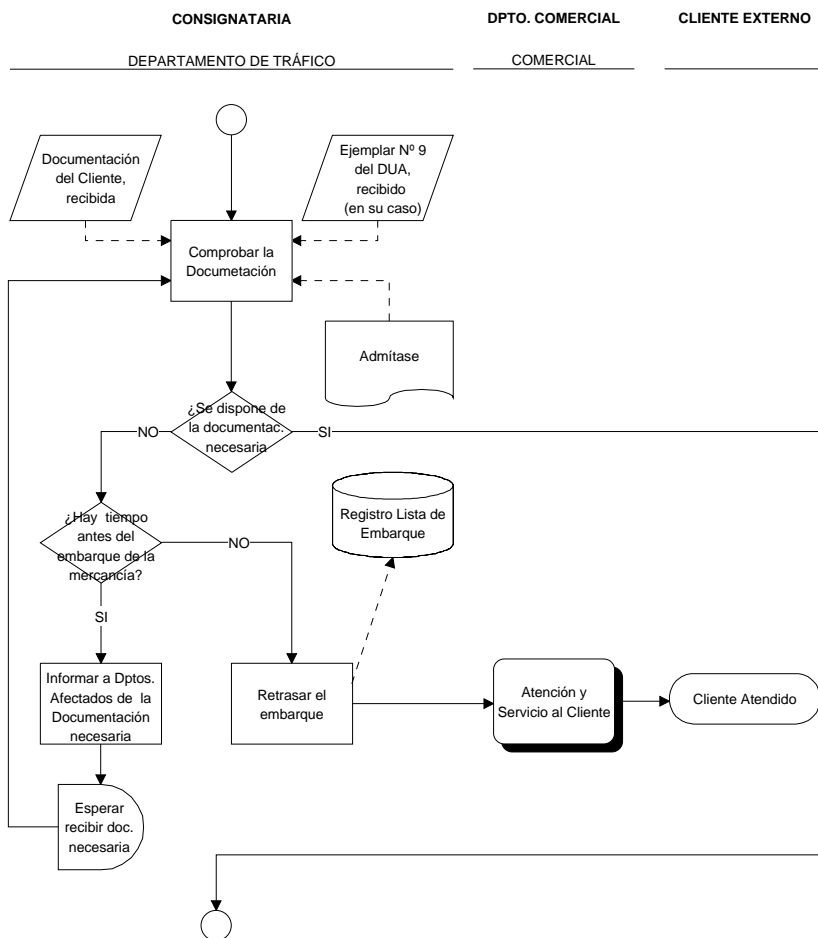


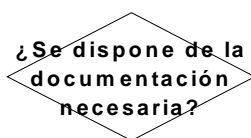
DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Recopilar y Comprobar la Documentación



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



Condiciones posibles:
<input type="checkbox"/> Cliente que tiene contratado el seguro para todas las mercancías que transporta.
<input type="checkbox"/> Mercancía que de forma particular el cliente o la empresa asegura.



Documentación que puede ser necesaria:
<input checked="" type="checkbox"/> Instrucciones de Embarque del Cliente.
<input checked="" type="checkbox"/> Admitase.
<input checked="" type="checkbox"/> Ejemplar N° 9 del DUA.
<input checked="" type="checkbox"/> Valija del Cliente.
<input checked="" type="checkbox"/> Tránsito.
<input checked="" type="checkbox"/> Etc.



Listado de condiciones que se pueden cumplir:
<input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de cargar otra mercancía con ese equipo.
<input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de cargar otra mercancía preparada.
<input checked="" type="checkbox"/> Esperar a que preparen la mercancía para su carga.
<input checked="" type="checkbox"/> Etc.

Q.3.7 GESTIONAR DESPACHO DE ADUANAS AL EMBARQUE

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

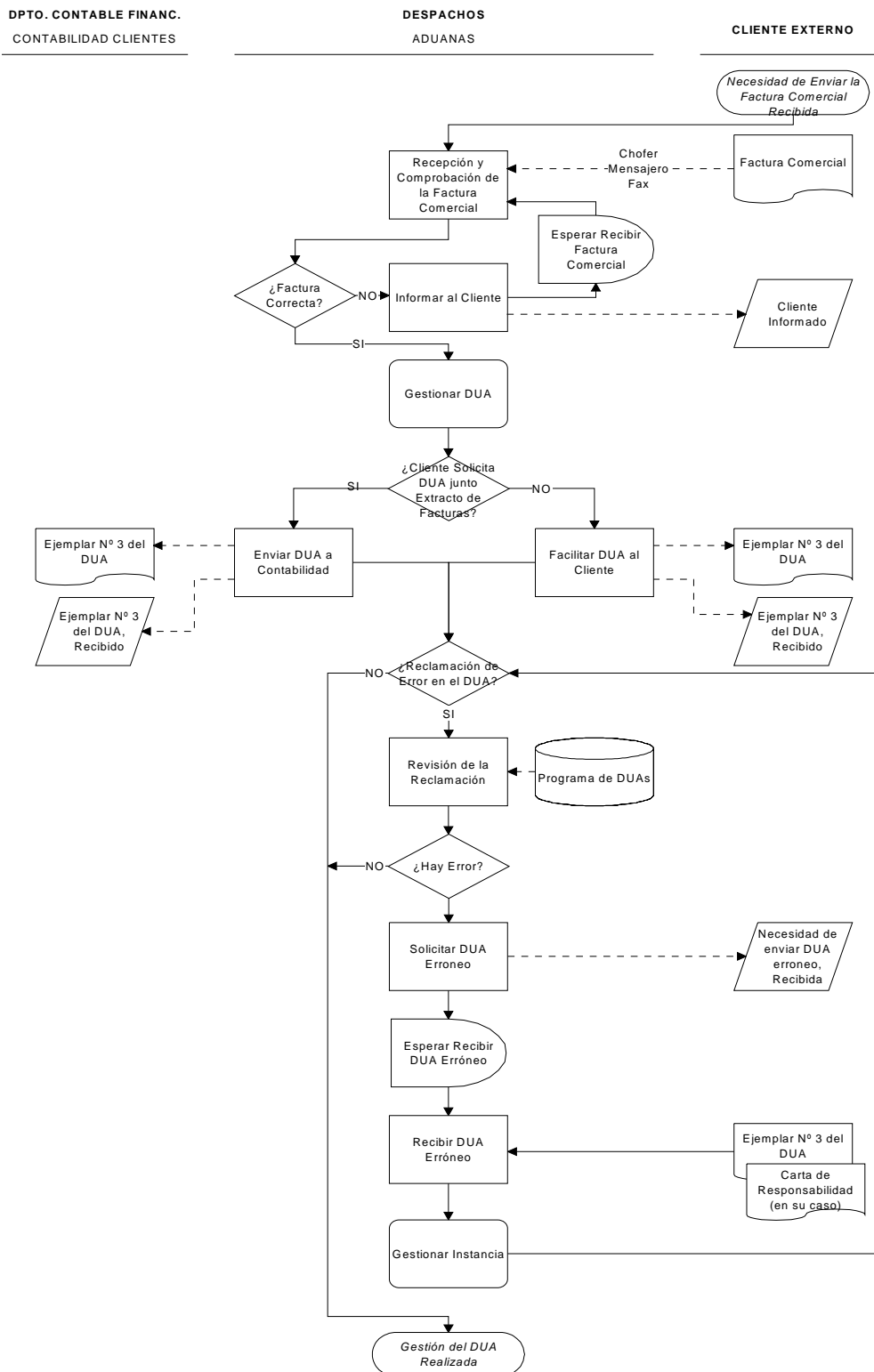


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar permisos de Mercancías Peligrosas

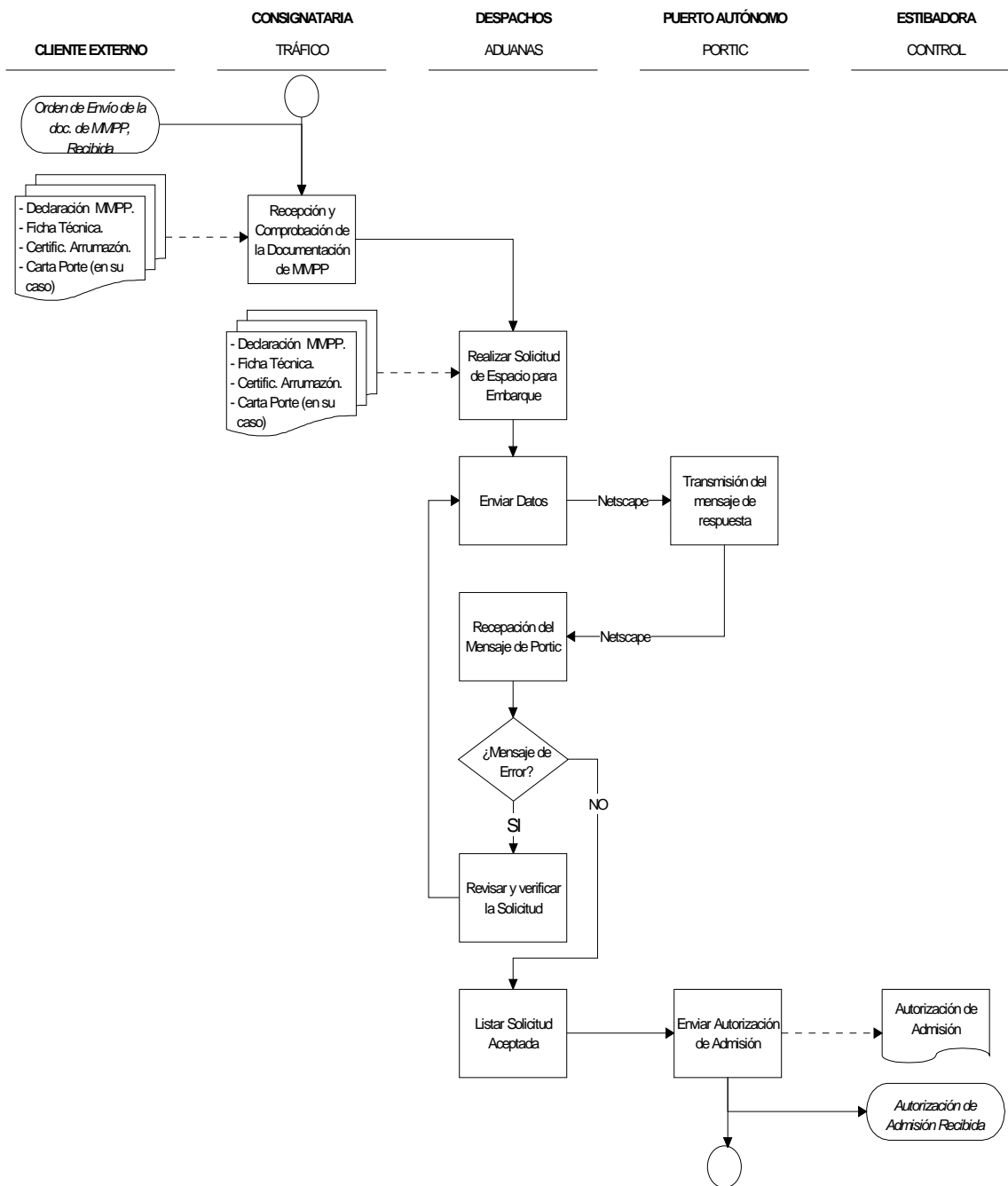


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar Documentación Única Aduanera

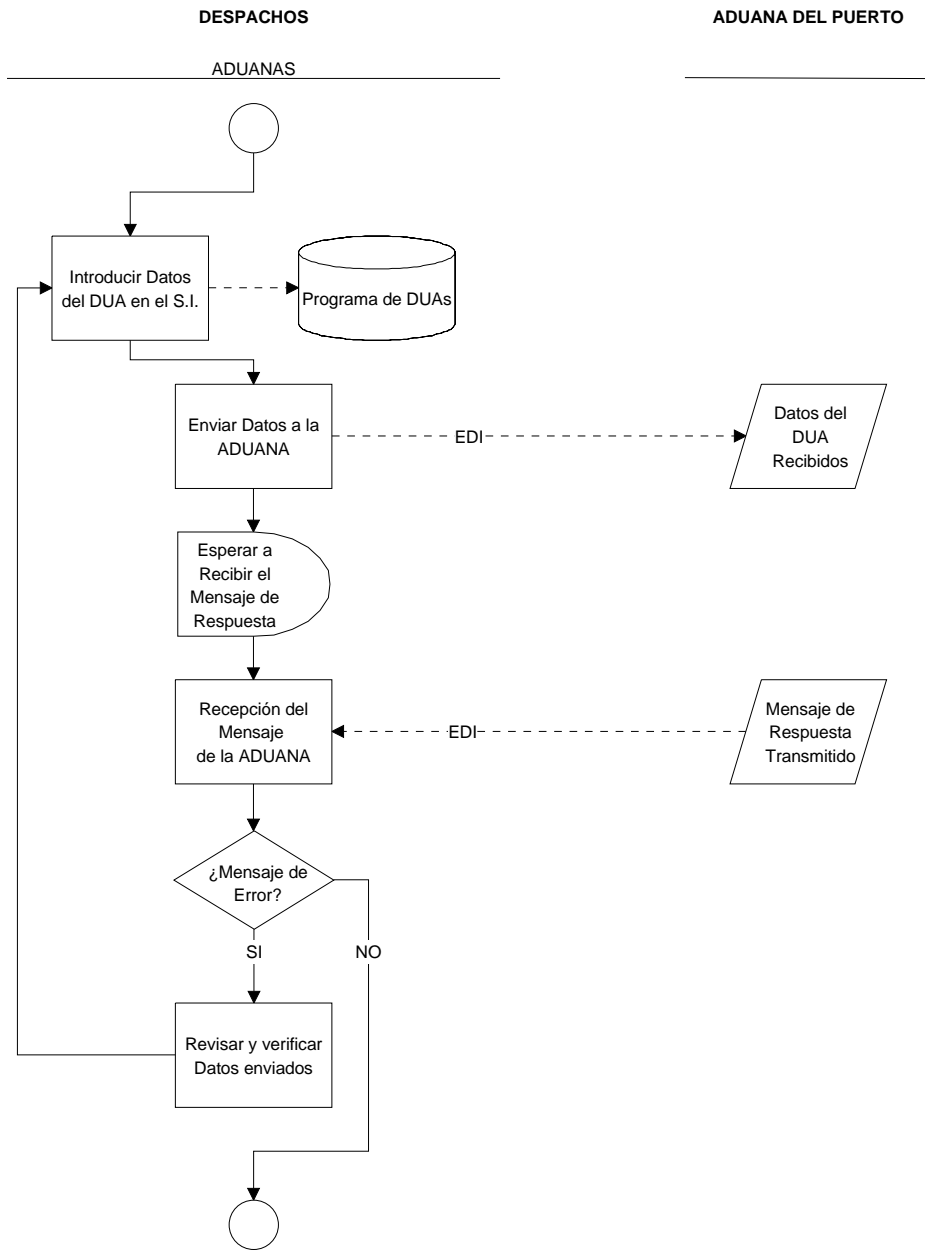
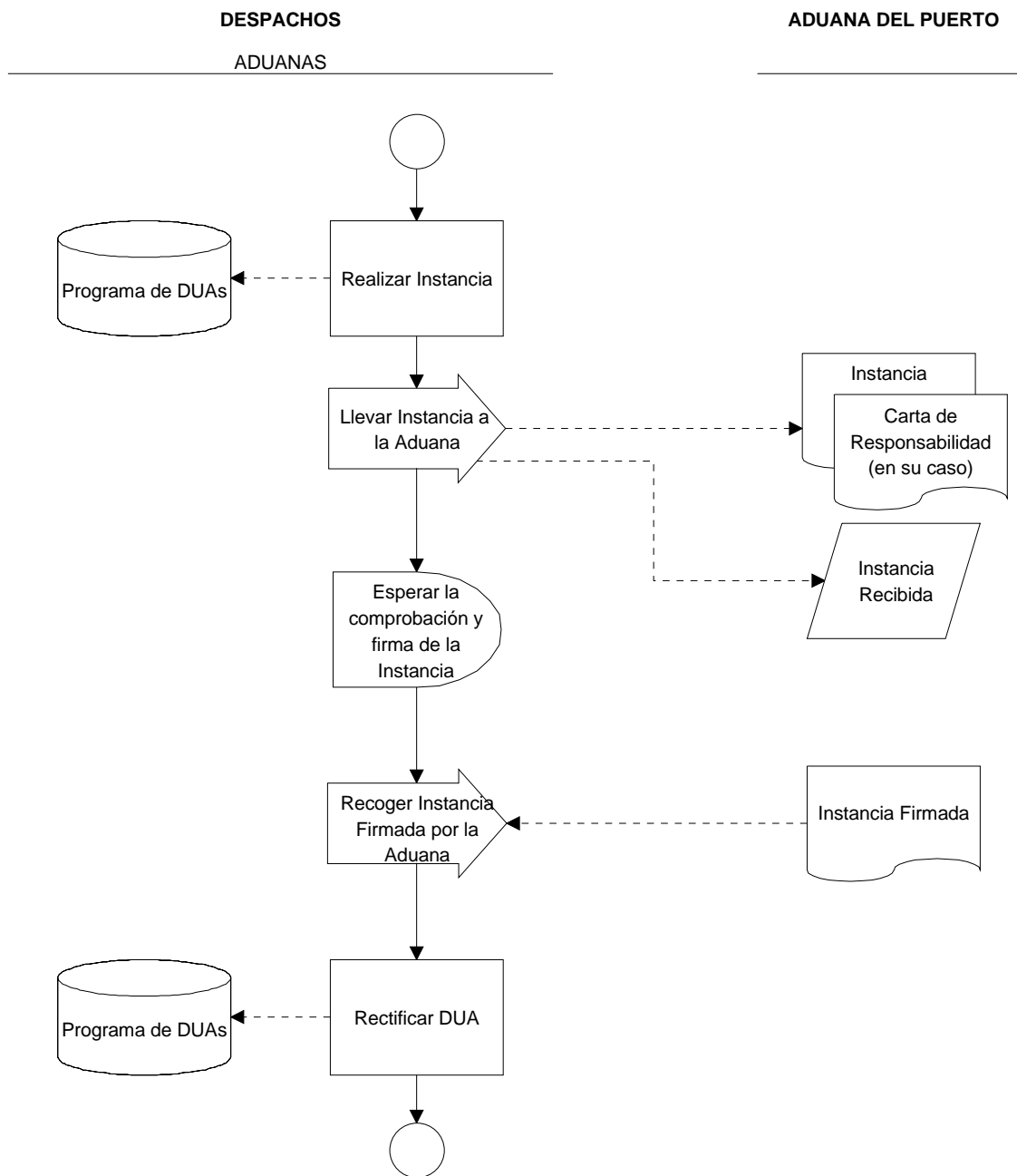
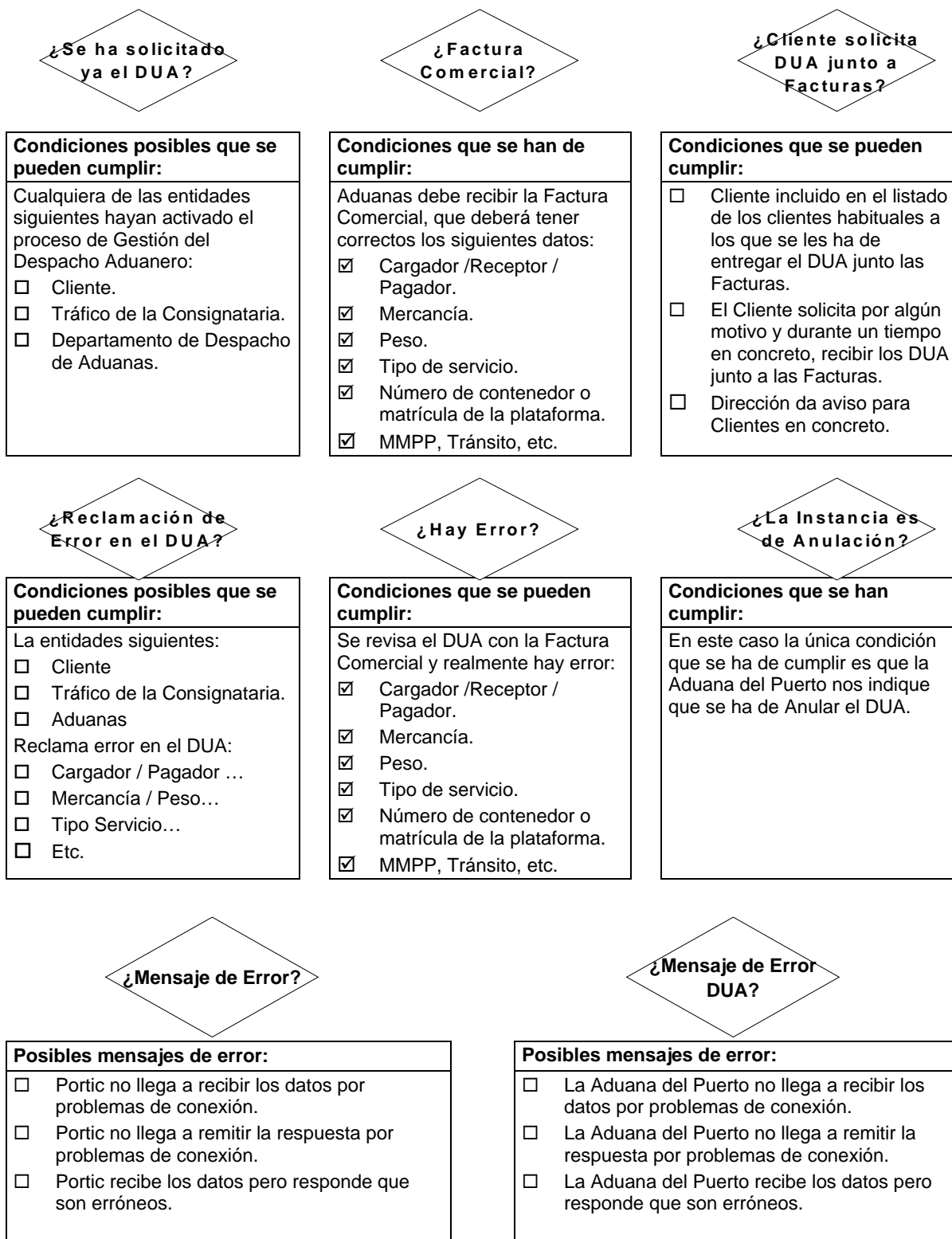


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar Instancia



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



Q.3.8 RECIBIR MERCANCÍA

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

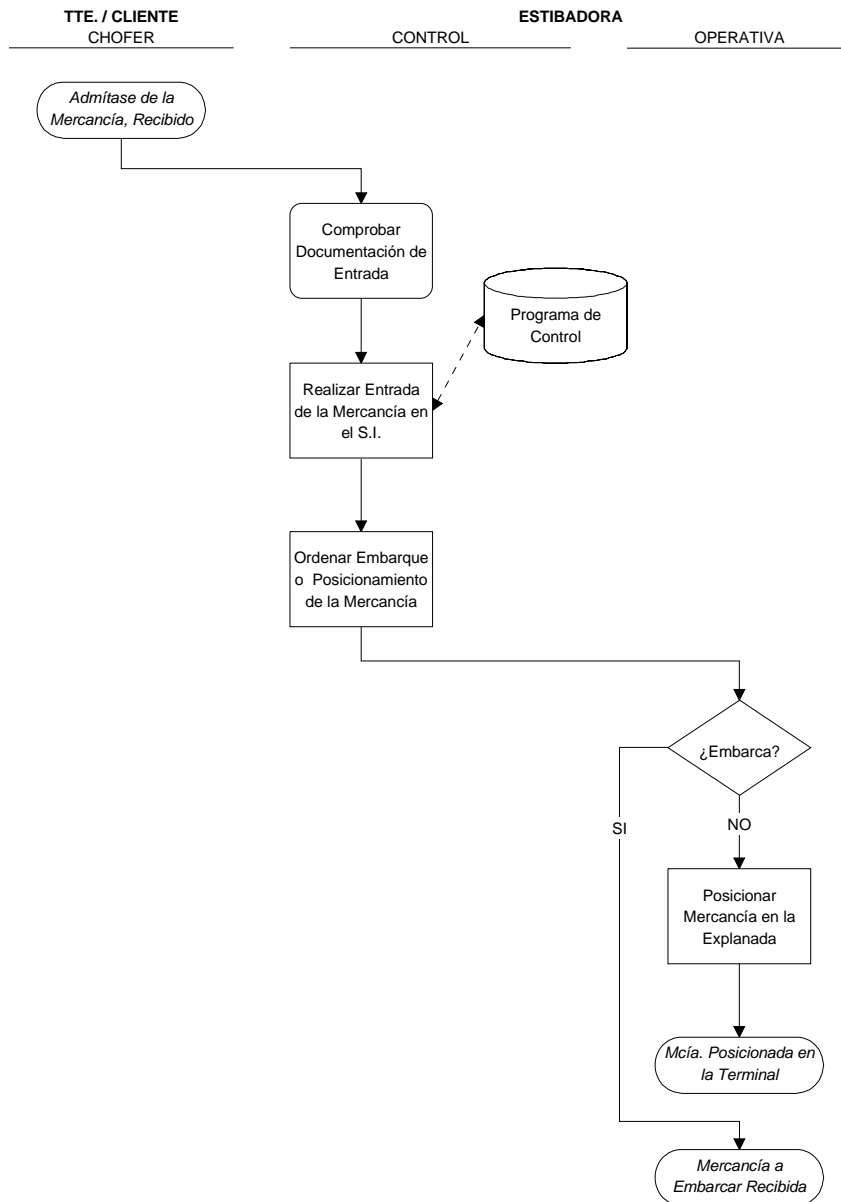


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

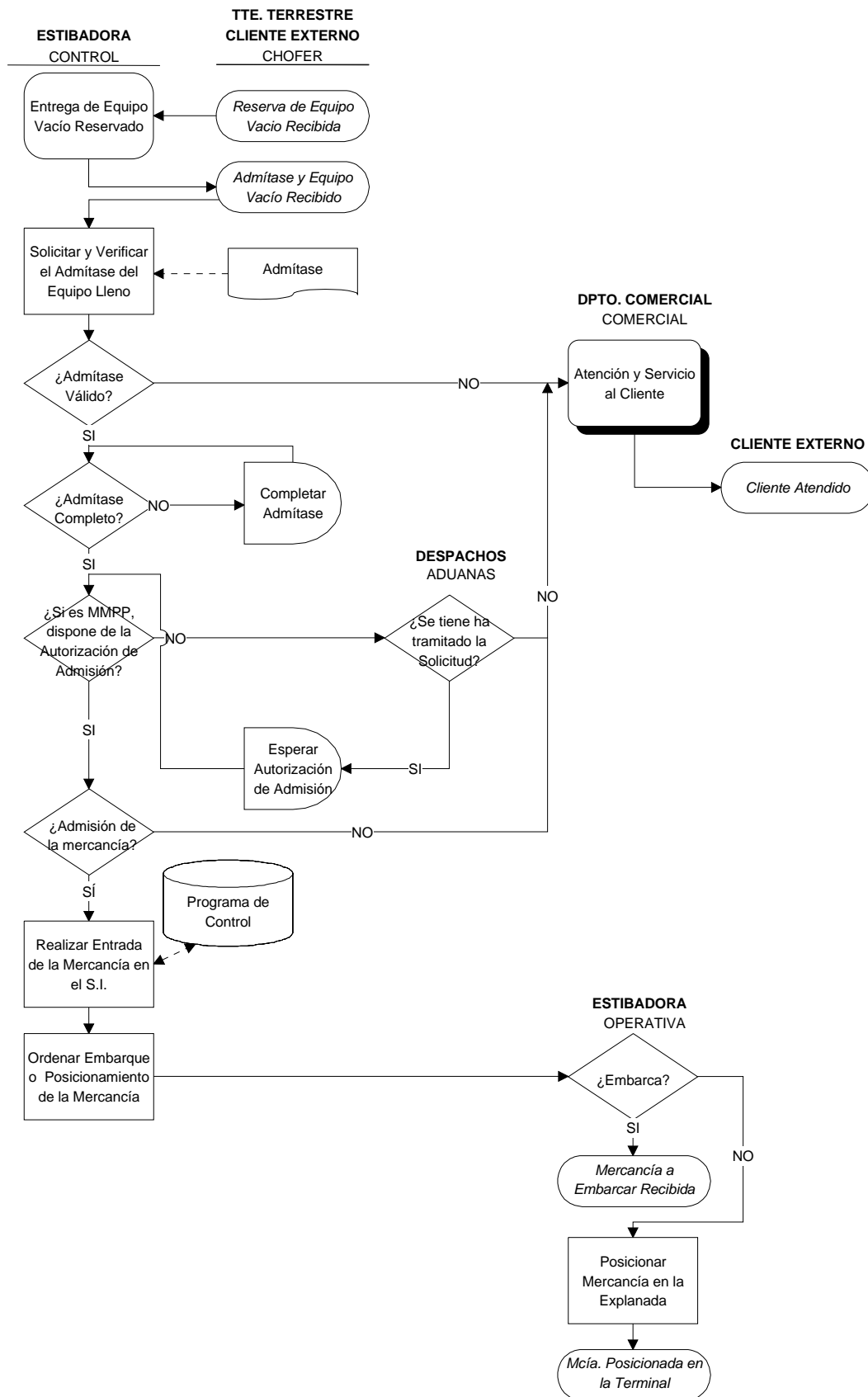
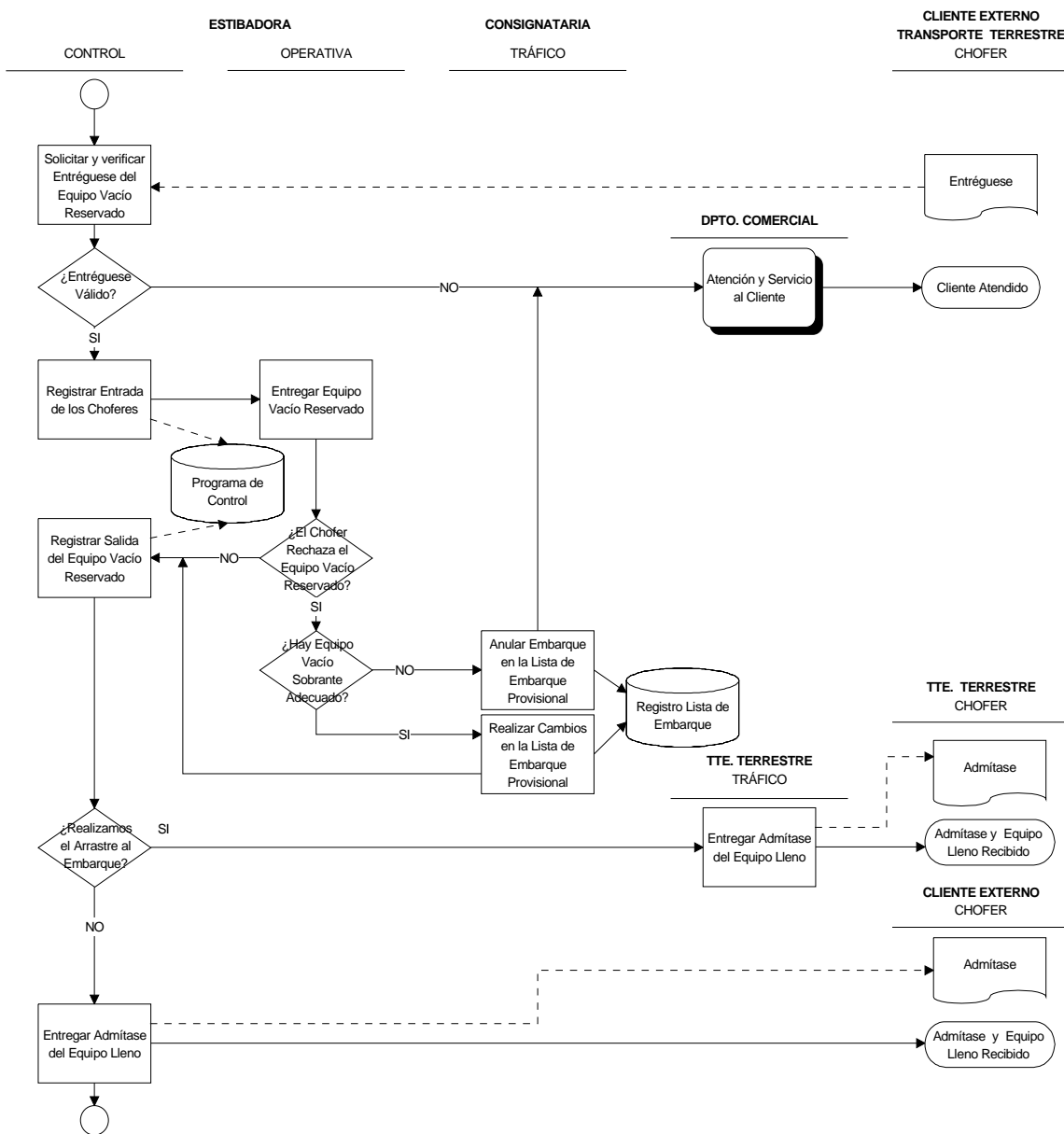


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Entrega de Equipo Vacío Reservado



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

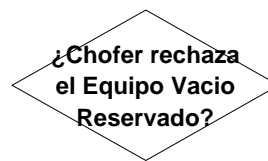
<p style="text-align: center;">¿ Admítase Válido?</p>	<p style="text-align: center;">¿ Admítase Completo?</p>	<p style="text-align: center;">¿ Dispone de Autorización de MMPP?</p>
<p>Condiciones que se han de cumplir para ser Válido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Admítase generado por un Consignatario o por el propio Control de Estibadora, numerado con fecha y firmado. <input checked="" type="checkbox"/> Fecha del Admítase dentro de plazo. <input checked="" type="checkbox"/> No haber recibido orden por parte del Consignatario para su anulación. 	<p>Datos que ha de tener el Admítase para ser completo:</p> <p>Todos los datos legibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Destino, Mercancía y Peso. <input checked="" type="checkbox"/> Cargador y Receptor <input checked="" type="checkbox"/> N^o contenedor y precinto <input checked="" type="checkbox"/> Matrícula de la Tractora <input checked="" type="checkbox"/> N^o toldos y ángulos. <input checked="" type="checkbox"/> Matrícula Plataforma <input checked="" type="checkbox"/> Temperatura Frigorífico <input checked="" type="checkbox"/> IMO <input checked="" type="checkbox"/> Mercancía Prioritaria <input checked="" type="checkbox"/> 	<p>Condiciones que se han de cumplir:</p> <p>El Control de la Estibadora debe haber recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Por mail y/o por escrito la copia de la Autorización de la Mercancía Peligrosa. <input checked="" type="checkbox"/> Por mail, report de Portic conforme se ha aceptado la documentación. <input checked="" type="checkbox"/> Documentación original de admisión de la Mercancía Peligrosa.
<p style="text-align: center;">¿ Se tiene tramitada la Solicitud?</p>	<p style="text-align: center;">¿ Admisión de la Mercancía?</p>	<p style="text-align: center;">¿ Embarca?</p>
<p>Condiciones posibles que se pueden cumplir:</p> <p>Para considerar tramitada la solicitud se debe disponer de la respuesta de Portic conforme la documentación es correcta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entregar el report a la espera de la Autorización. <input type="checkbox"/> Ir a recoger la documentación original y entregarla a Control. 	<p>Condiciones que se pueden cumplir para no admitirla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No dispone de Admítase. <input type="checkbox"/> Admítase invalidado. <input type="checkbox"/> Admítase incorrecto. <input type="checkbox"/> No dispone de Autorización de Mercancía Peligrosa. <input type="checkbox"/> Mercancía mal trincada. <input type="checkbox"/> Contenedor sin pegatinas de Mercancía Peligrosa. <input type="checkbox"/> Etc. 	<p>Condiciones que se han de cumplir:</p> <p>En este caso la única condición que se ha de cumplir es que el buque en el que viaja la mercancía ya se está trabajando para el embarque.</p>



Condiciones que se han de cumplir para que el Entréguese sea válido:

Entréguese autorizado y firmado por un Consignatario, en fecha; donde se indiquen los siguientes datos:

- Fecha y Hora de emisión del documento.
- Serie (tipo de equipo) y Número.
- Mercancía (lleno o vacío).
- Lugar /Muelle de entrega.
- Fecha límite de validez.
- Número de entréguese.
- Empresa destinataria.



Condiciones que se pueden cumplir para que el Chofer rechace el equipo vacío reservado:

- El equipo reservado no es el solicitado por el cliente.
- El equipo reservado tiene algún golpe, gotera, baches en el suelo, etc.
- El interior del equipo reservado está sucio, con olores, etc.
- Etc.



Condiciones que se pueden cumplir:

La única solución es que haya en la Terminal equipo sobrante vacío que cumpla las necesidades del cliente para la carga de su mercancía.



Condición que se ha de cumplir:

Nuestra empresa de Transporte Terrestre es la que realiza el arrastre.

Q.3.9 EMBARCAR

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

CONFRONTA

SOBORDISTA

ESTIBADORA

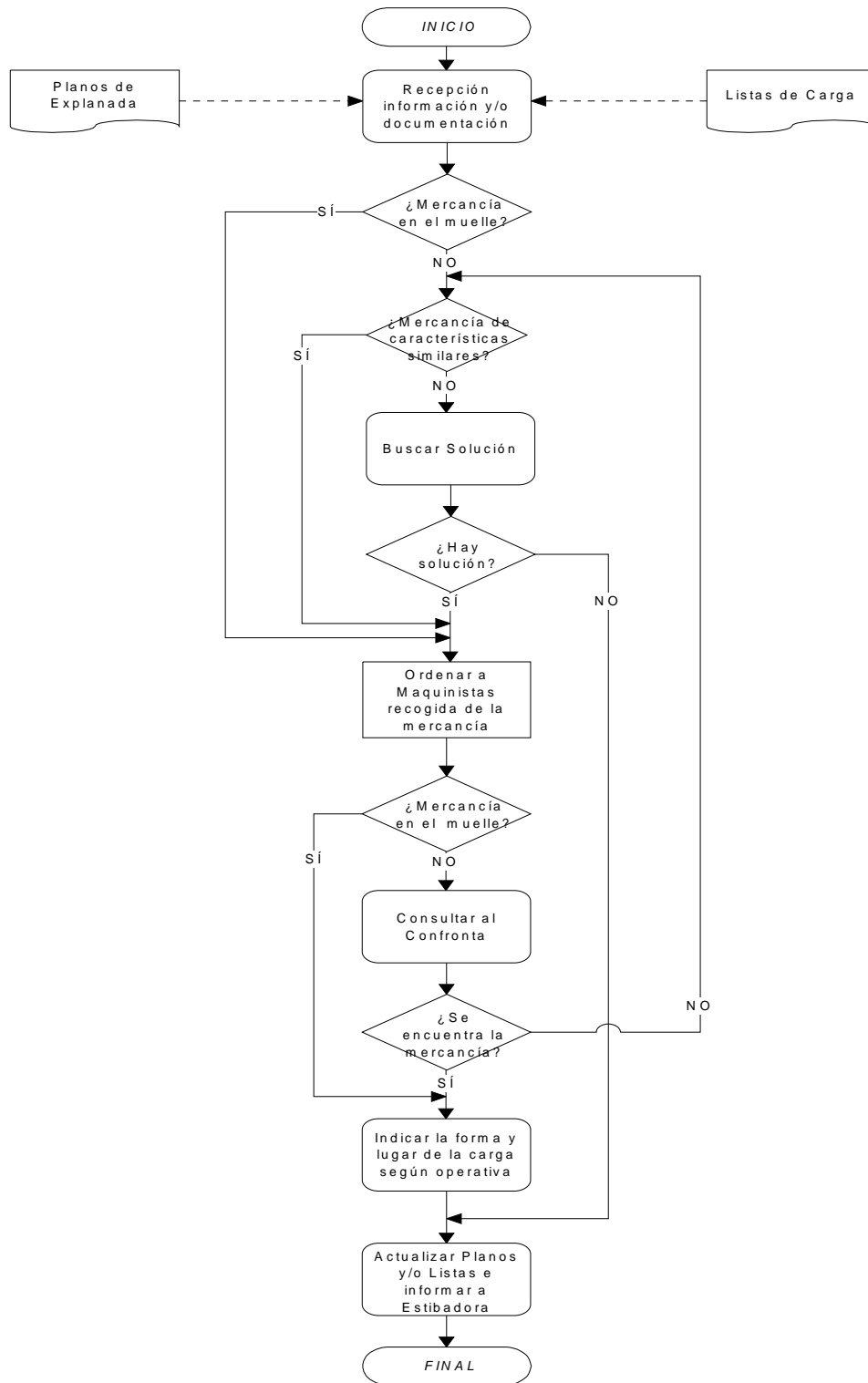


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

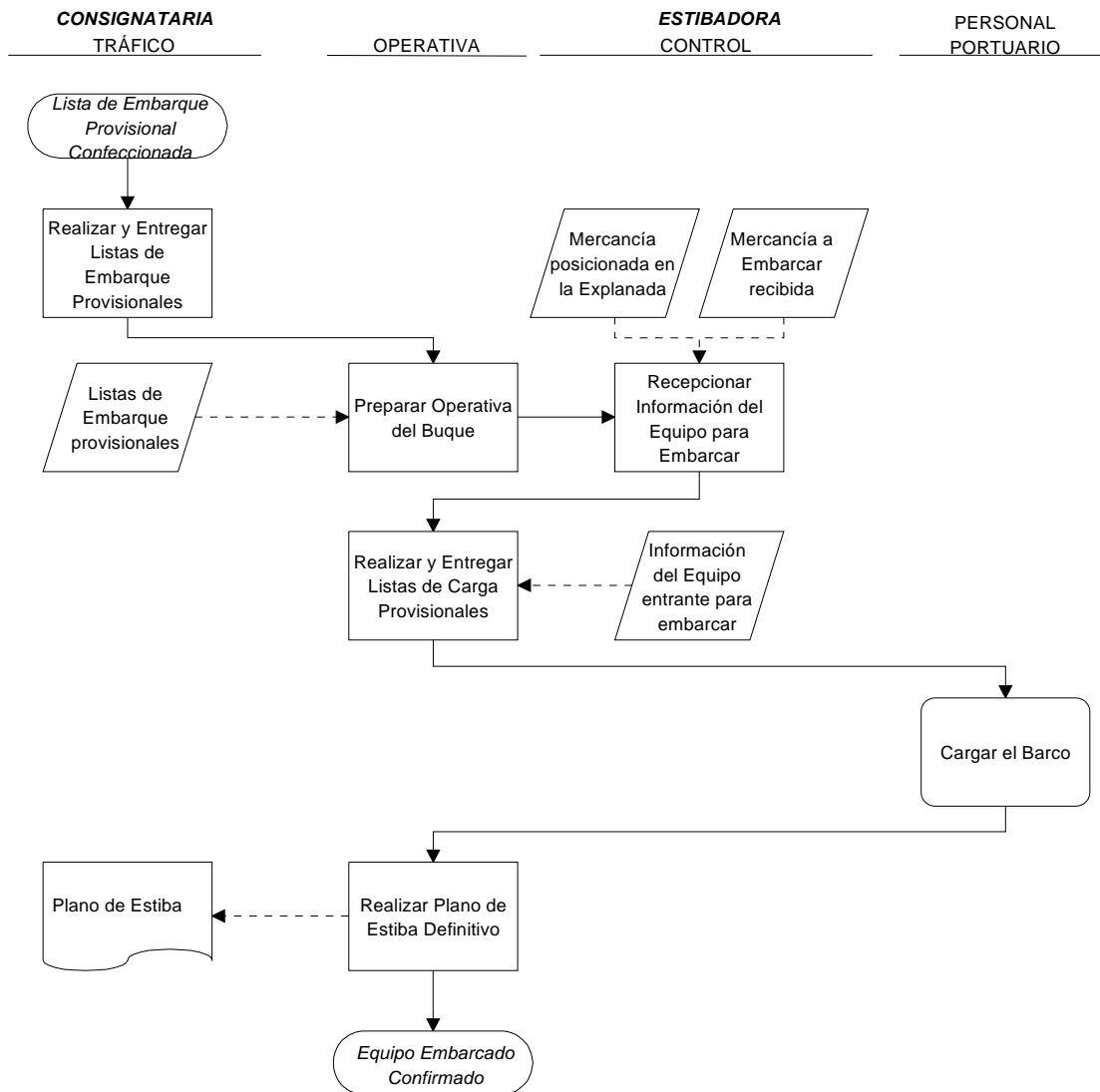
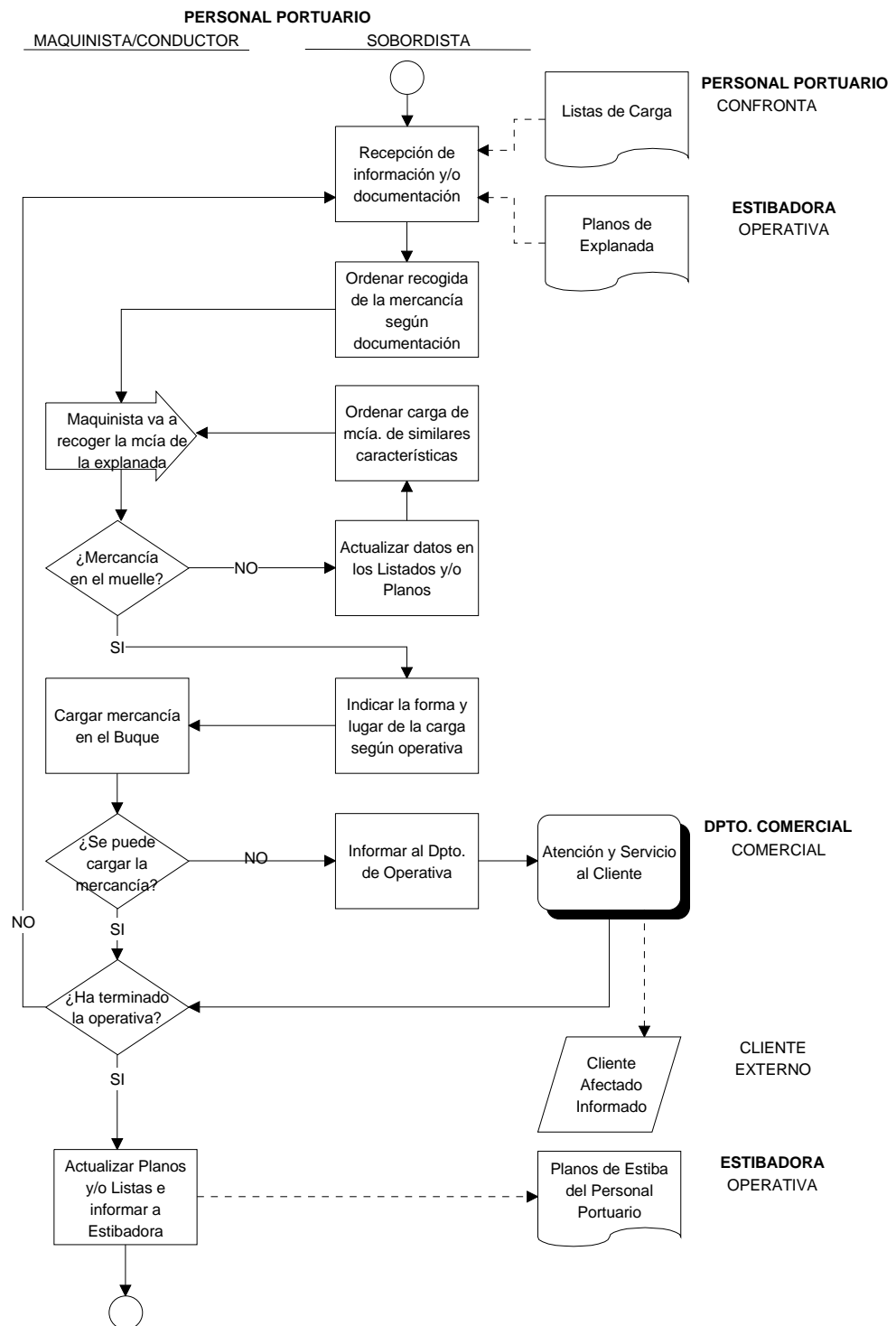


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Entrega de Equipo Vacío Reservado



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

¿Mercancía en el Muelle?	¿Se puede cargar la mercancía?	¿Ha terminado la operativa?
<p>Condiciones que se pueden cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mercancía posicionada en la Explanada. <input type="checkbox"/> Mercancía entrando por el control de la Estibadora. 	<p>Datos que han de cumplir para poder cargar la mercancía:</p> <p>Si la mercancía está en los listados de embarque y en el Muelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mercancía corresponde con la descripción de los listados. <input checked="" type="checkbox"/> El contenedor no tiene ninguna avería, pérdidas, etc. <input checked="" type="checkbox"/> No sale mercancía de la proyección del equipo. <input checked="" type="checkbox"/> Mercancía bien trincada, peso que no exceda de lo estipulado y repartido dentro del equipo. <input checked="" type="checkbox"/> Etc. 	<p>Condiciones que se pueden cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se ha cargado toda la mercancía prevista en las listas de embarque. <input type="checkbox"/> No se ha cargado toda la mercancía pero el buque ha de salir por exigencias de la dirección. <input type="checkbox"/> Hay tiempo pero la mercancía que falta no se puede cargar por problemas de operativa o porque no va a llegar a la terminal..

En este proceso aparece el **Personal Portuario**, que es aquél personal que es obligatorio, por ley, contratar a la Empresa Estatal de Estiba y Desestiba del Puerto de Barcelona, ESTIBARNA.

Dentro del Personal Portuario nosotros trabajamos principalmente con los indicados a continuación, aunque se puede encontrar más información en las páginas Web de PORTIC (www.portic.net) o de ESTIBARNA (www.estibarna.es):

- Confronta
- Sobordista
- Maquinista
- Mafi
- Gruista

Q.3.10 DESEMBARCAR

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

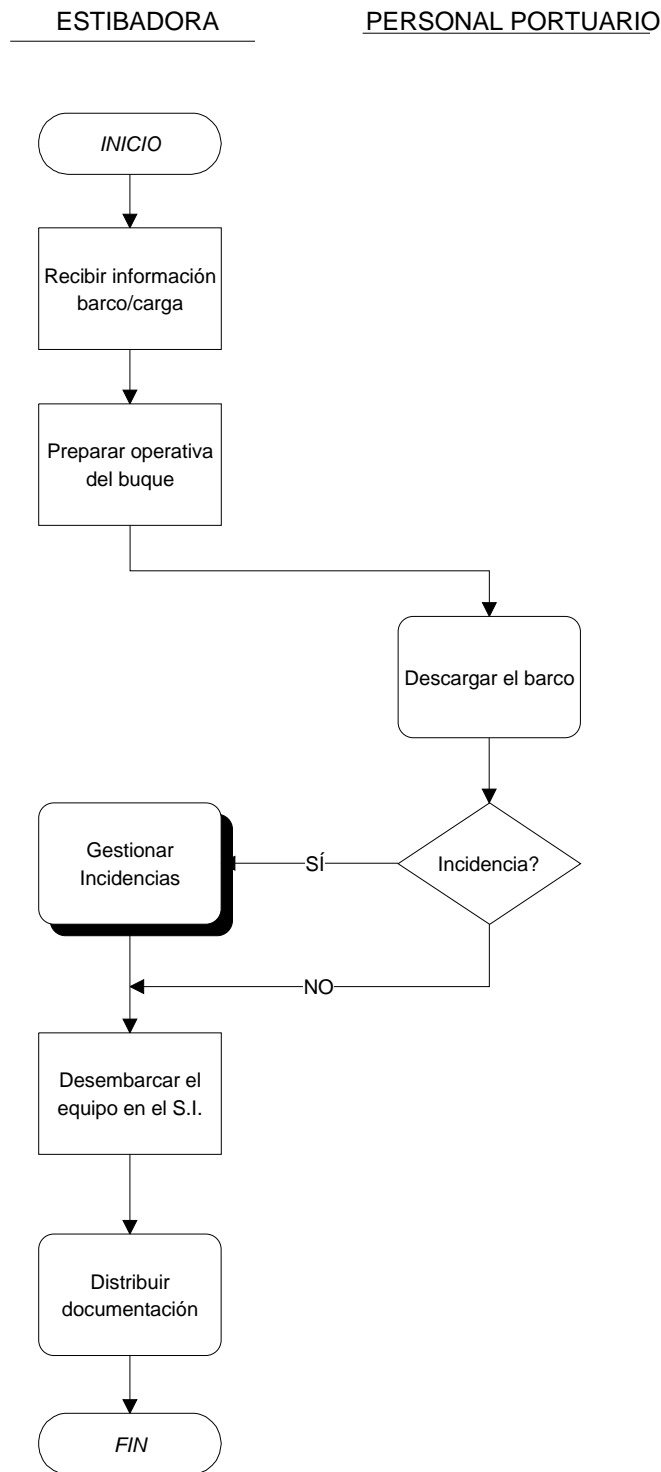


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

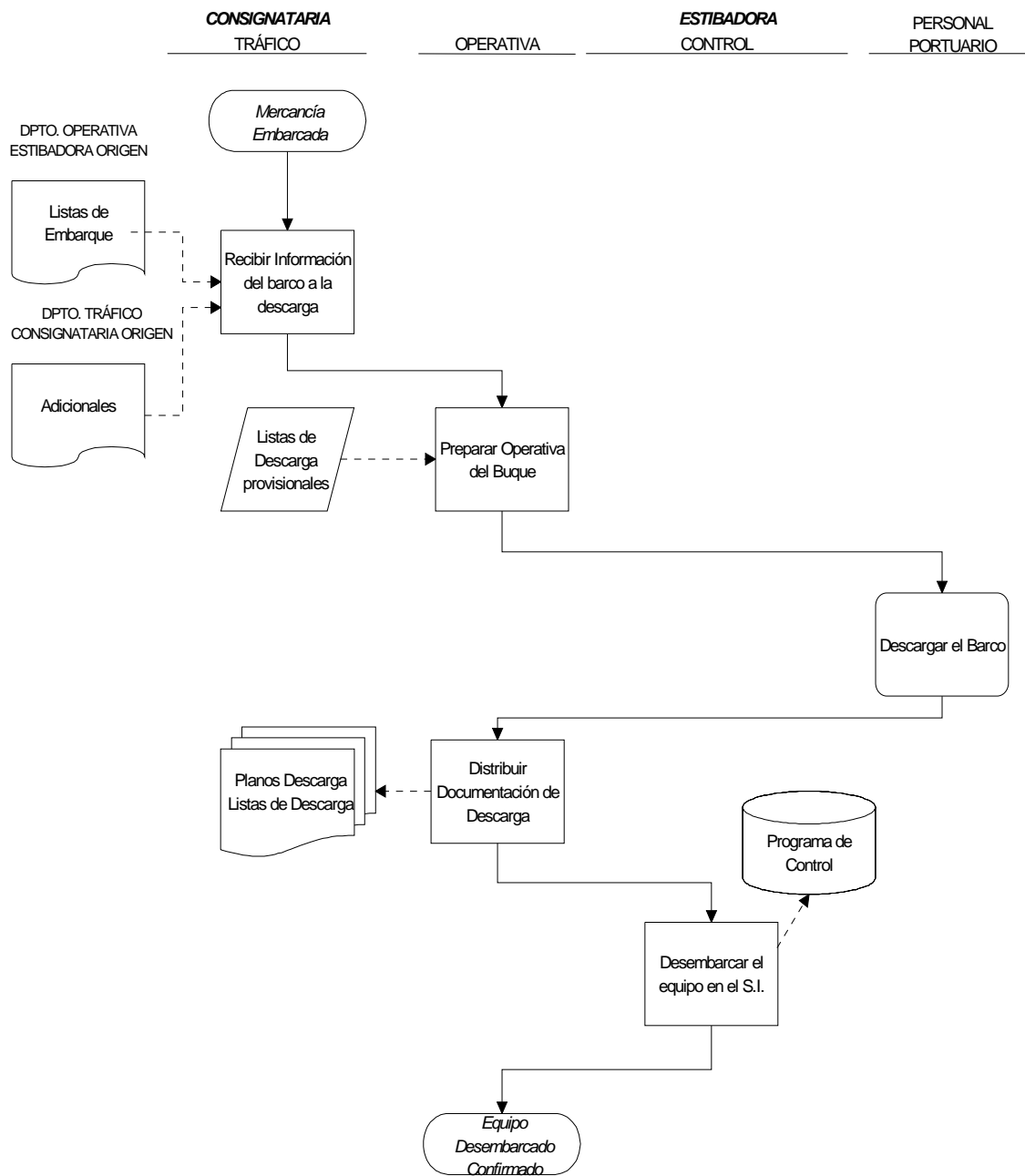
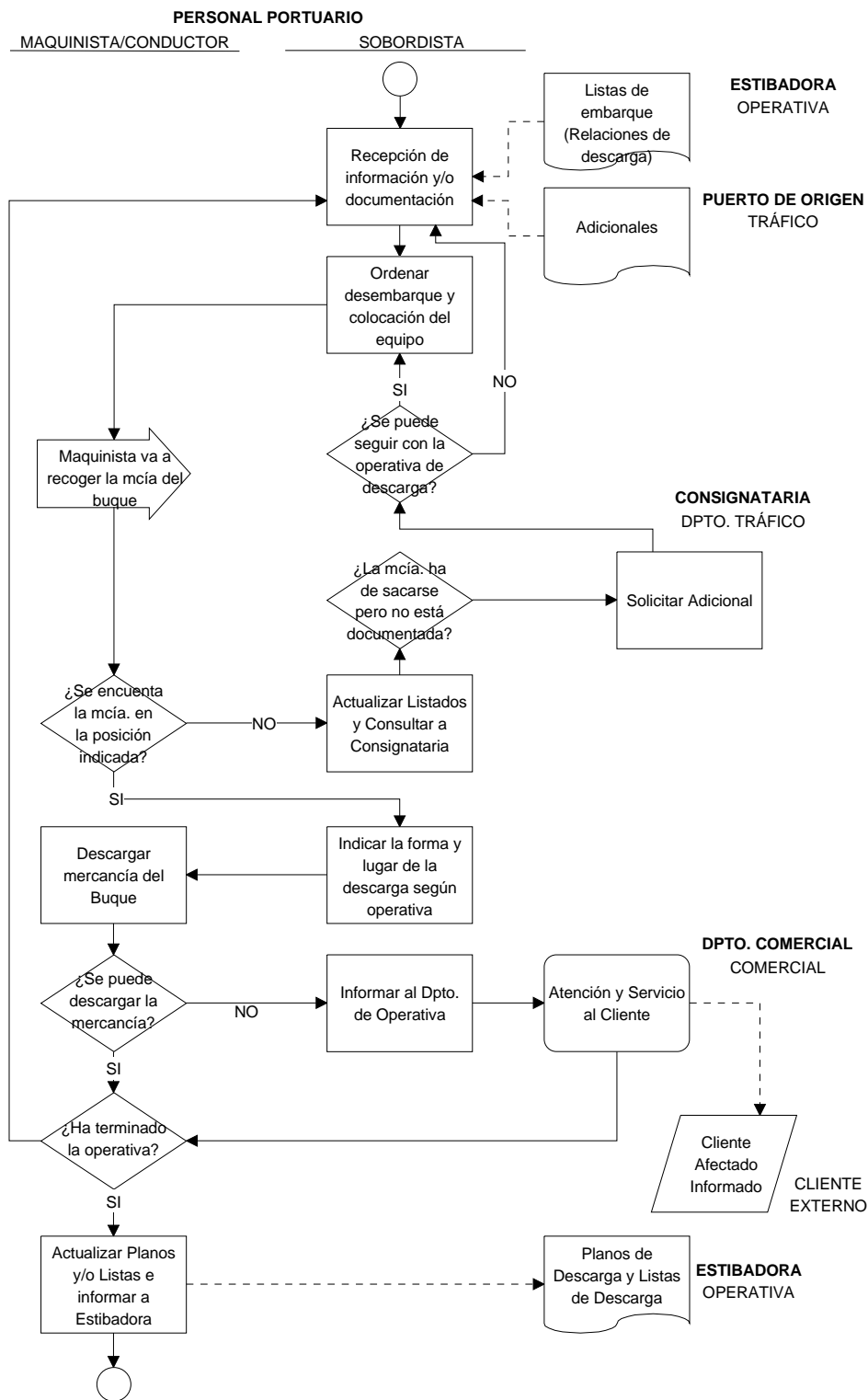
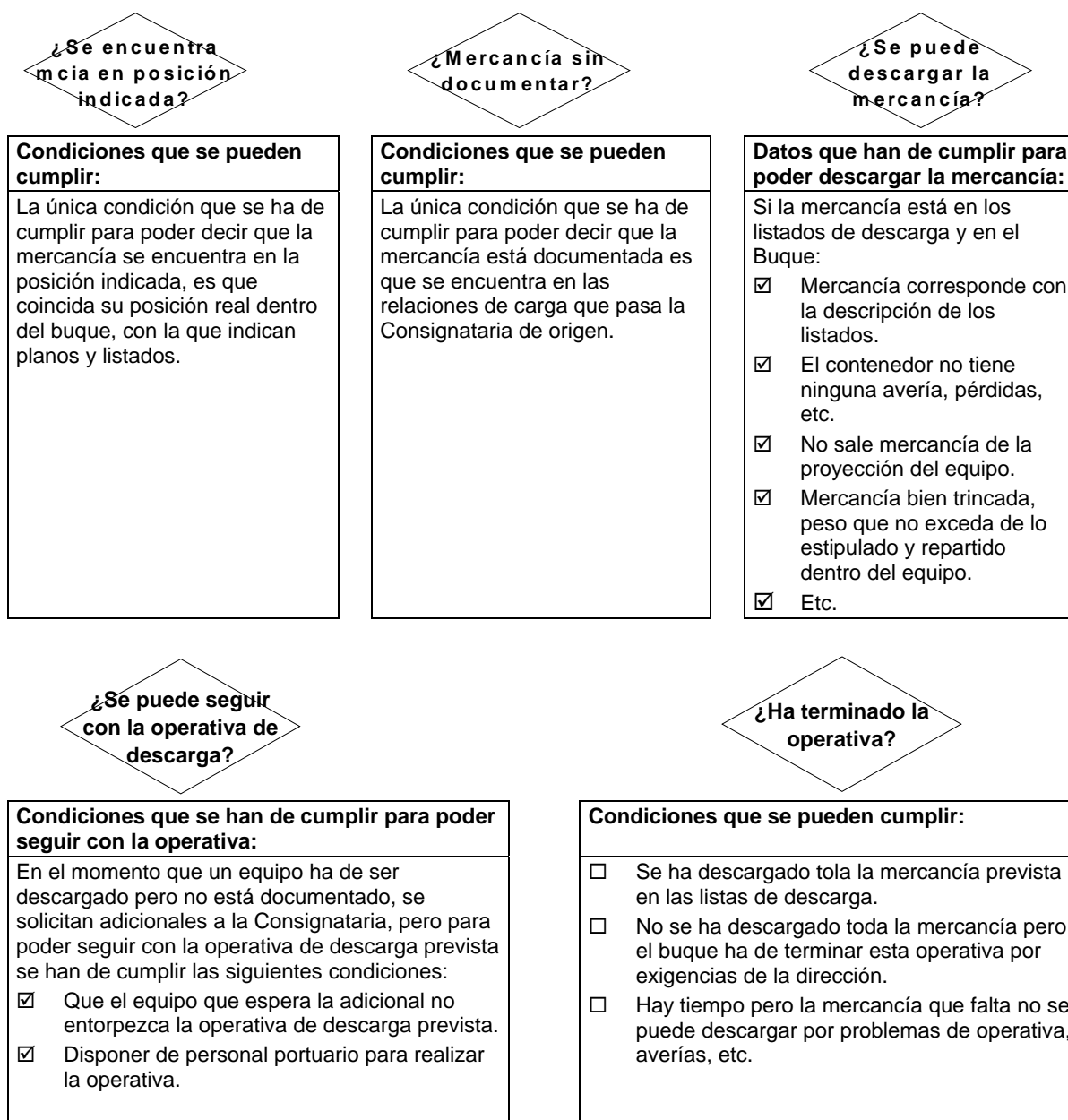


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Descargar el barco



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



Q.3.11 GESTIONAR DOCUMENTACIÓN DE DESEMBARQUE

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

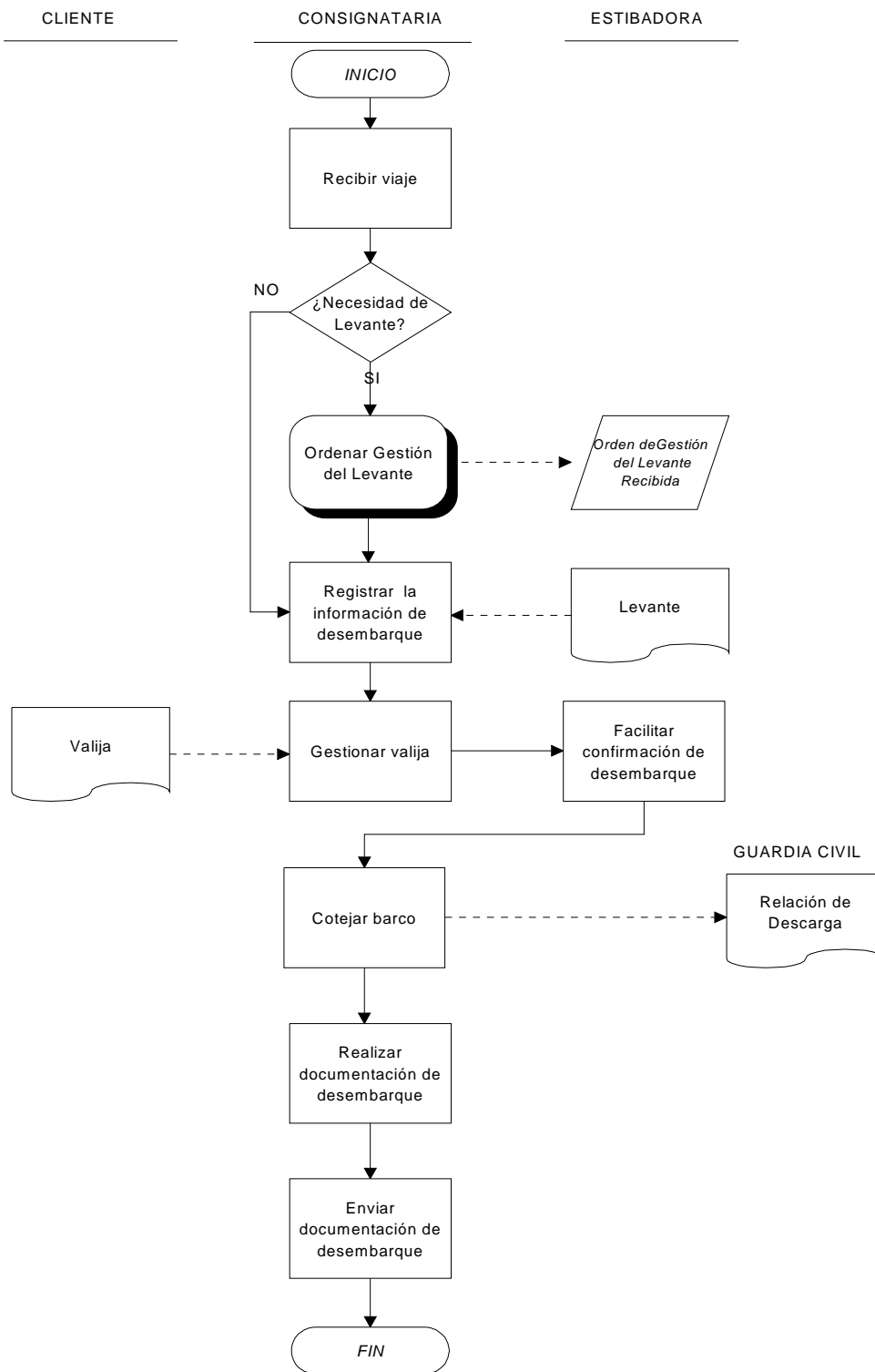
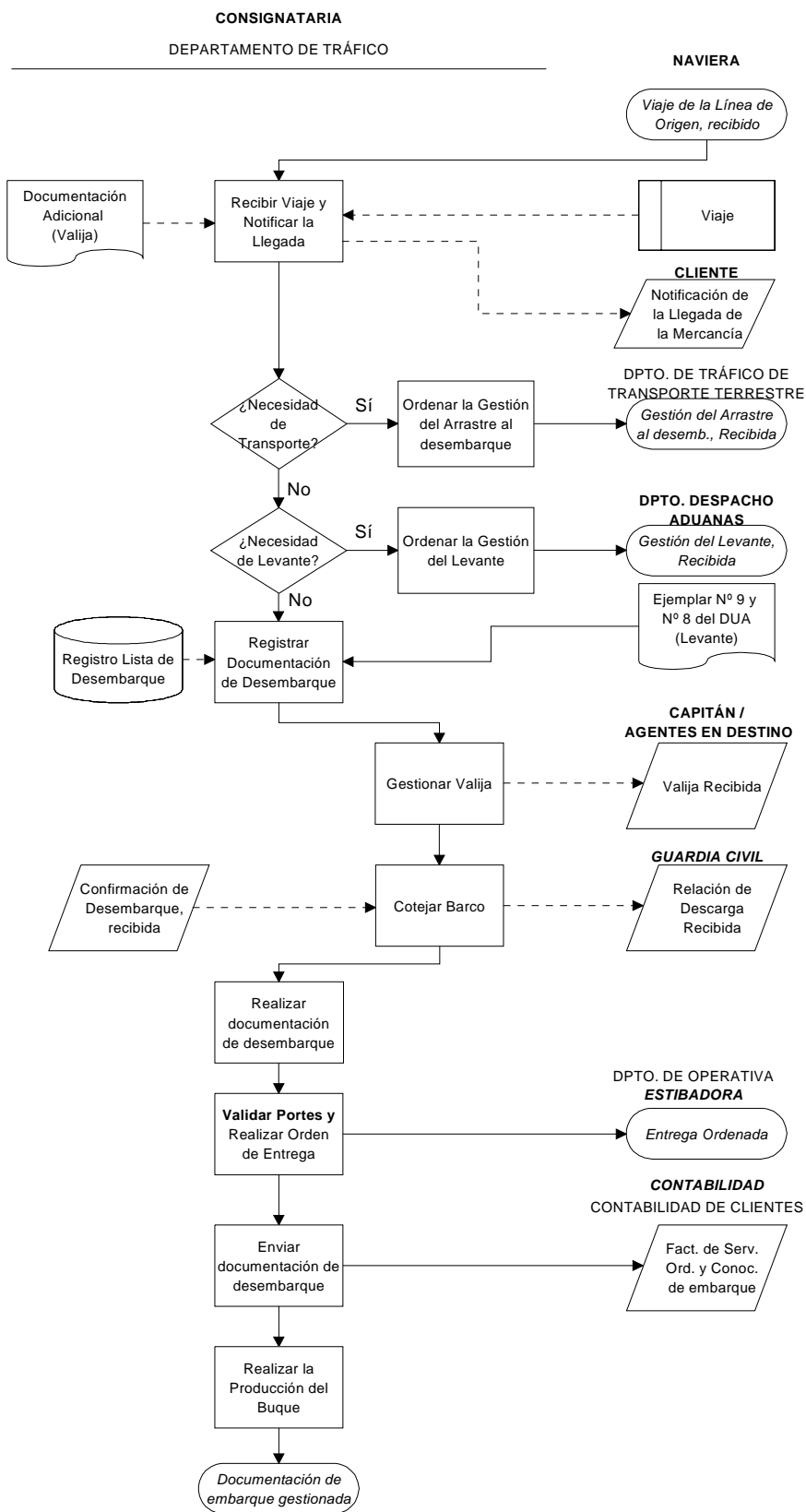
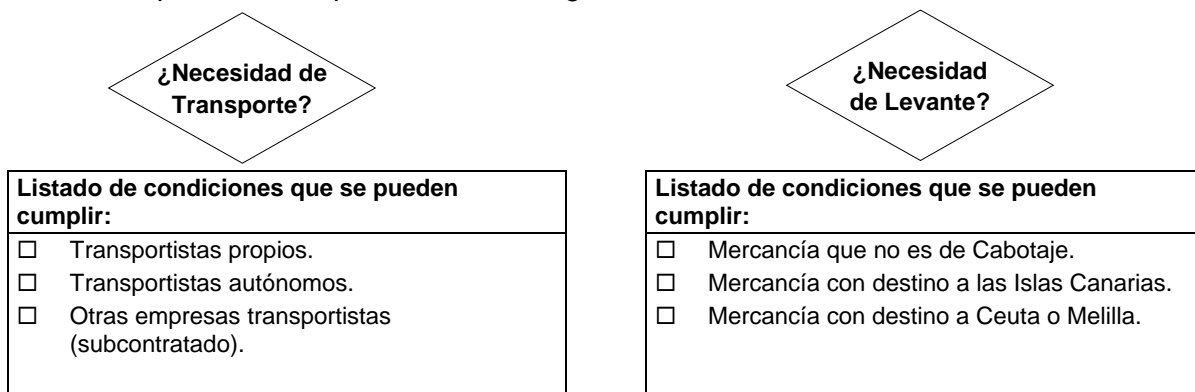


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



Q.3.12 GESTIONAR DESPACHO DE ADUANAS AL DESEMBARQUE

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

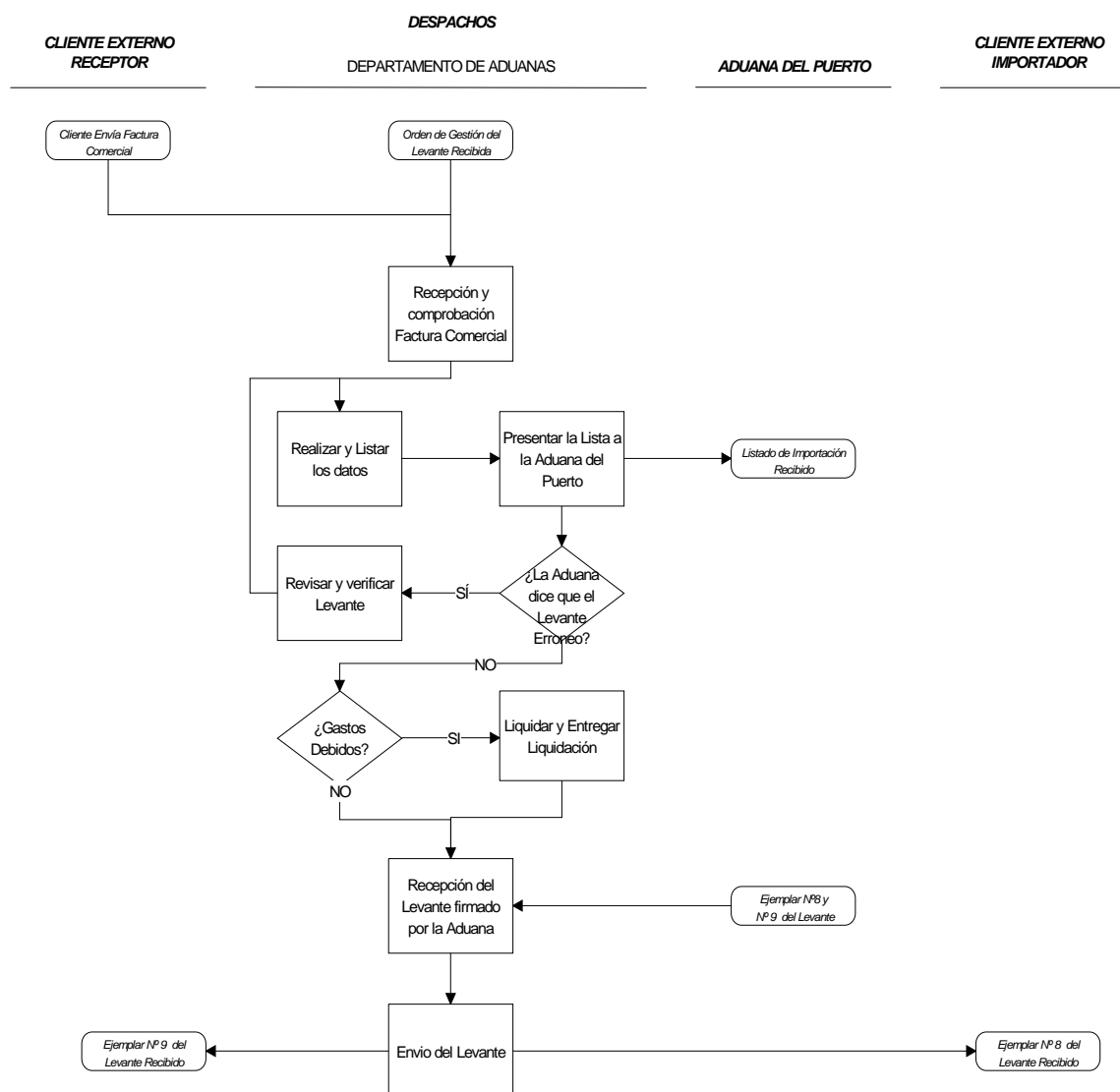


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

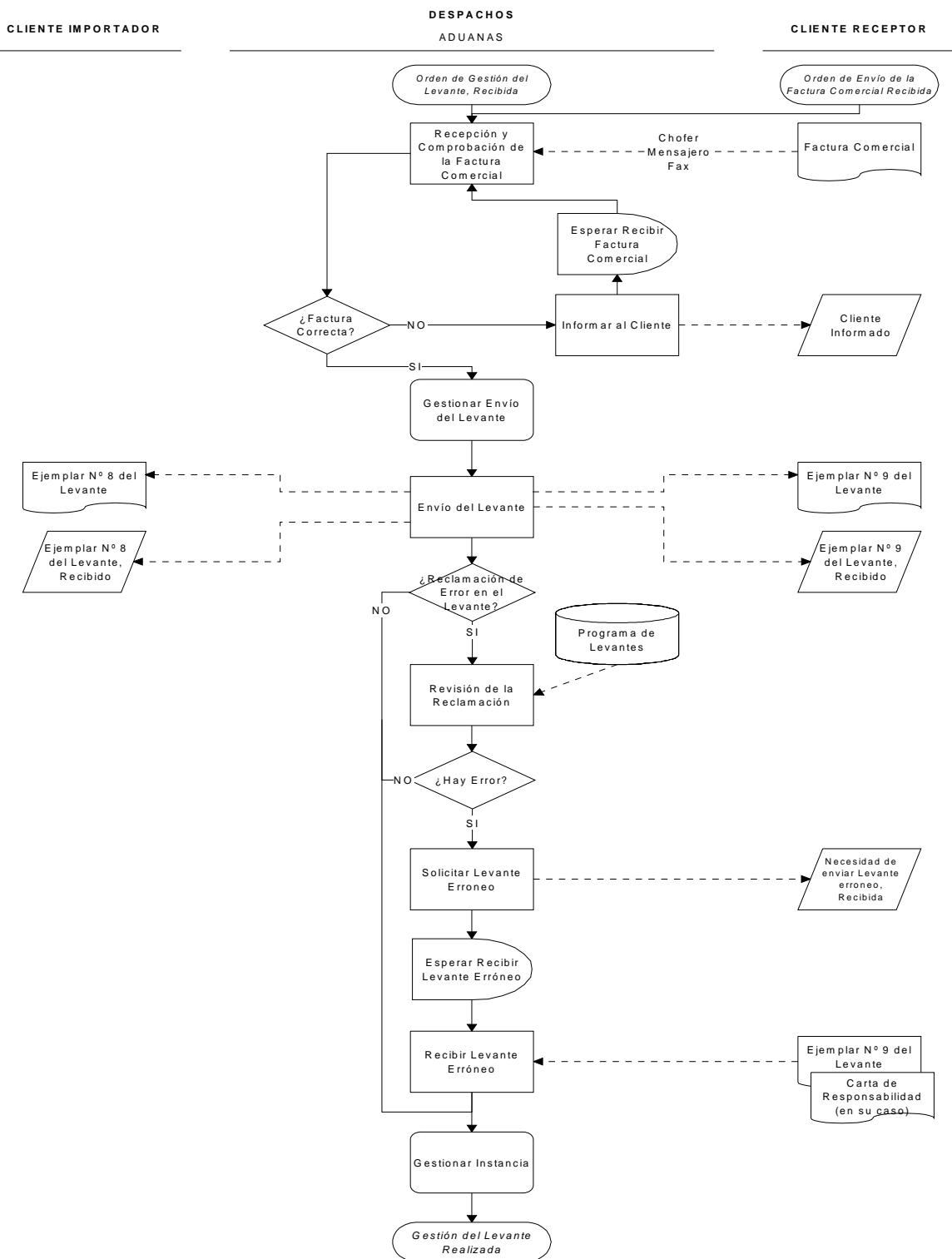


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar Envío del Levante

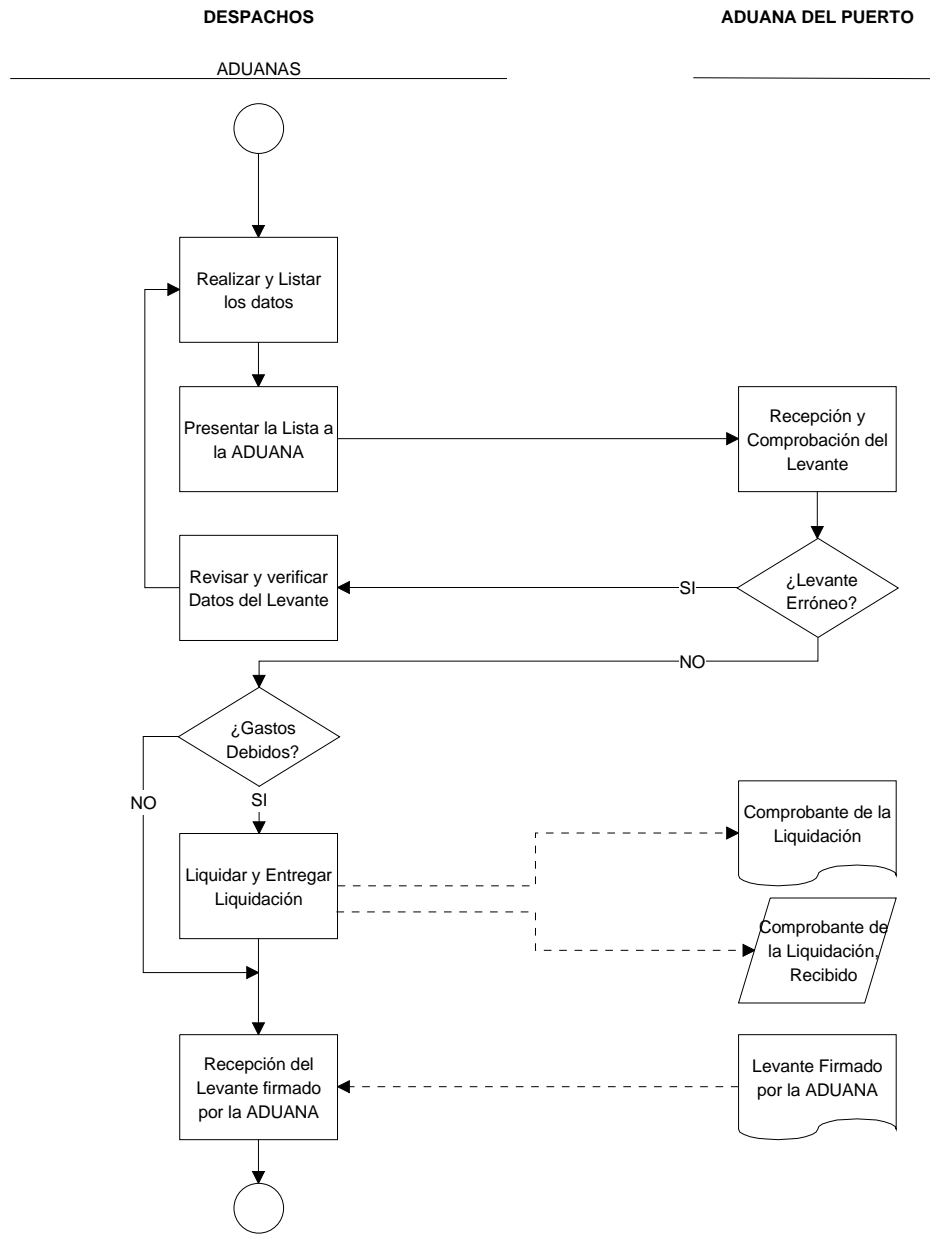
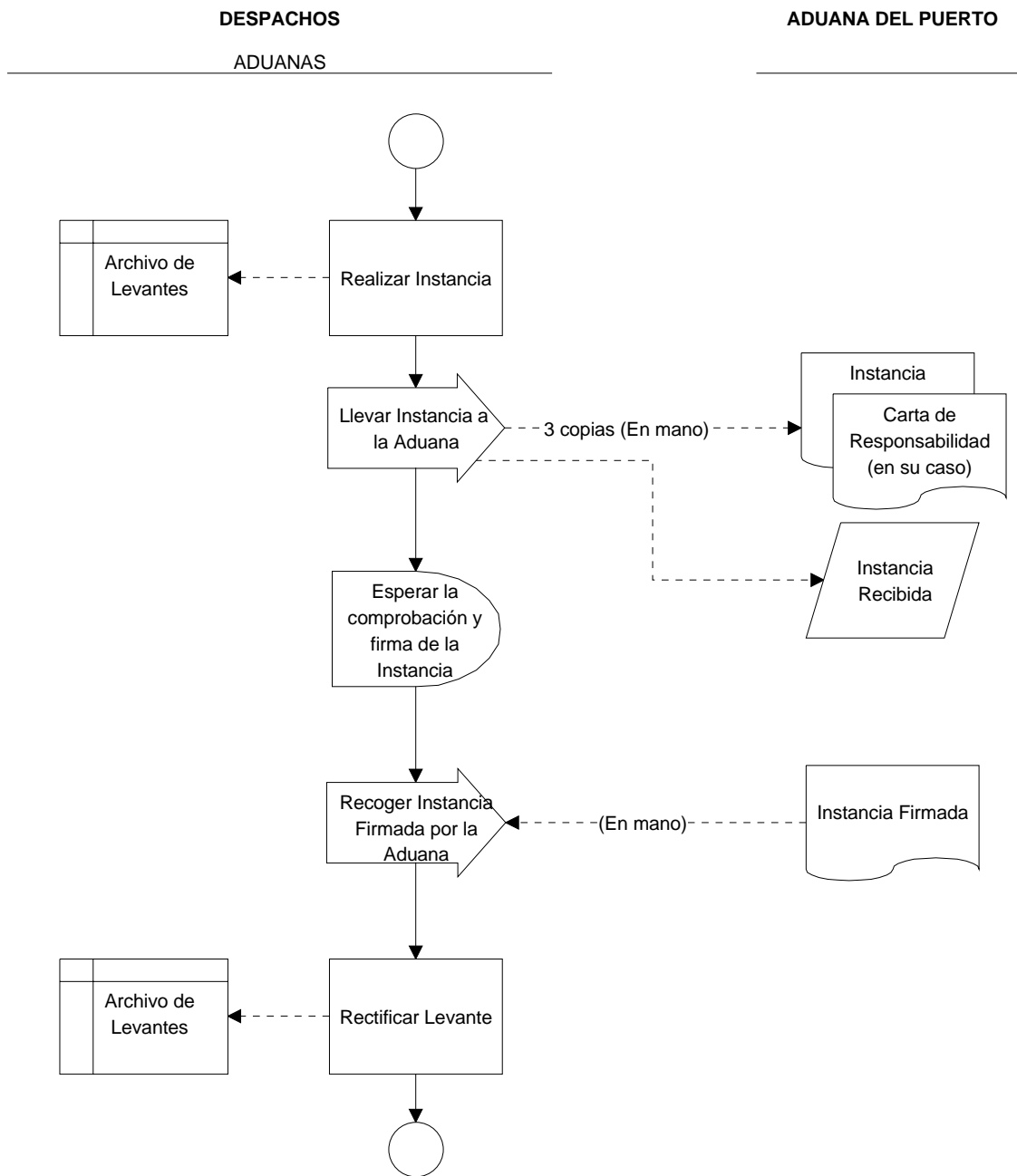
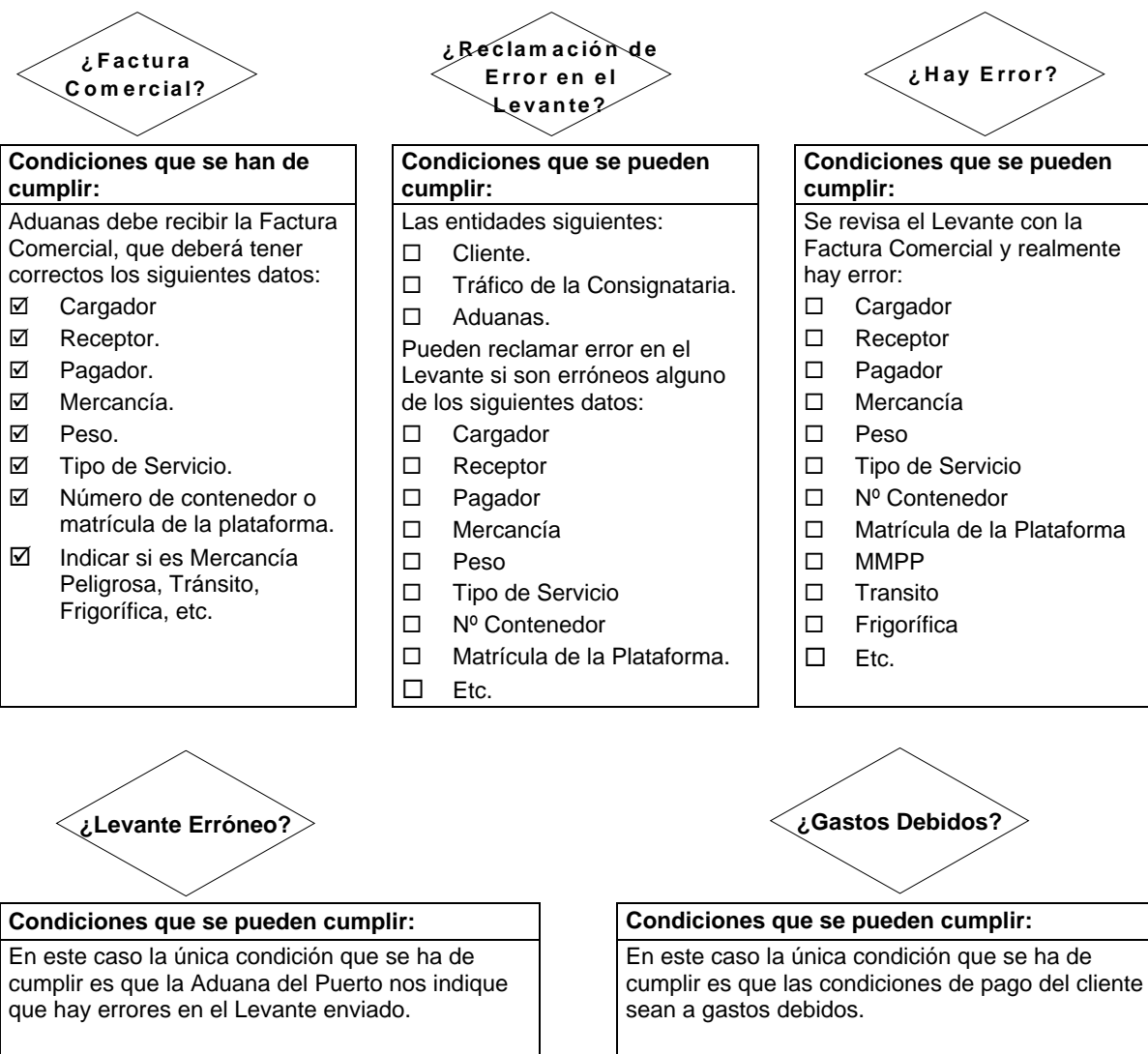


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar Instancia



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



Q.3.13 ENTREGAR MERCANCÍA

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

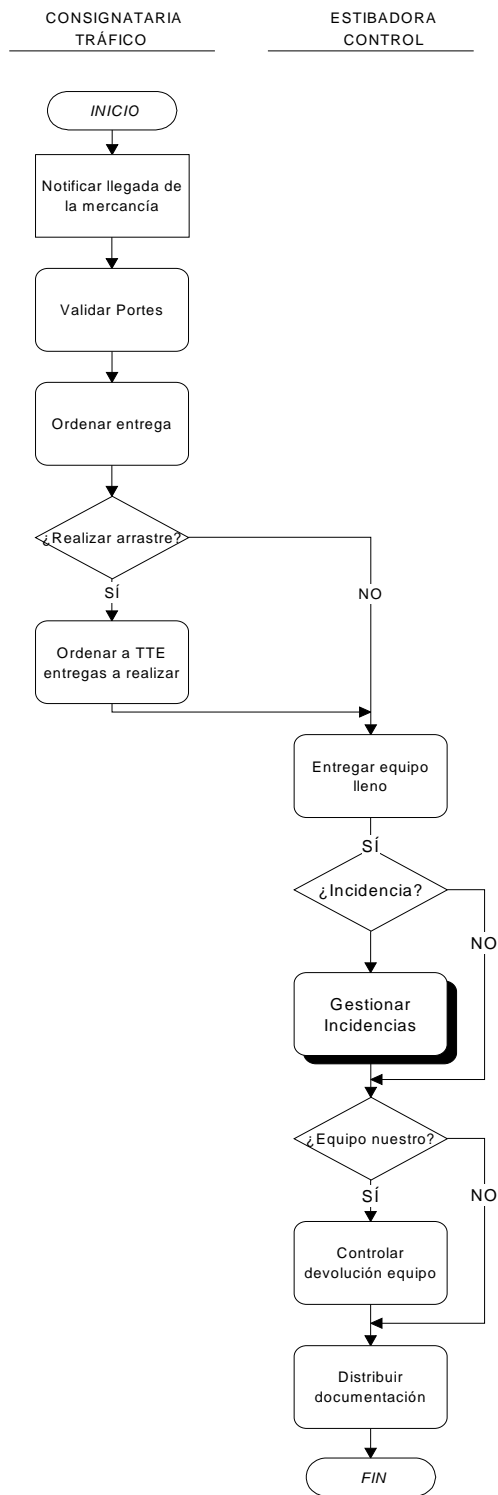


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

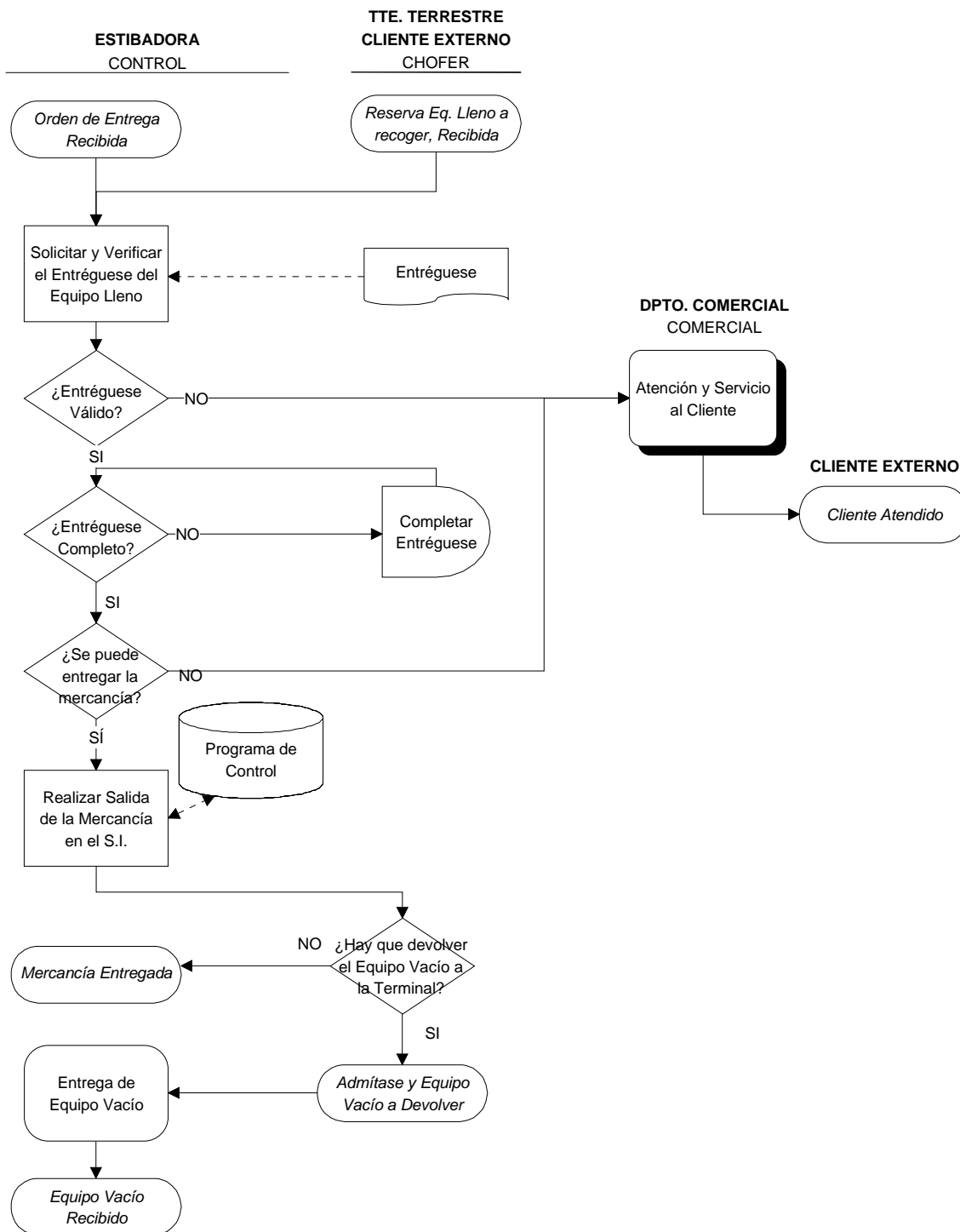
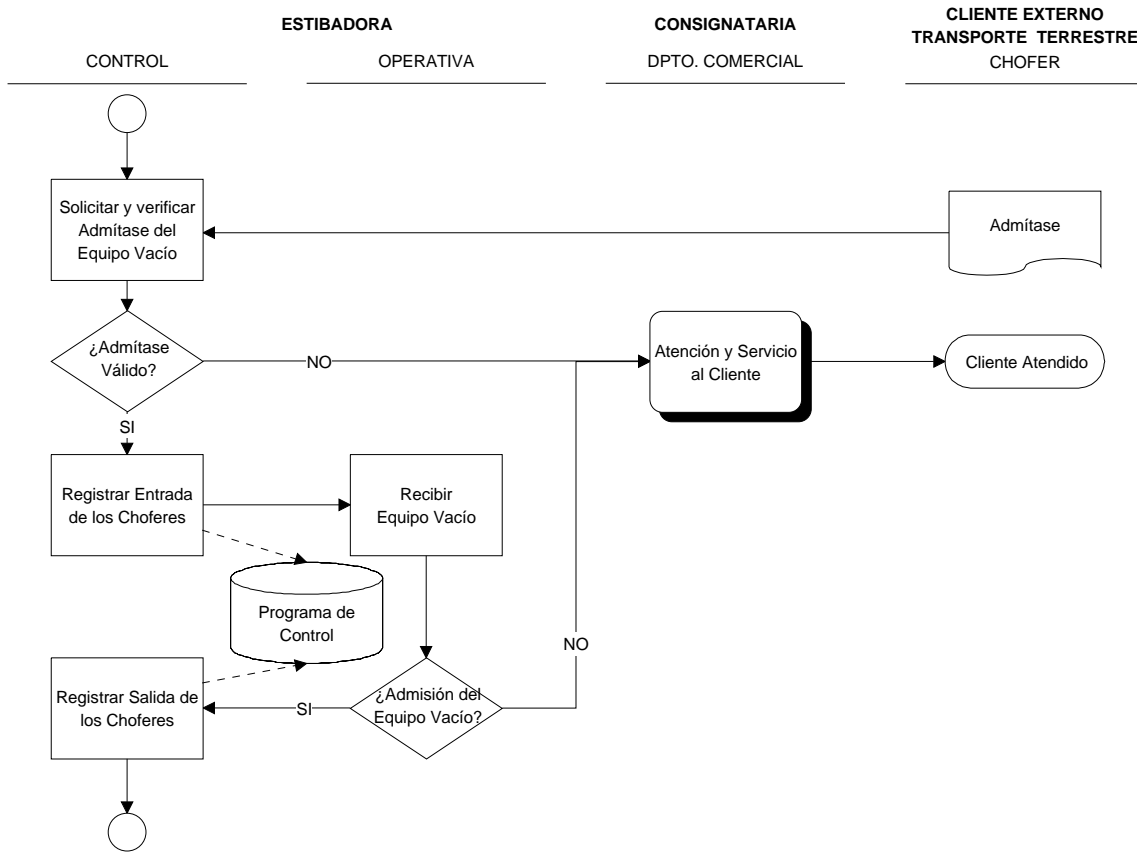


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Entrega de Equipo Vacío



Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

¿Entréguese Válido?

Condiciones que se han de cumplir para ser Válido:
Entréguese autorizado y firmado por un Consignatario, en fecha; donde se indiquen los siguientes datos:
<input checked="" type="checkbox"/> Fecha y Hora de emisión del documento. <input checked="" type="checkbox"/> Serie (tipo de equipo) y Número. <input checked="" type="checkbox"/> Mercancía (lleno o vacío). <input checked="" type="checkbox"/> Lugar /Muelle de entrega. <input checked="" type="checkbox"/> Fecha límite de validez. <input checked="" type="checkbox"/> Número de entréguese. <input checked="" type="checkbox"/> Empresa destinataria.

¿Entréguese Completo?

Datos que ha de tener el Entréguese para ser completo:
Todos los datos legibles:
<input checked="" type="checkbox"/> Fecha y Hora de emisión del documento. <input checked="" type="checkbox"/> Serie (tipo de equipo) y Número. <input checked="" type="checkbox"/> Mercancía (lleno o vacío). <input checked="" type="checkbox"/> Lugar /Muelle de entrega. <input checked="" type="checkbox"/> Fecha límite de validez. <input checked="" type="checkbox"/> Número de entréguese. <input checked="" type="checkbox"/> Empresa destinataria.

¿Se puede entregar la mercancía?

Condiciones que se han de cumplir:
La mercancía que se ha de entregar debe:
<input checked="" type="checkbox"/> Coincidir con la documentación entregada. <input checked="" type="checkbox"/> El equipo debe estar aparentemente en buenas condiciones, sin daños, pérdidas aparentes. <input checked="" type="checkbox"/> Etc.

¿Hay que devolver el equipo vacío a la Terminal?

Condiciones posibles que se pueden cumplir:
<input type="checkbox"/> El equipo es de nuestra propiedad. <input type="checkbox"/> Se ha llegado a un acuerdo con el cliente para que su equipo descansa en nuestra Terminal. <input type="checkbox"/> Etc.

¿Admisión del Equipo Vacío?

Condiciones que se pueden cumplir para no admitirlo:
<input type="checkbox"/> Equipo mal documentado. <input type="checkbox"/> Se observan daños aparente en el equipo. <input type="checkbox"/> Se reciben órdenes de la Consignataria para no admitir el equipo. <input type="checkbox"/> El interior del equipo está sucio, con olores, etc.

¿Admítase Válido?

Condiciones que se han cumplir para ser válido:
<input checked="" type="checkbox"/> Admítase generado por un Consignatario o por el propio Control de Estibadora, numerado con fecha y firmado. <input checked="" type="checkbox"/> Fecha del Admítase dentro de plazo. <input checked="" type="checkbox"/> No haber recibido orden por parte del Consignatario para su anulación.

Q.3.14 REALIZAR ARRASTRE AL DESEMBARQUE

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

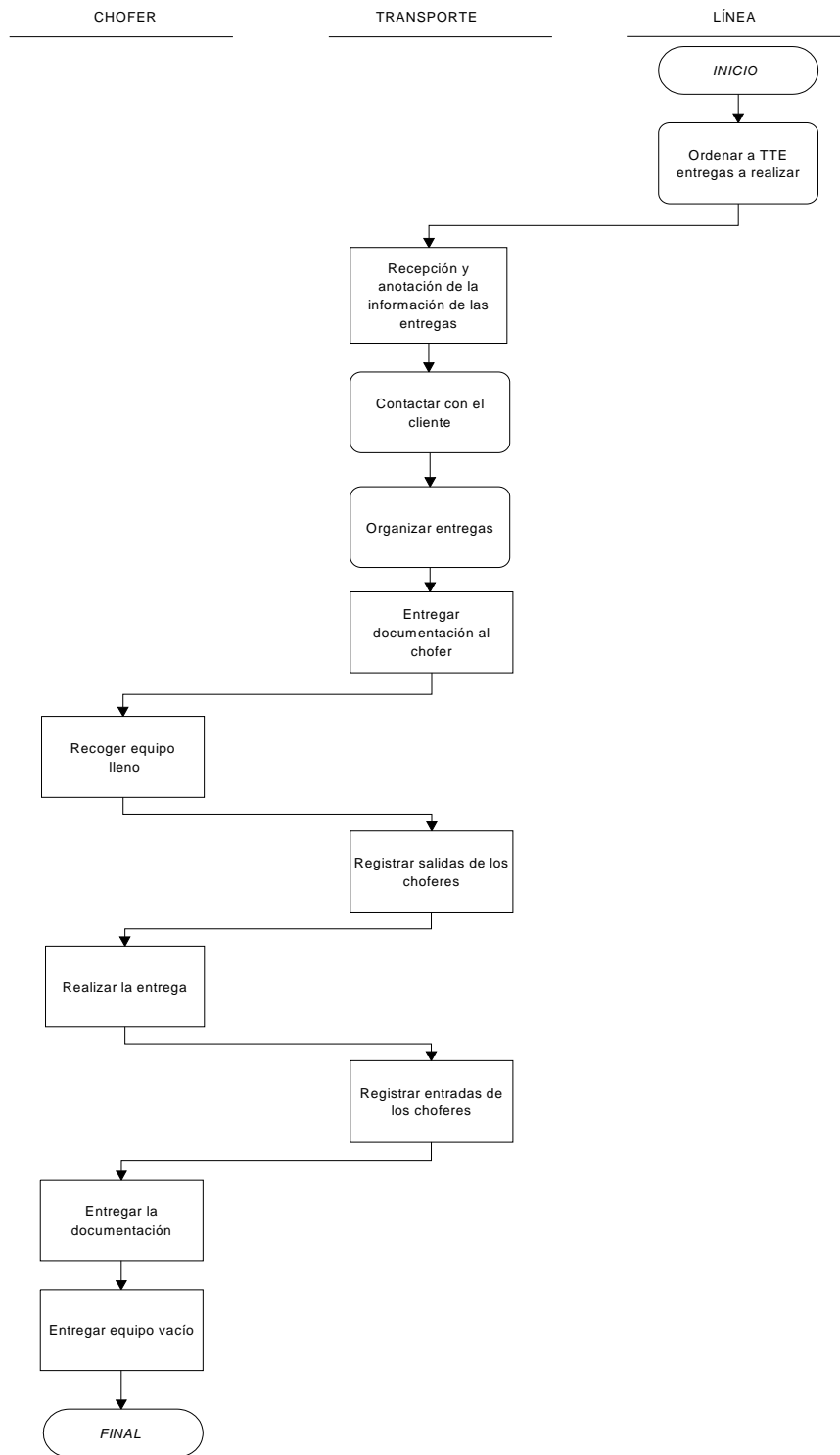


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

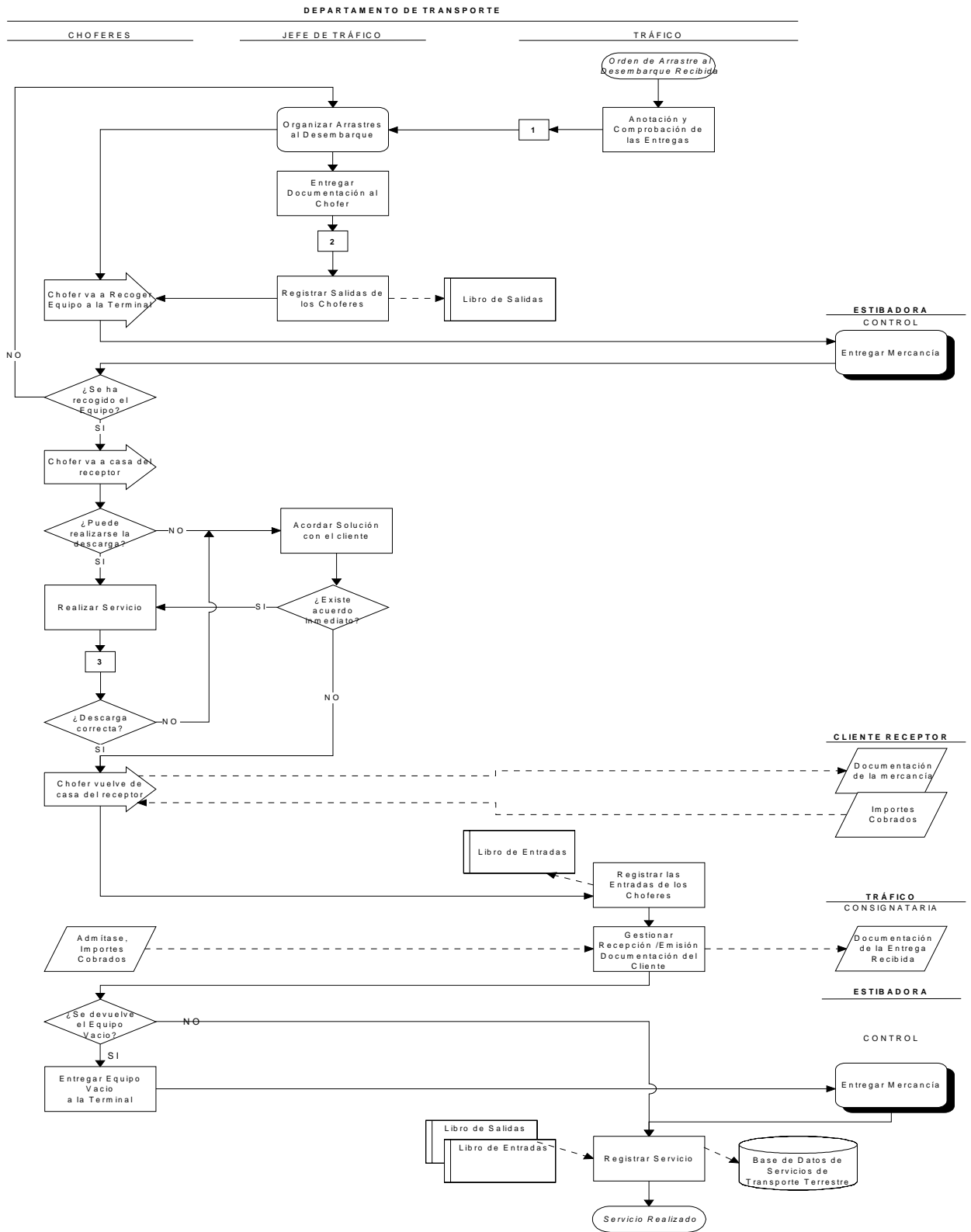
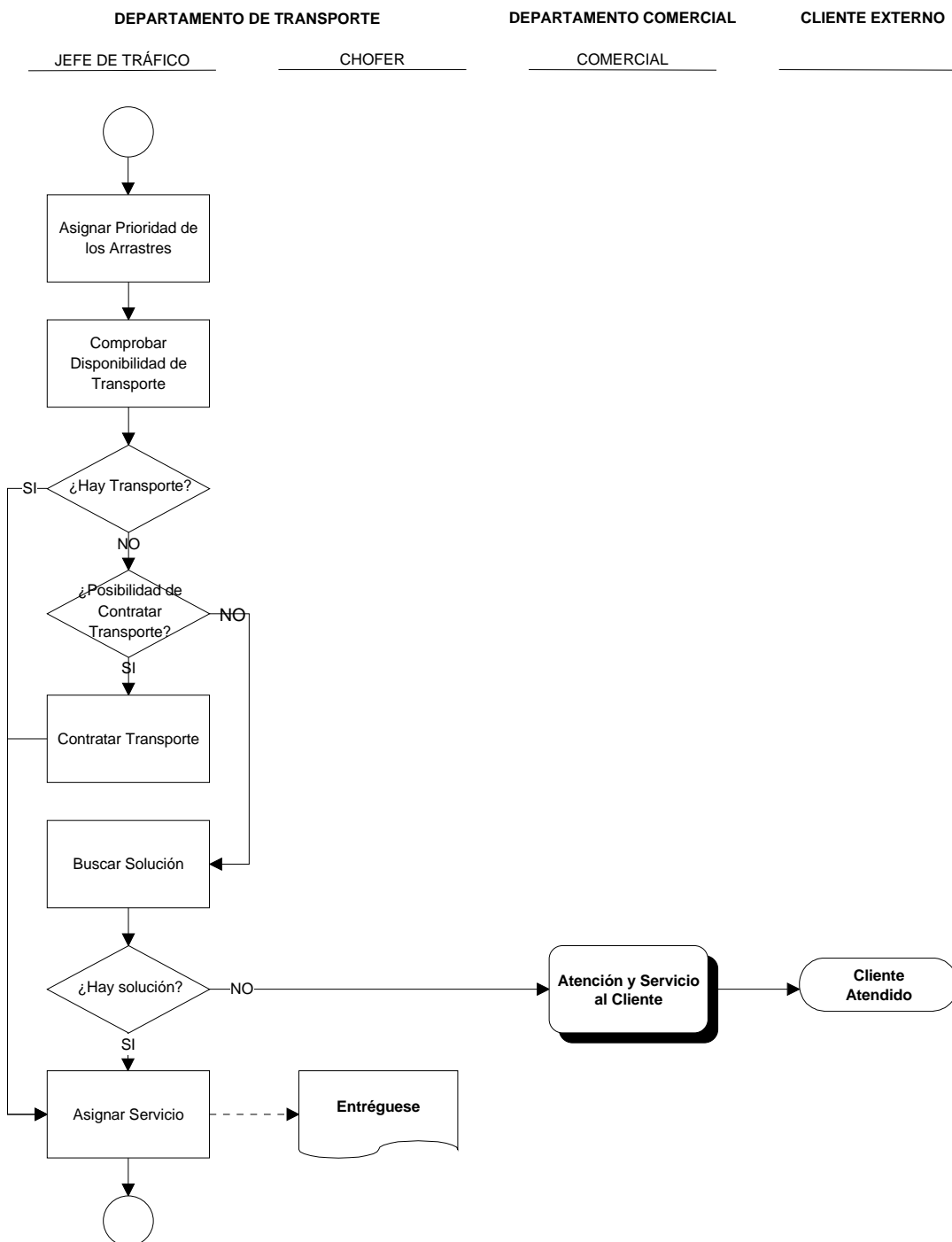


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Organizar Arrastres al Desembarque



Donde la Inspección es la siguiente:

1

Puntos a revisar de la Orden de Arrastre al Desembarque:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha / Hora
<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de equipo
<input checked="" type="checkbox"/>	Origen / Cargador
<input checked="" type="checkbox"/>	Referencia de la descarga
<input checked="" type="checkbox"/>	Mercancía
<input checked="" type="checkbox"/>	Destino / Receptor
<input checked="" type="checkbox"/>	MMPP
<input checked="" type="checkbox"/>	Temperatura
<input checked="" type="checkbox"/>	Mozos, Toldos, Cintas, etc.

2

Puntos a revisar en la entrega de Documentación al chofer:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Entréguese:
-	Nombre Receptor
-	Dirección Receptor
-	Teléfono Receptor
-	Equipo a recoger
-	Elementos adicionales
-	Hora realizar Servicio
-	Tipo Mercancía
-	Tránsitos
-	Importes a Cobrar
-	Etc.

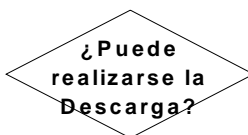
3

Puntos a revisar en la Realización del Servicio:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Comprobar que los datos del receptor y el destino que anota el cliente coinciden con el que ha anotado el Jefe de Tráfico.
<input checked="" type="checkbox"/>	Comprobar el peso de la mercancía con el Albarán del Cliente.
<input checked="" type="checkbox"/>	Comprobar que la mercancía descargada coincide con la anotada en el Admitase.

Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



Condiciones posibles para no recoger el equipo:	
<input type="checkbox"/>	Que no se haya encontrado el equipo que se ha de recoger.
<input type="checkbox"/>	Que el equipo encontrado no esté en las condiciones adecuadas.
<input type="checkbox"/>	Que el equipo encontrado no coincida con las características de la documentación.



Condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	No se producen accidentes.
<input checked="" type="checkbox"/>	Se encuentra la dirección indicada.
<input checked="" type="checkbox"/>	Almacén abierto.
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentación preparada.
<input checked="" type="checkbox"/>	No hay discrepancias con el Cliente.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.



Listado de condiciones que se pueden cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Posibilidad de descargar en otro almacén, etc.
<input checked="" type="checkbox"/>	Esperar a que preparen la descarga de mercancía.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.

Donde los puntos de Inspección son los siguientes:

**¿ Descarga
Correcta?**

Condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	La descarga corresponde con la documentación.
<input checked="" type="checkbox"/>	Colocación y trincaje de la mercancía correctos, permitiendo la descarga.
<input checked="" type="checkbox"/>	No se observan daños, pérdidas, etc.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.

**¿ Se devuelve el
equipo vacío?**

Condiciones que se pueden de cumplir:	
<input type="checkbox"/>	Equipo propio.
<input type="checkbox"/>	No existe acuerdo con el cliente para que se reserve en su almacén, nuestro equipo propio.
<input type="checkbox"/>	Existe acuerdo con el cliente para que su equipo vacío descanse en la terminal.

**¿ Hay
Transporte?**

Listado de condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Hay Transportistas Propios o Autónomos disponibles.
<input checked="" type="checkbox"/>	Hay Tractoras Propas o de los Autónomos, disponibles.
<input checked="" type="checkbox"/>	Hay Tractoras preparadas y documentadas para el servicio que se va a realizar.
<input checked="" type="checkbox"/>	Hay Plataformas disponibles y documentadas para el servicio que se va a realizar.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.

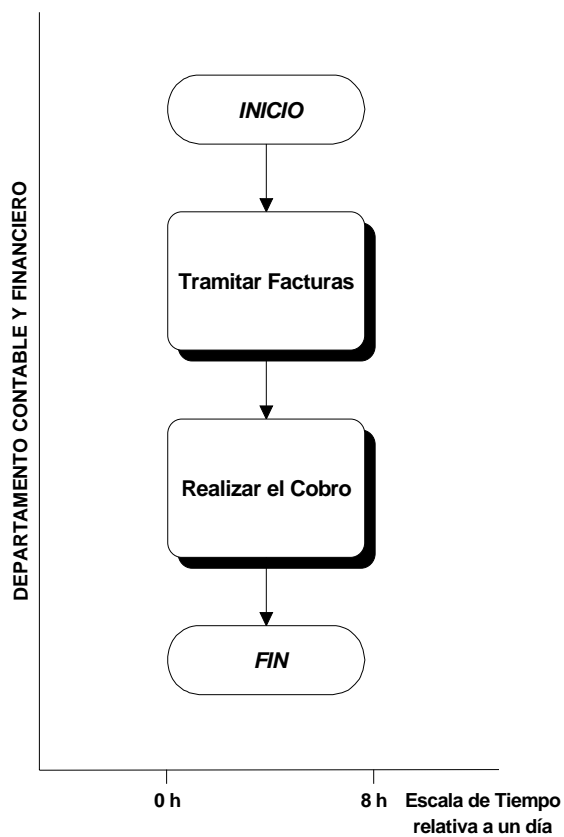
**¿Posibilidad de
Contratar TTE?**

Listado de condiciones que se han de cumplir:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Hay Empresas de Transporte ajenas con personal y equipo disponibles para realizar el servicio.
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección aprueba este gasto para el servicio que se va a realizar.

¿Hay Solución?

Posibles soluciones:	
<input type="checkbox"/>	Acordar con el cliente realizar el servicio en otra fecha / hora.
<input type="checkbox"/>	Utilizar Transporte de otras empresas del Grupo.
<input type="checkbox"/>	Etc.

MACROPROCESO FUNDAMENTAL COBRAR



Los procesos **Tramitar Facturas** y **Realizar el Cobro** se desarrollan diariamente en el Departamento Contable y Financiero, según se van recibiendo Facturas y mientras se tienen partidas pendientes de cobro.

Q.3.15 TRAMITAR FACTURAS

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL

DPTO. CONTABLE Y FINANCIERO
CONTABILIDAD DE CLIENTES

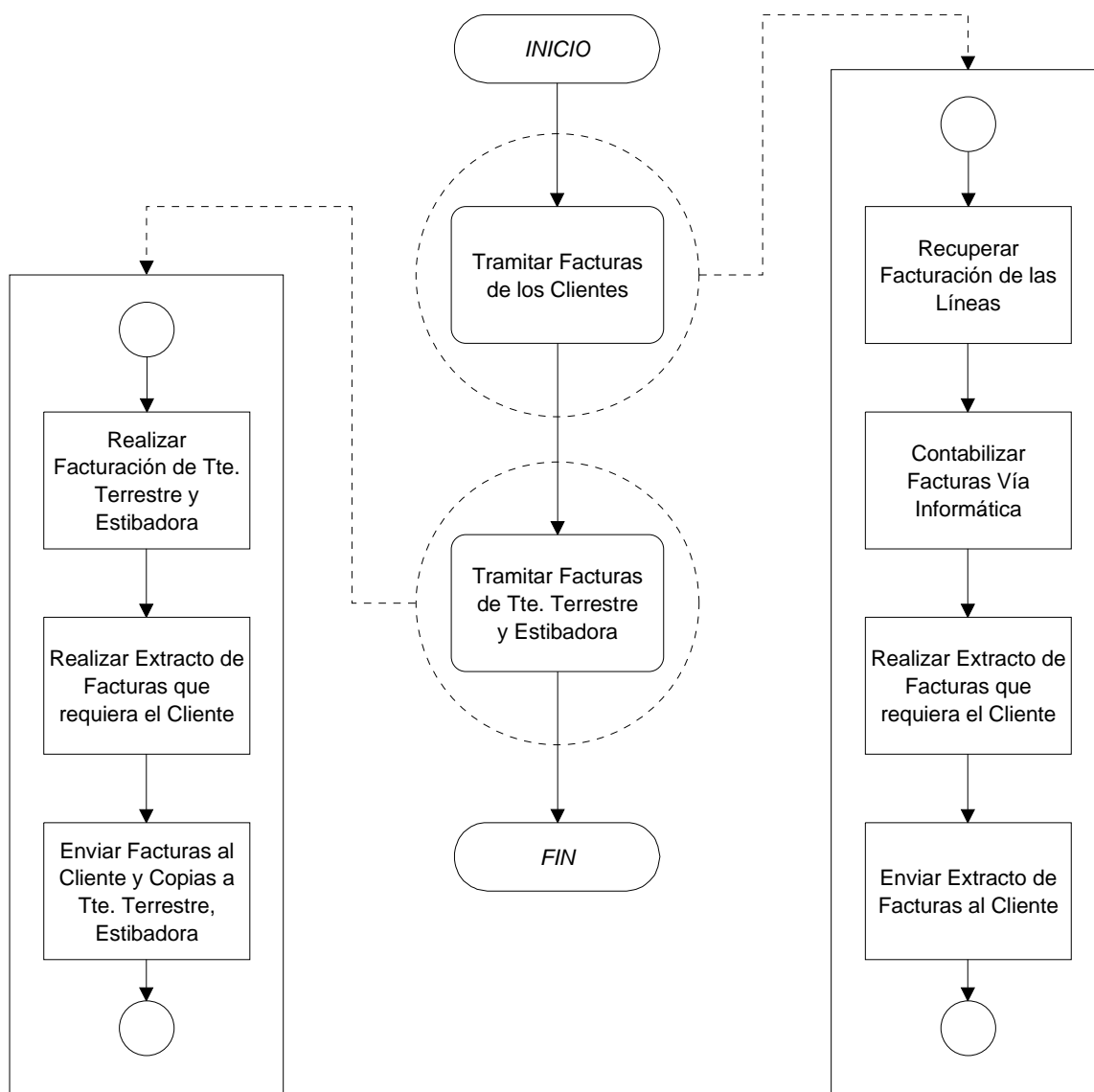
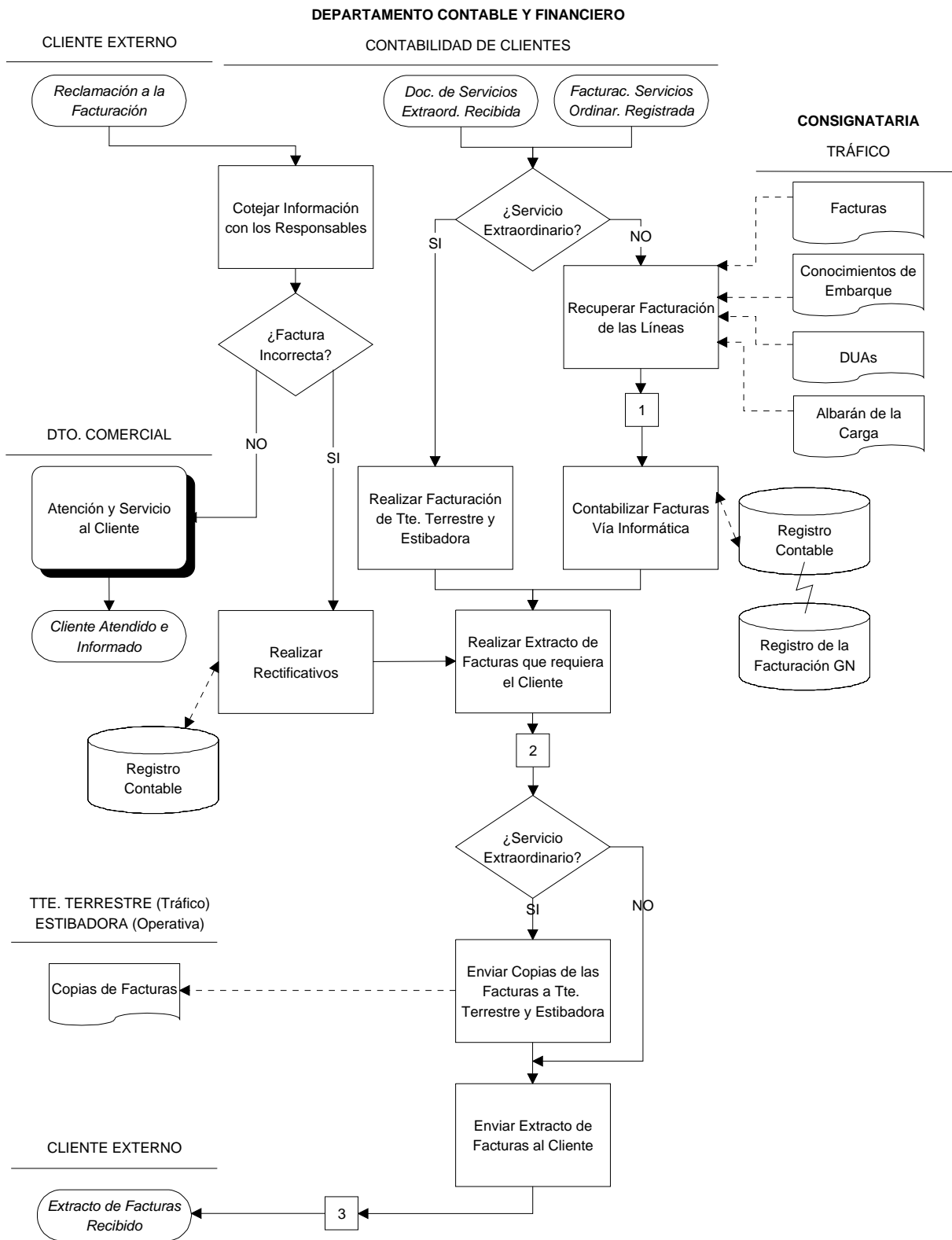


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Donde las Inspecciones son las siguientes:

1

<p>Puntos a revisar en Recuperación de la Facturación de las Líneas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Factura correcta y legible. <input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento de Embarque correcto y legible. <input checked="" type="checkbox"/> DUA correcto y legible. <input checked="" type="checkbox"/> Albarán de la Carga correcto y legible.

2

<p>Puntos a revisar al Realizar el Extracto de Facturas que requiere el Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Original de la Factura. <input type="checkbox"/> Copia de la Factura. <input type="checkbox"/> Conocimiento de Embarque. <input type="checkbox"/> DUA. <input type="checkbox"/> Albarán de la Carga. <input type="checkbox"/> Documentación Adicional.
--

3

<p>Puntos a revisar al enviar el Extracto de Facturas al Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Medio de envío solicitado por el Cliente (correo postal, mensajería, etc.). <input checked="" type="checkbox"/> Periodicidad de envío solicitada por el Cliente (quincenal, mensual, etc.).

Donde los puntos de Inspección son los siguientes:



<p>Listado de condiciones que se pueden de cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realización de un Arrastre no convenido. <input type="checkbox"/> Dejar de realizar un Arrastre convenido. <input type="checkbox"/> Diferencias en la distancia del Arrastre realizado con el que previamente se había especificado. <input type="checkbox"/> Realización de una Manipulación de un equipo no convenida. <input type="checkbox"/> Dejar de realizar la Manipulación de un equipo convenida. <input type="checkbox"/> Demoras en la recogida de un equipo por parte del Cliente. <input type="checkbox"/> Demoras en la entrega de un equipo por parte de la Estibadora.



<p>Listado de condiciones que se pueden cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Servicio Facturado incorrecto. <input type="checkbox"/> Importe Facturado incorrecto. <input type="checkbox"/> Condiciones de Pago indicadas incorrectas. <input type="checkbox"/> Datos del Pagador incorrectos.

Q.3.16 REALIZAR EL COBRO

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL

DTPO. CONTABLE Y FINANCIERO

CONTABILIDAD DE CLIENTES

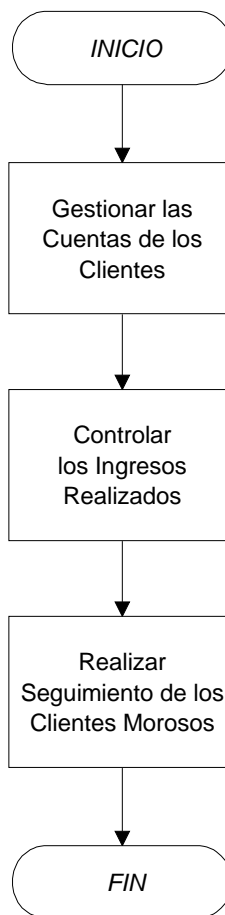
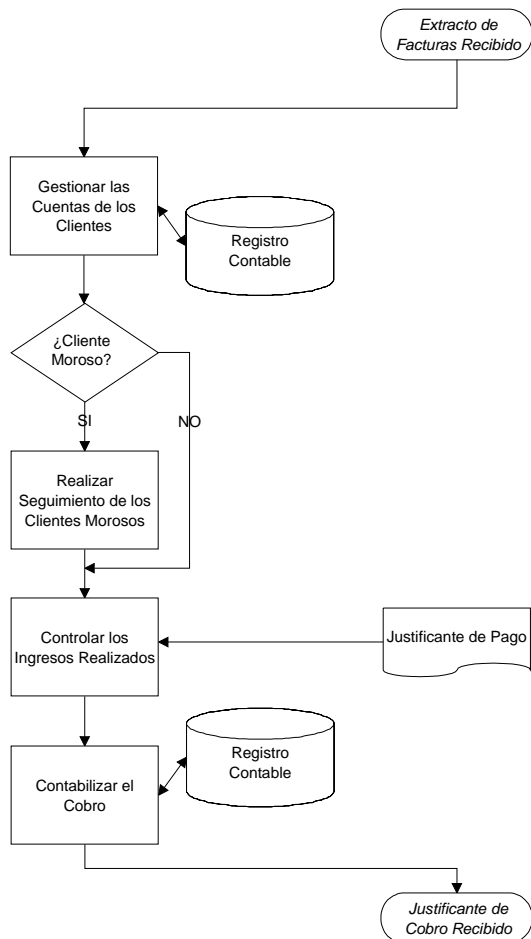


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

DTPO. CONTABLE Y FINANCIERO

CONTABILIDAD DE CLIENTES

CLIENTE EXTERNO



Donde el punto de Inspección es el siguiente:



Condiciones:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Ha superado los 90 días de vencimiento de la factura respecto al plazo de pago.
<input checked="" type="checkbox"/>	No ha superado los 180 días de plazo del vencimiento de la factura.

MACROPROCESO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Q.3.17 MEDIR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DIAGRAMA DE FLUJO INICIAL

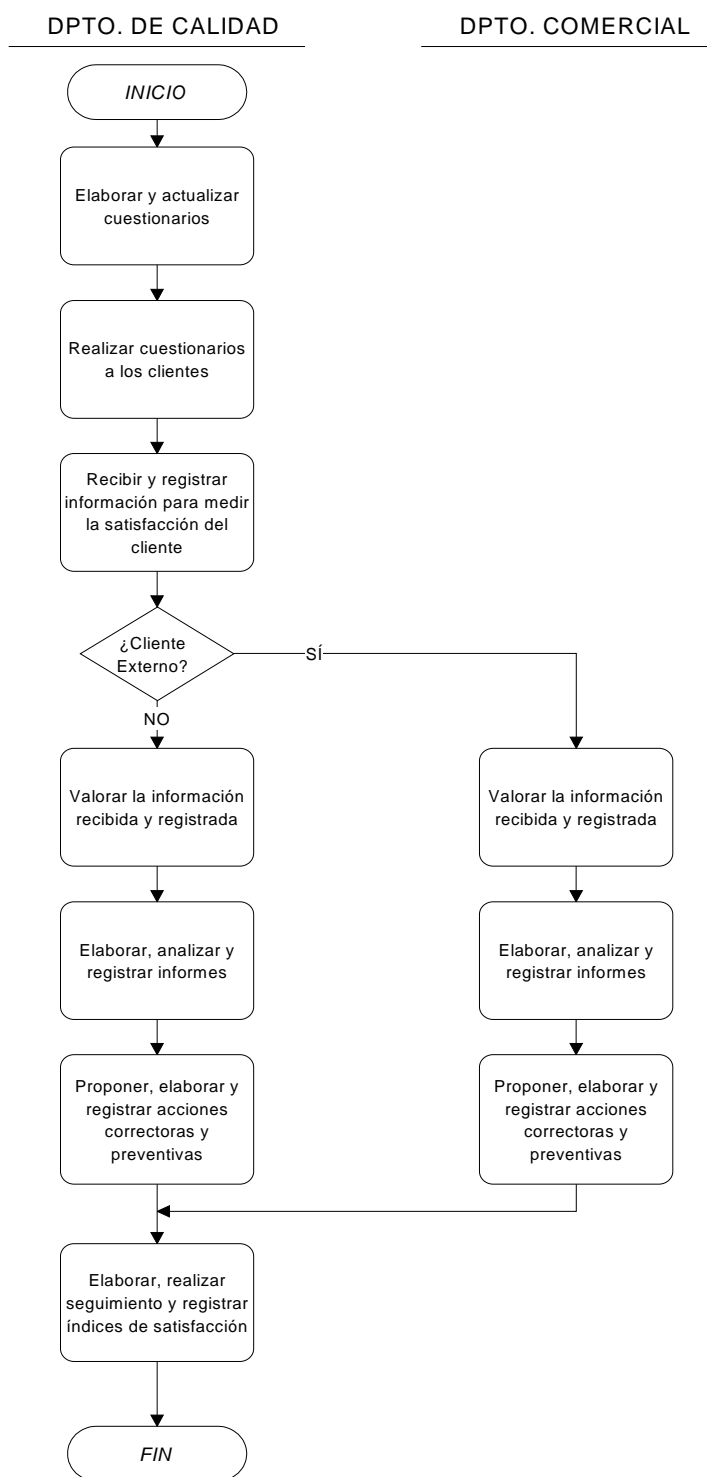
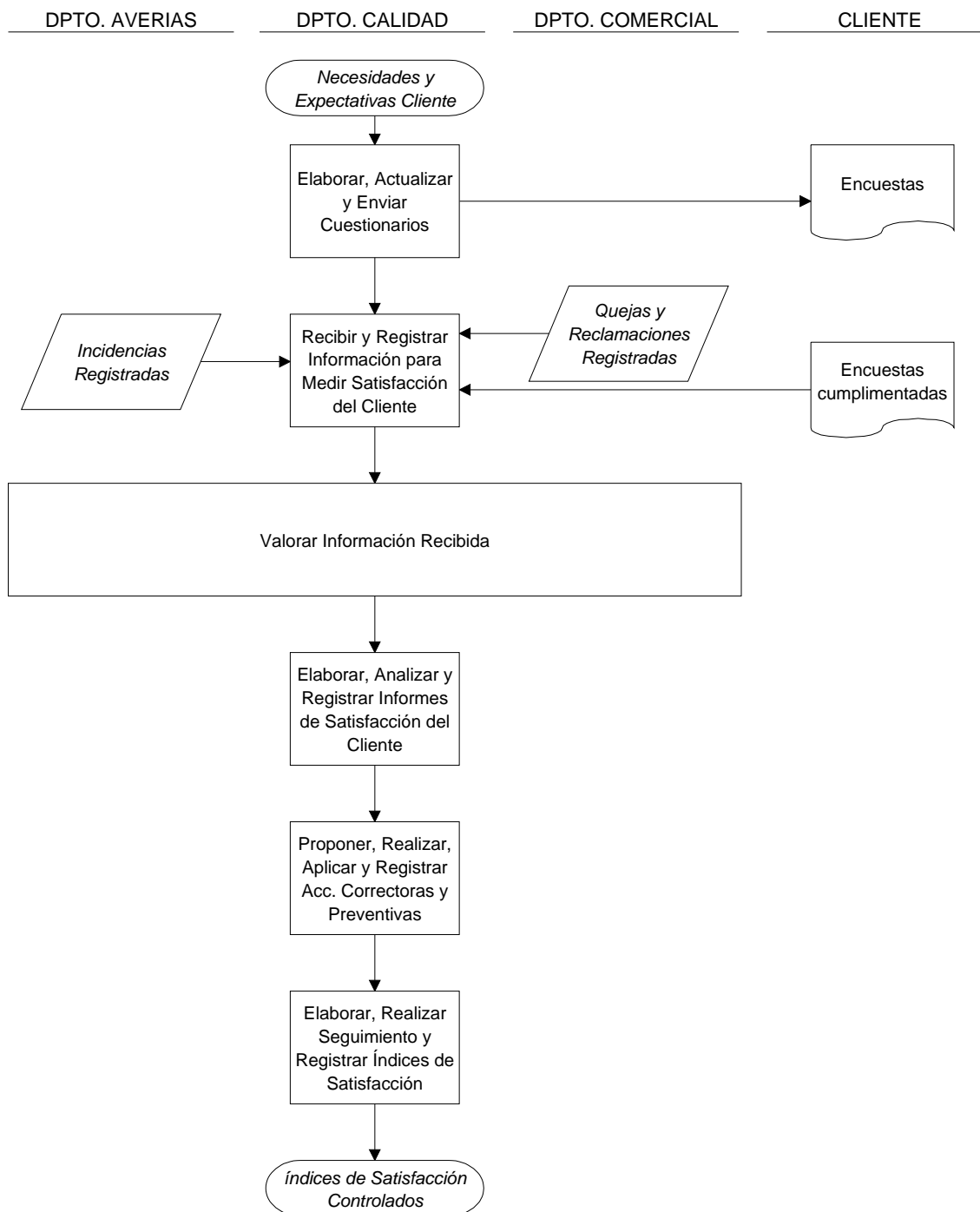


DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



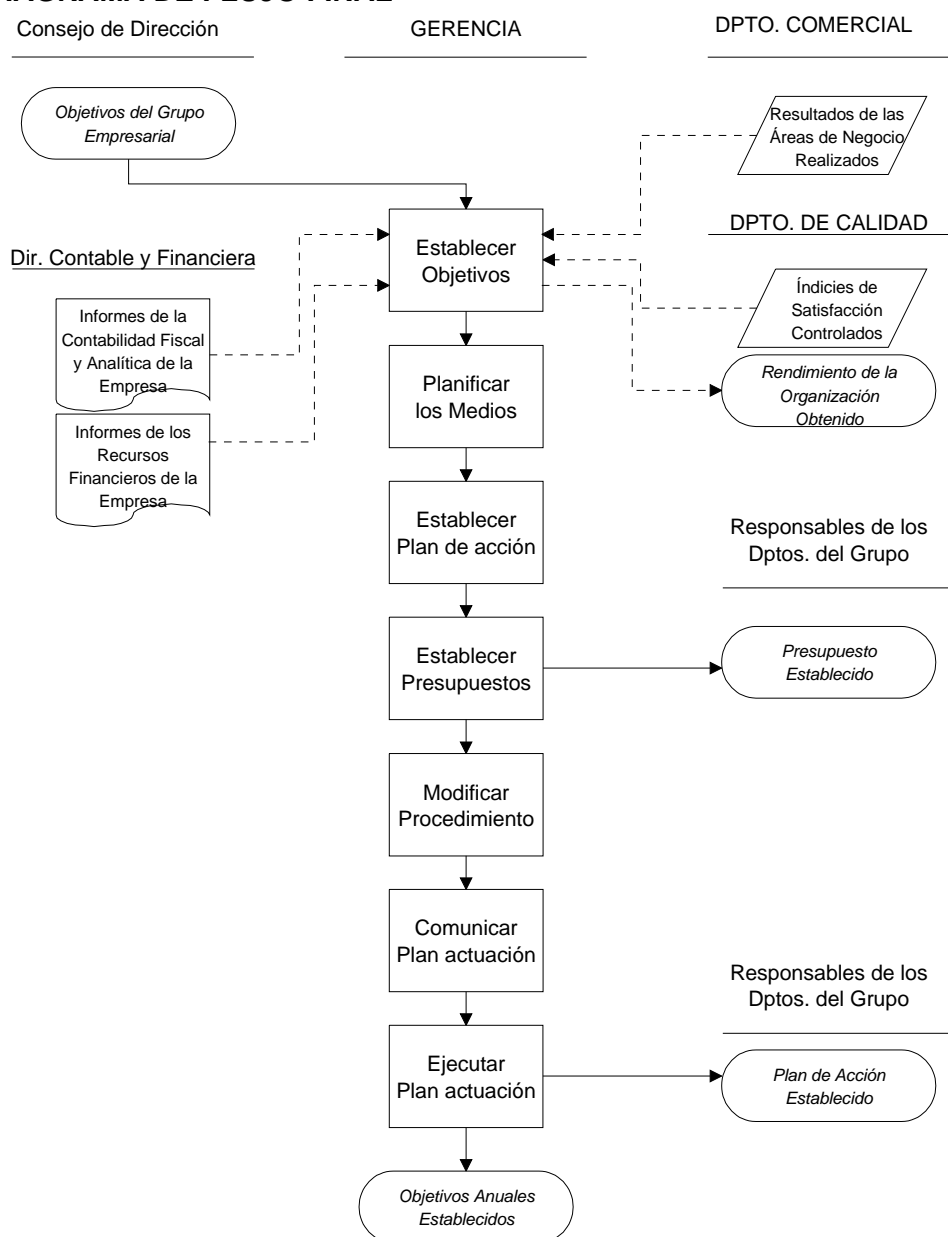
En este proceso aparece un nuevo Departamento, el de **Averías**.

PROCESOS DE SOPORTE

Hasta el momento no se ha desarrollado ningún proceso de soporte, por lo que sólo describiremos los diagramas finales.

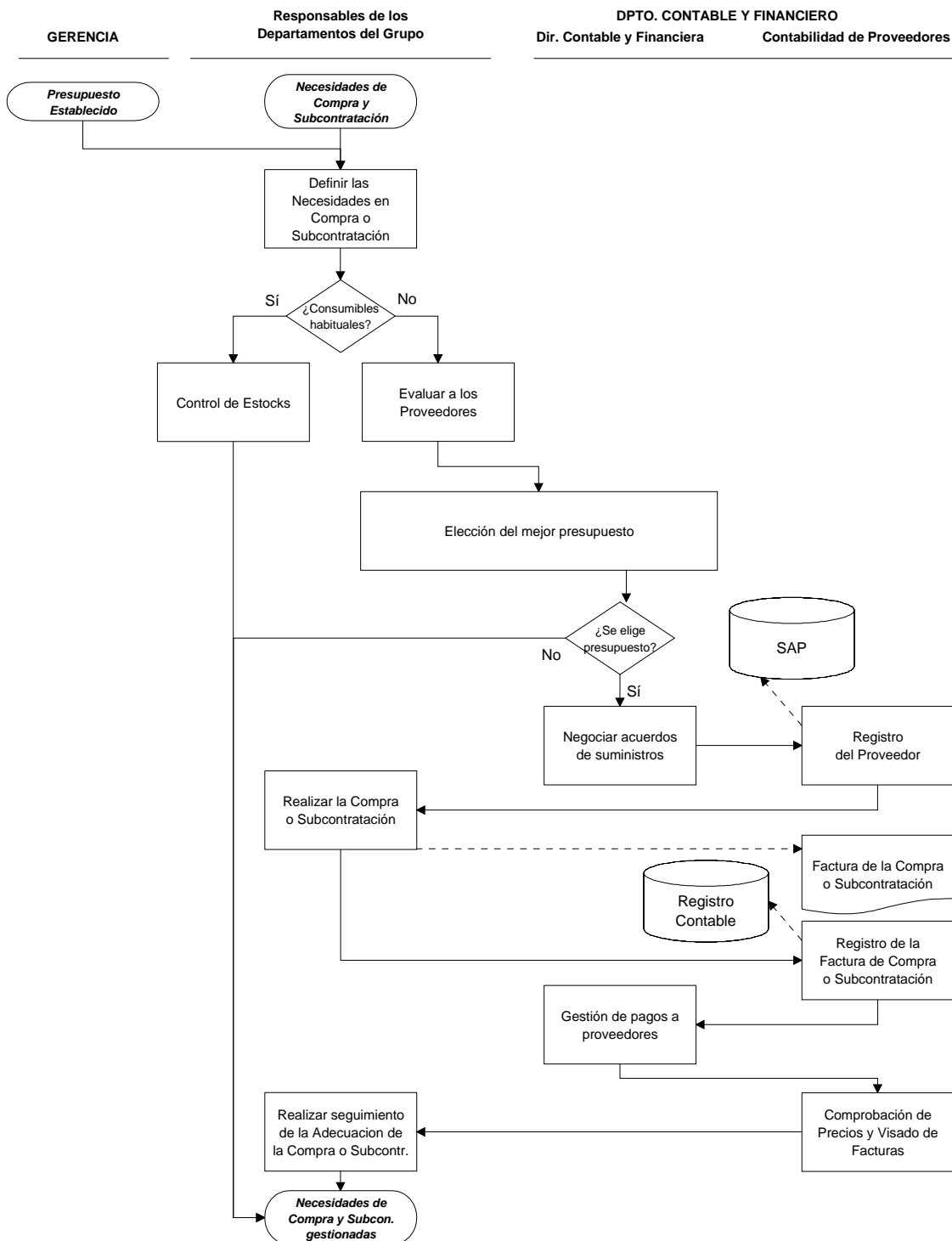
Q.3.18 ESTABLECER Y ANALIZAR OBJETIVOS ANUALES

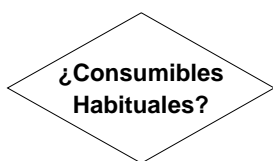
DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Q.3.19 COMPRAR Y SUBCONTRATAR

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL





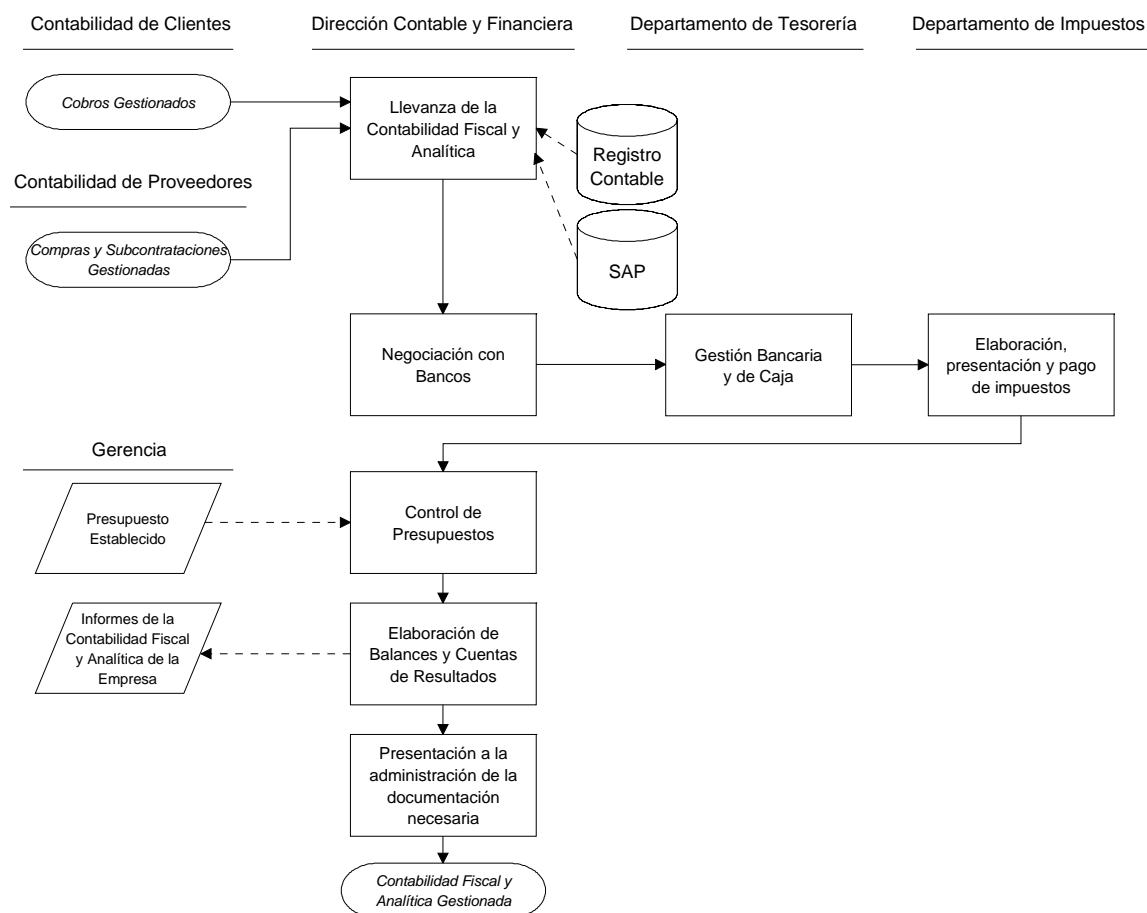
Listado de consumibles habituales	
<input checked="" type="checkbox"/>	Material de Oficina.
<input checked="" type="checkbox"/>	Material de Aseo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Material de Cocina.
<input checked="" type="checkbox"/>	Utillaje de Taller.
<input checked="" type="checkbox"/>	Etc.



Listado de condiciones que se pueden cumplir para elegir un presupuesto:	
<input type="checkbox"/>	Adecuación.
<input type="checkbox"/>	Cubrir necesidades.
<input type="checkbox"/>	Ser la mejor oferta en precio y forma de pago.
<input type="checkbox"/>	Permitir acuerdos de suministros a largo plazo con proveedores.
<input type="checkbox"/>	Etc.

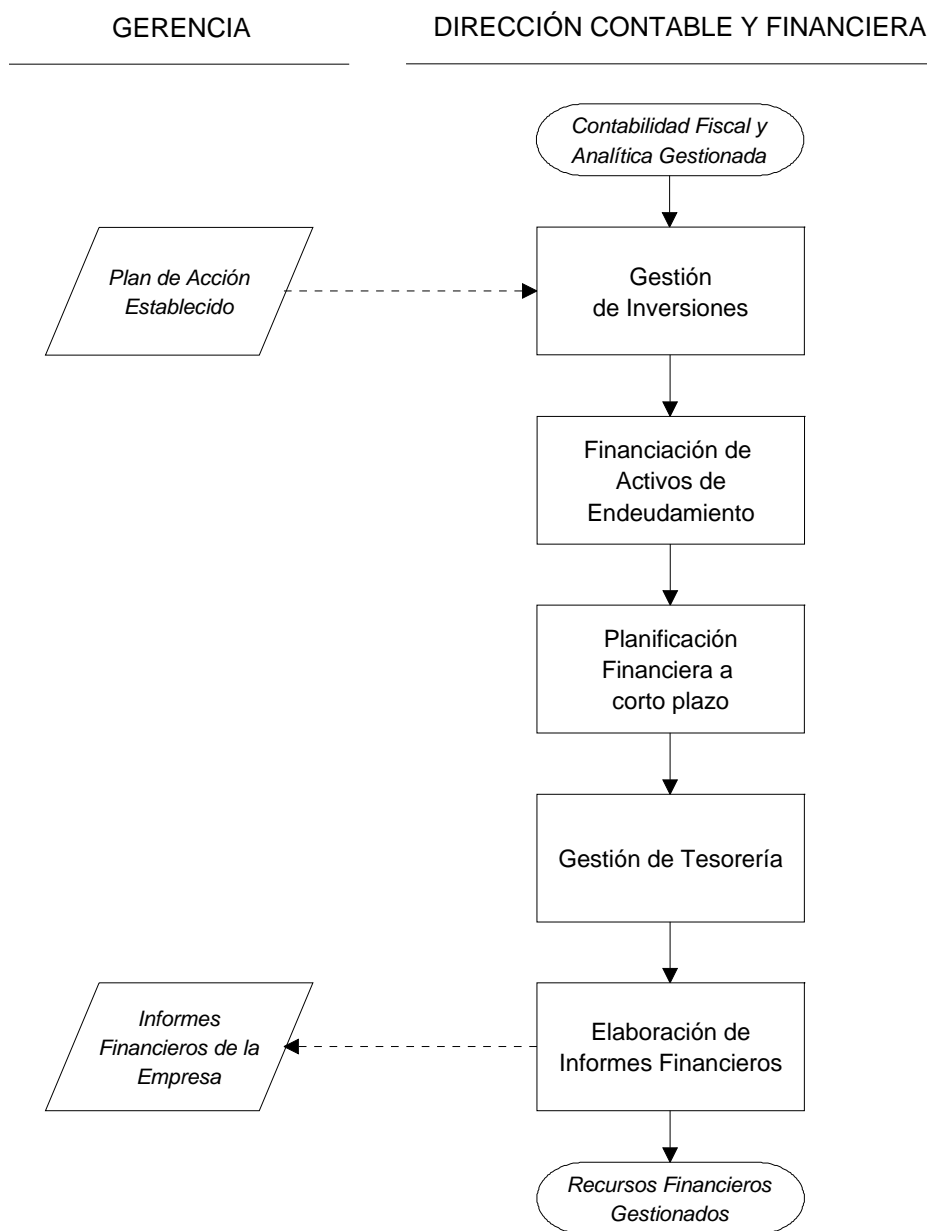
Q.3.20 GESTIÓN CONTABLE

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



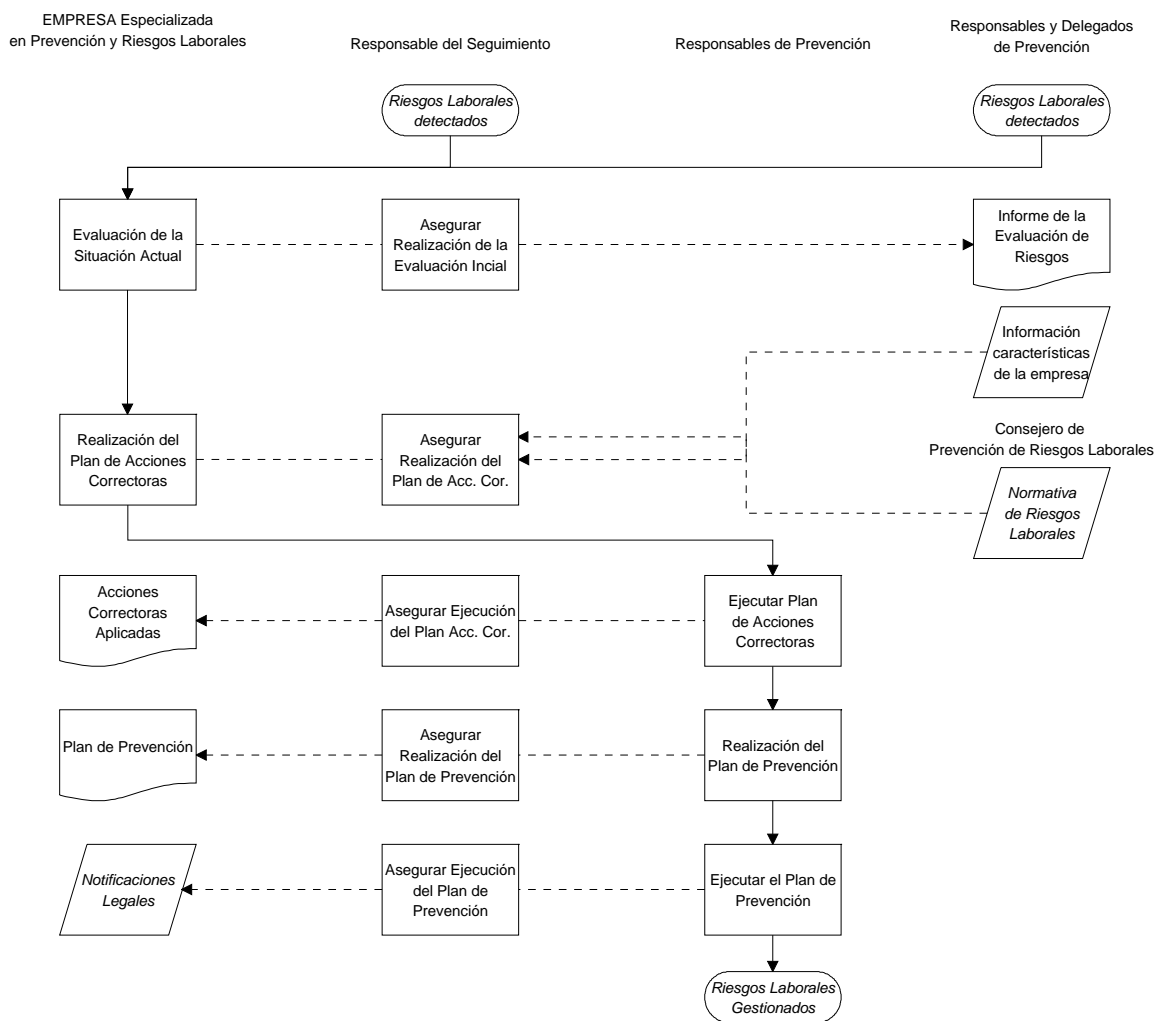
Q.3.21 GESTIONAR LOS RECURSOS FINANCIERO

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



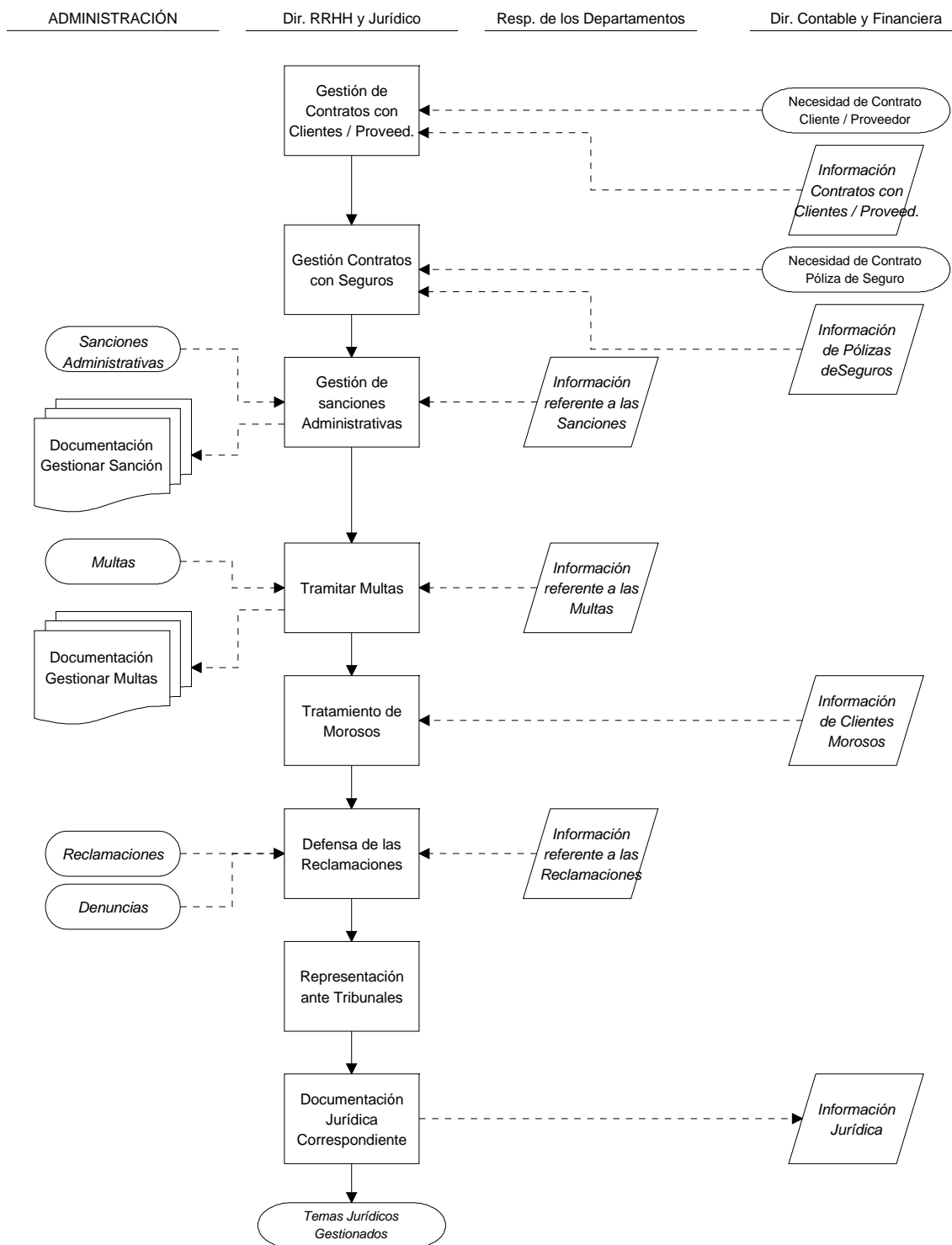
Q.3.22 EJECUTAR Y MANTENER PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



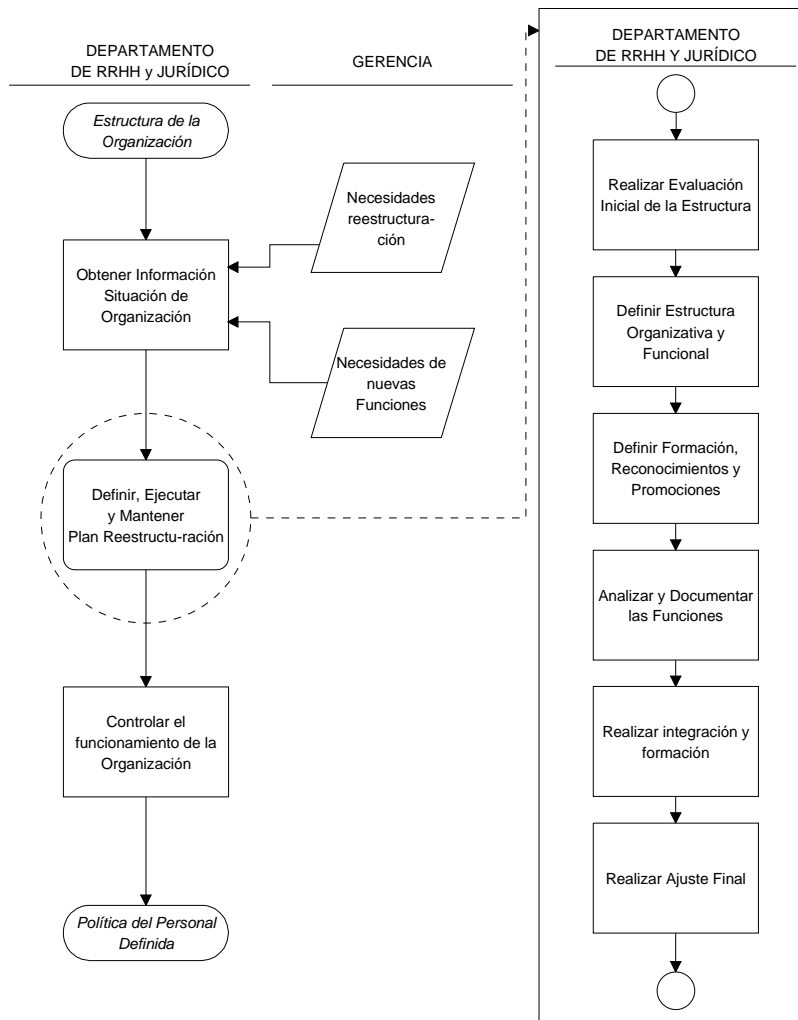
Q.3.23 GESTIÓN JURÍDICA

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



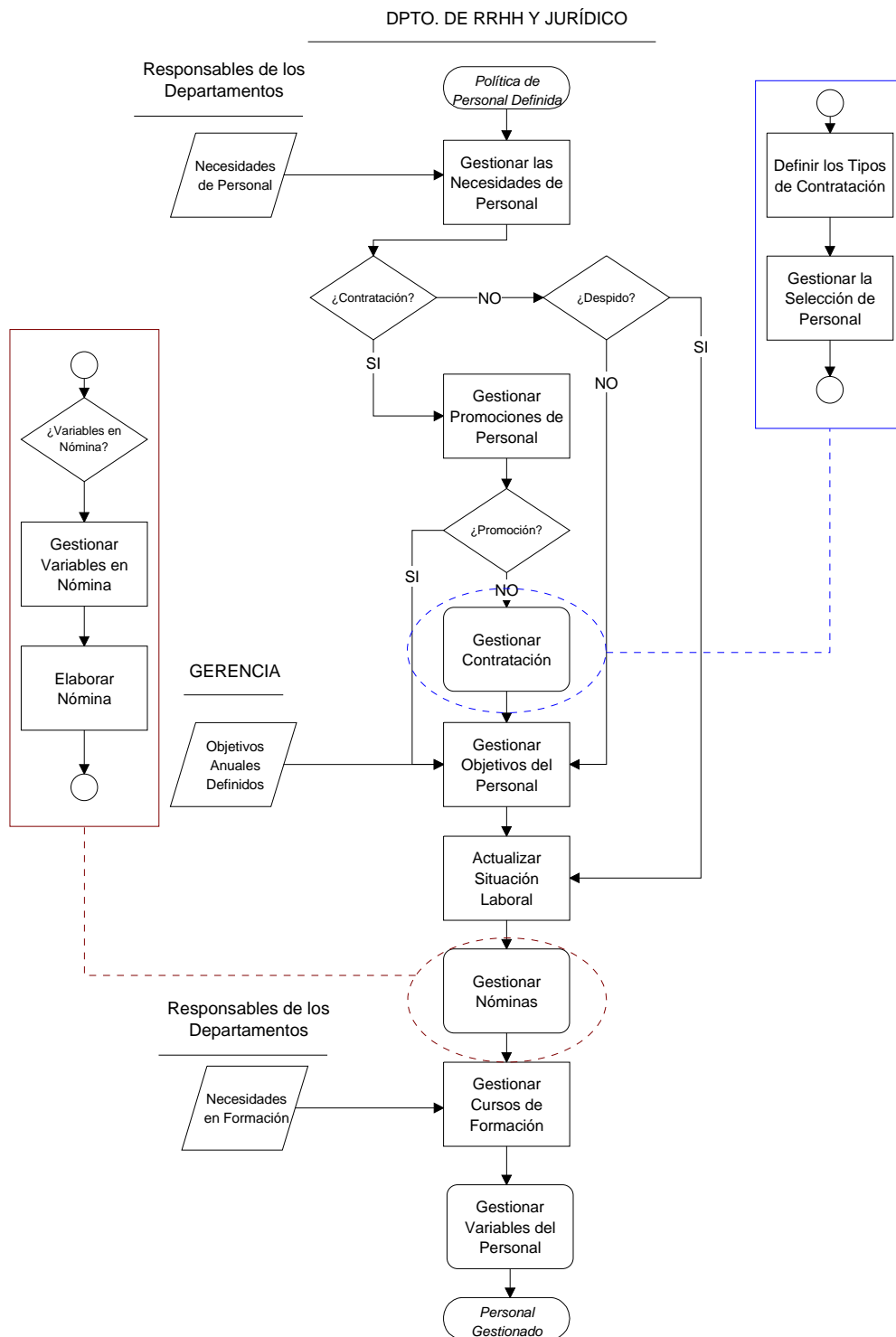
Q.3.24 DEFINIR POLÍTICA DEL PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



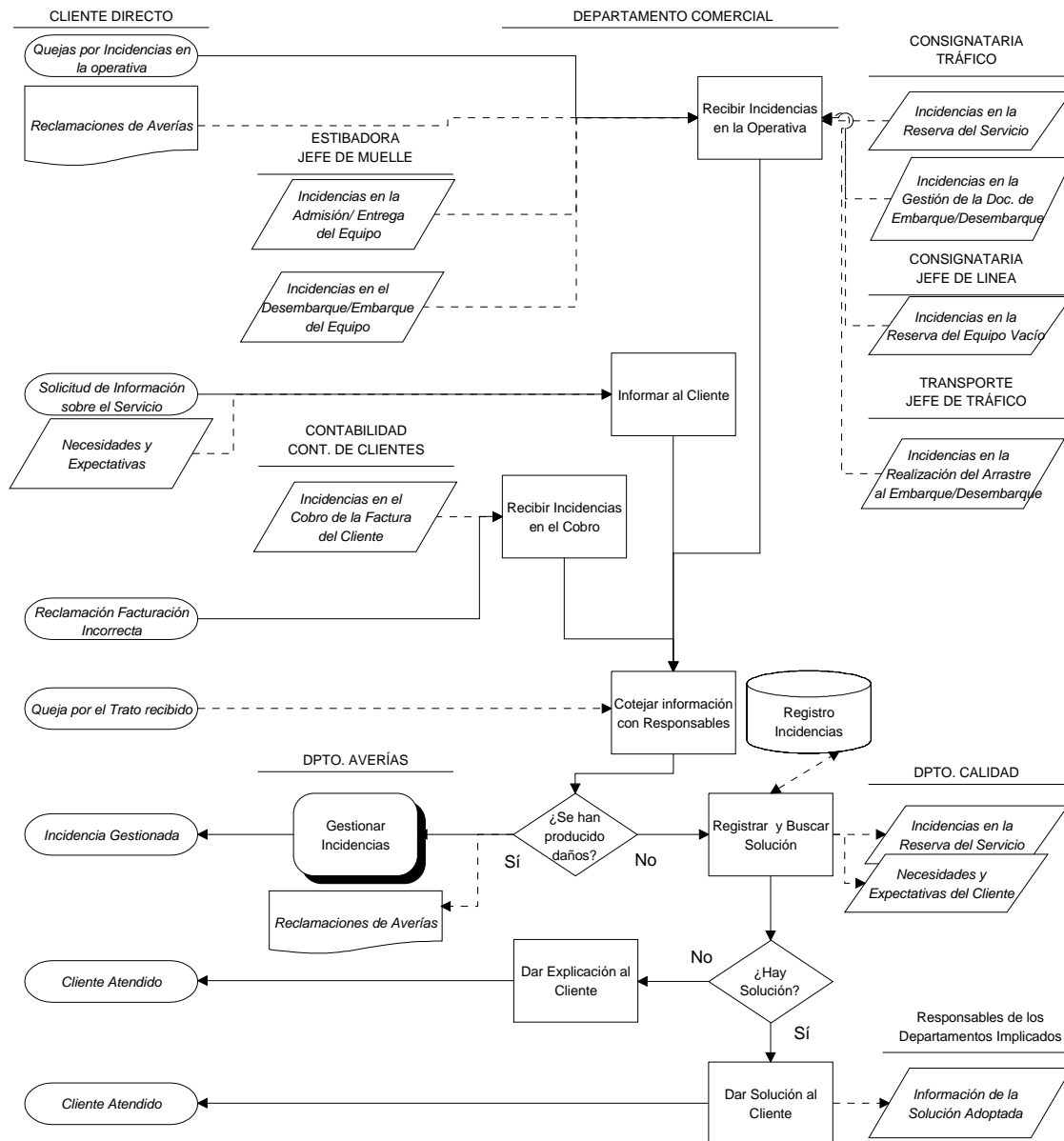
Q.3.25 GESTIONAR PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



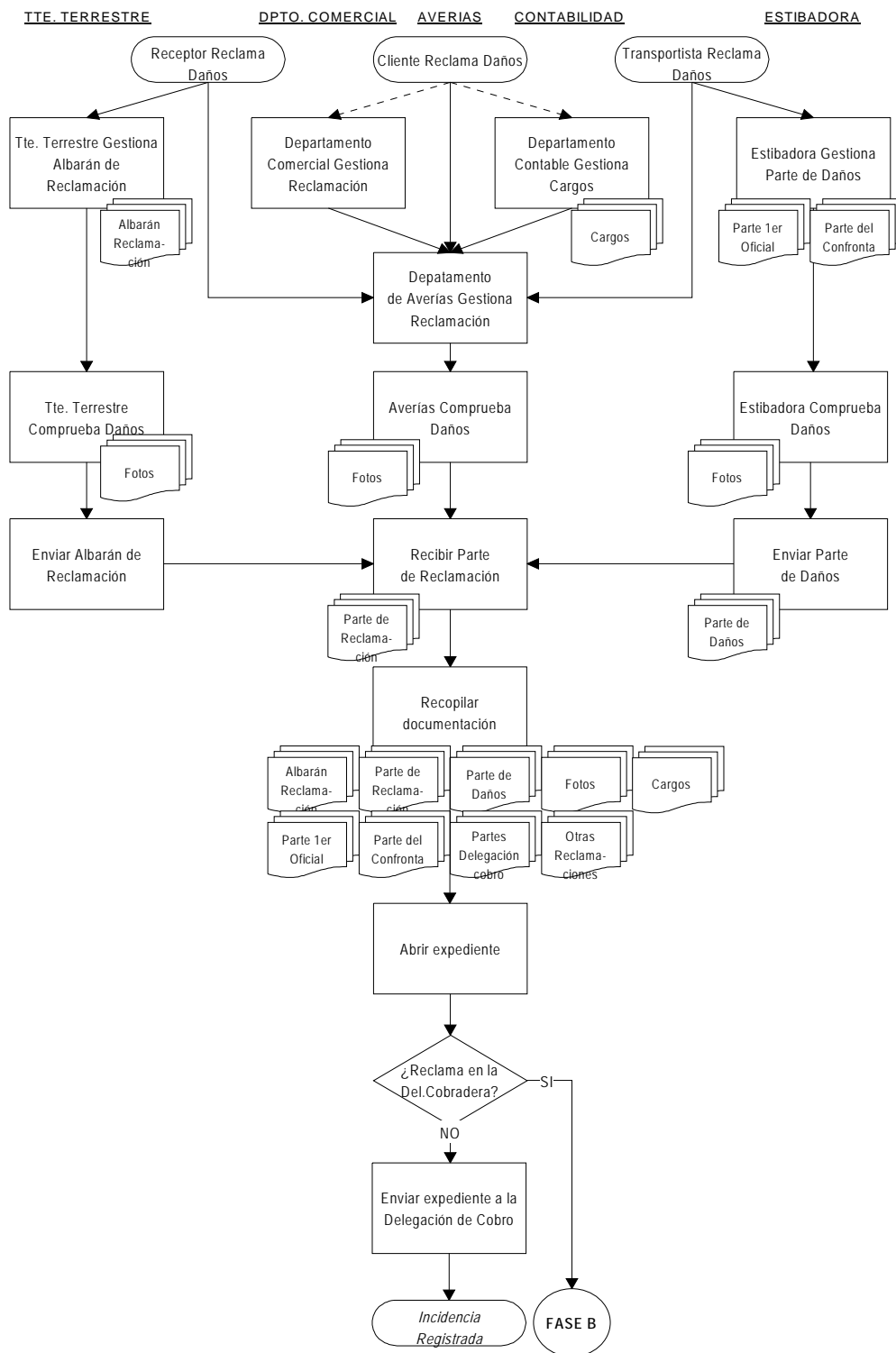
Q.3.26 ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

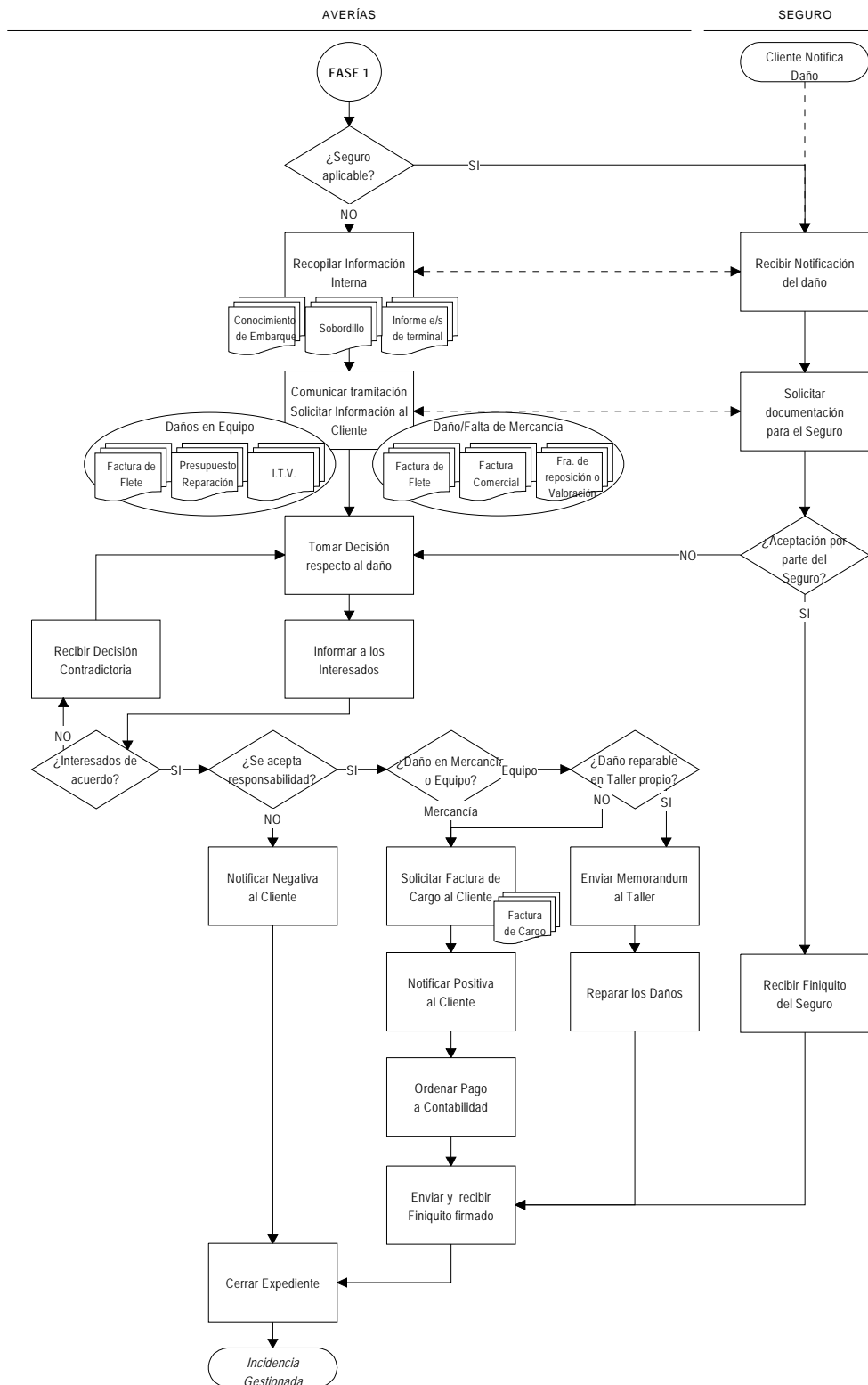
DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Q.3.27 GESTIONAR INCIDENCIAS

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

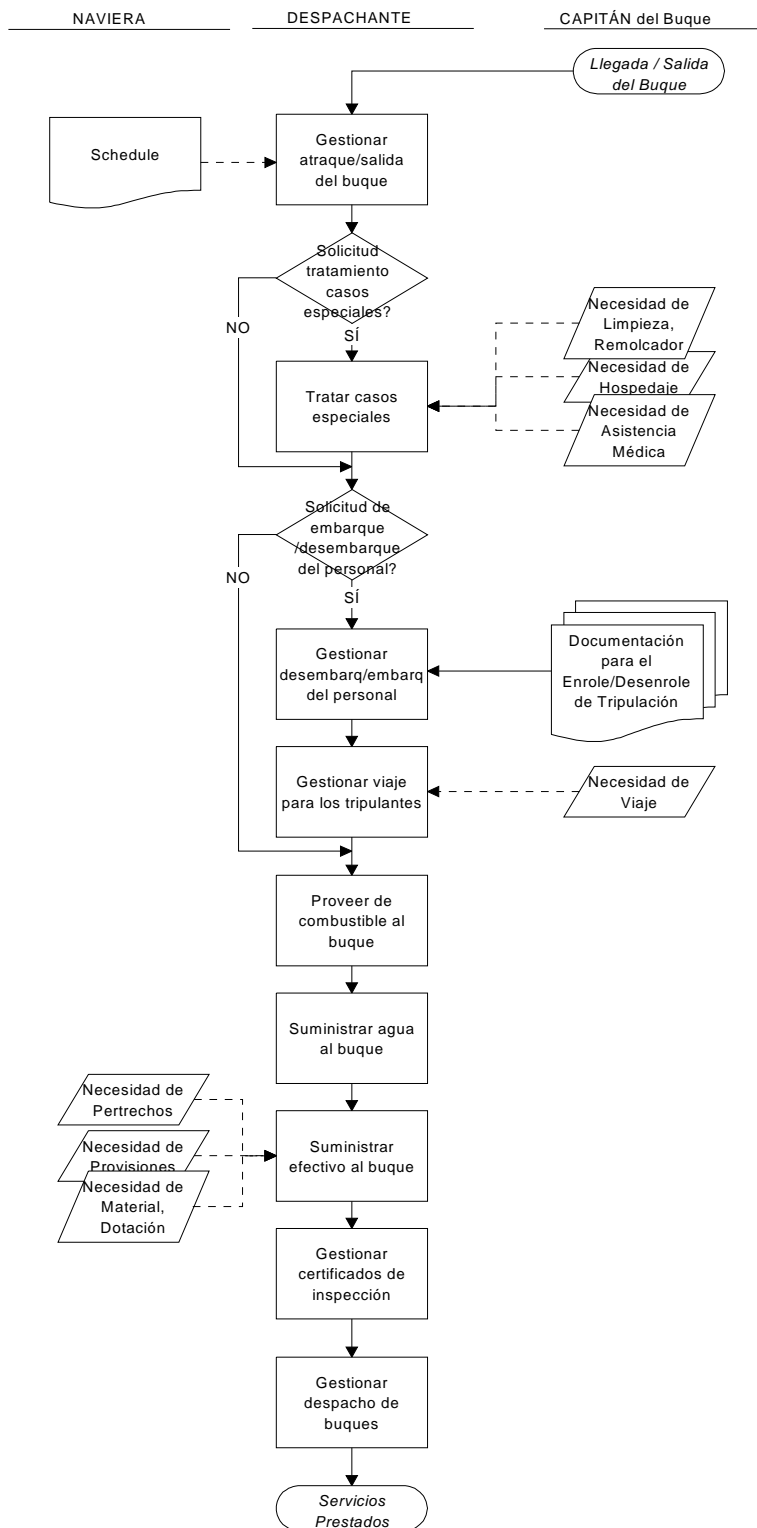




Se crea el **Departamento de Averías**, que en un principio estará formado por dos personas.

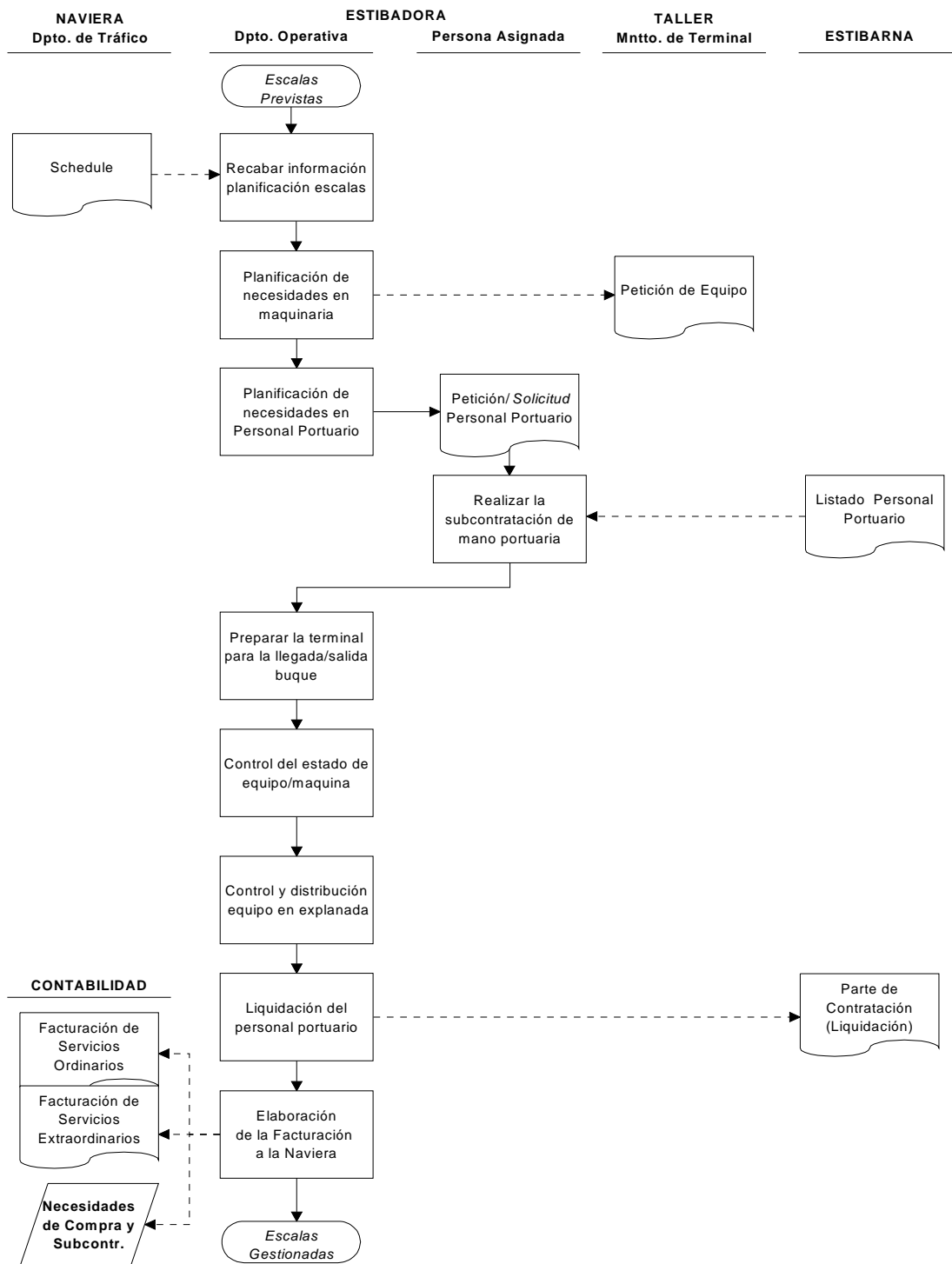
Q.3.28 PRESTAR SERVICIOS AL BUQUE

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



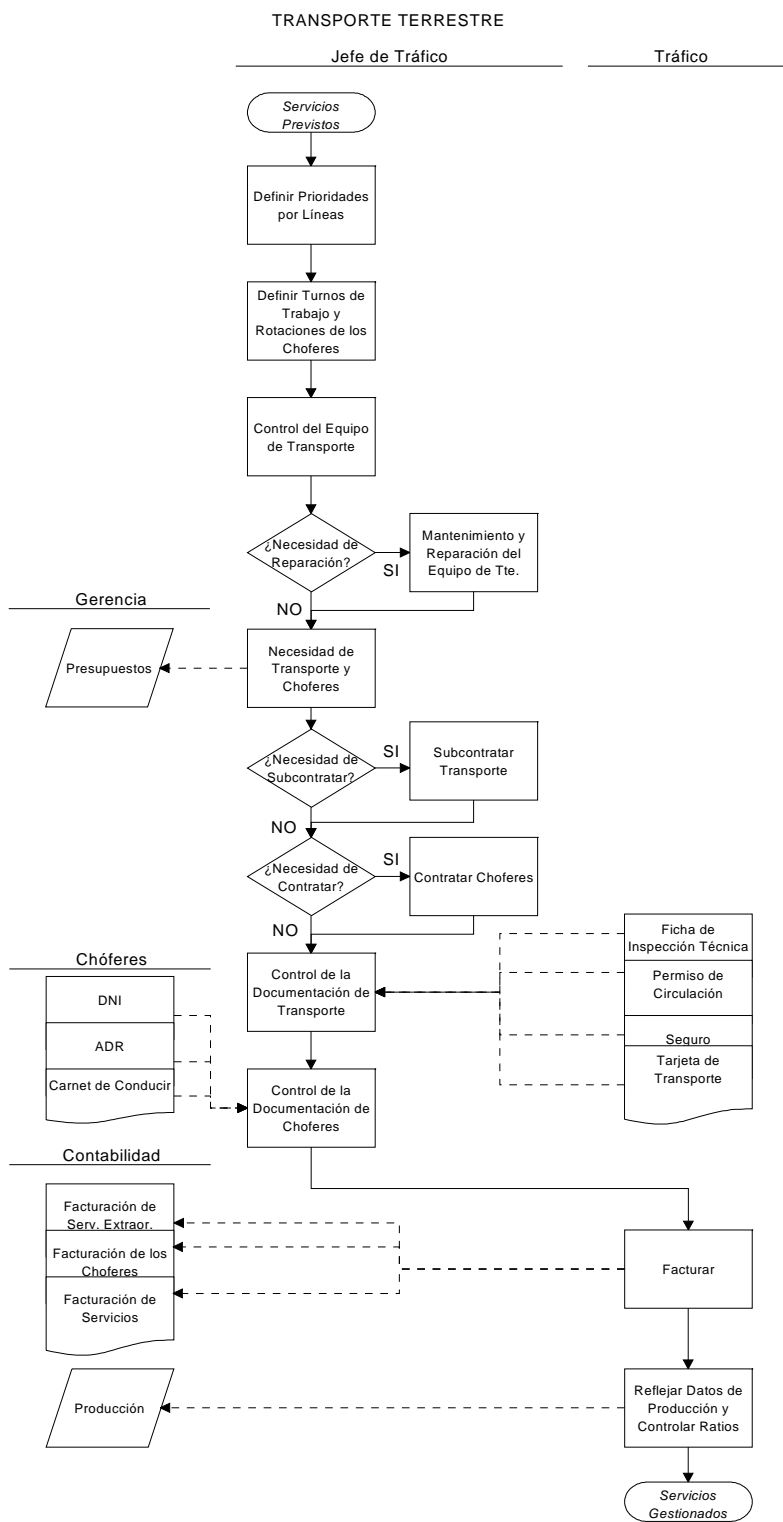
Q.3.29 GESTIONAR LA TERMINAL

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Q.3.30 GESTIONAR TRANSPORTE TERRESTRE

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Q.3.31 GESTIONAR TALLERES

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

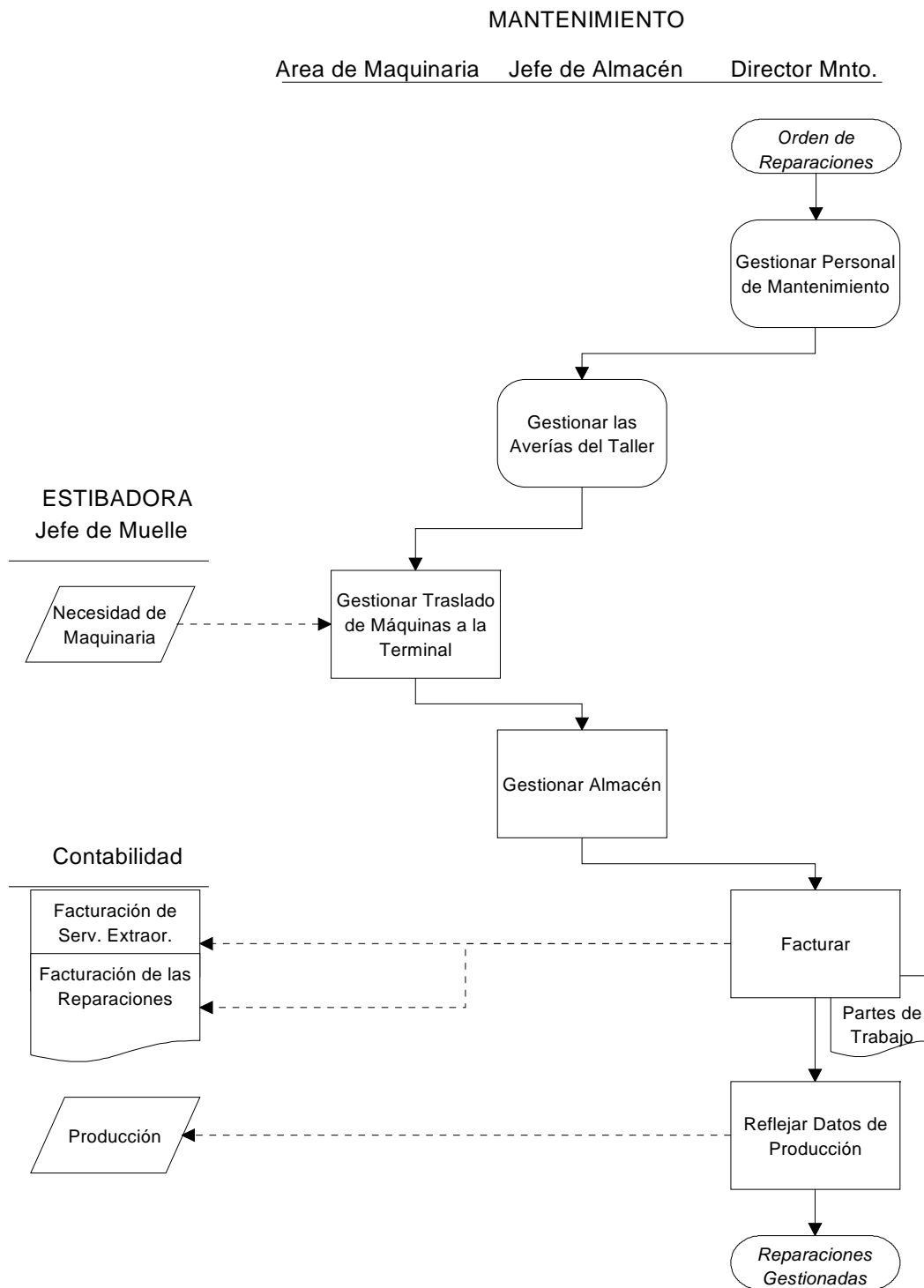


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar Personal de Mantenimiento

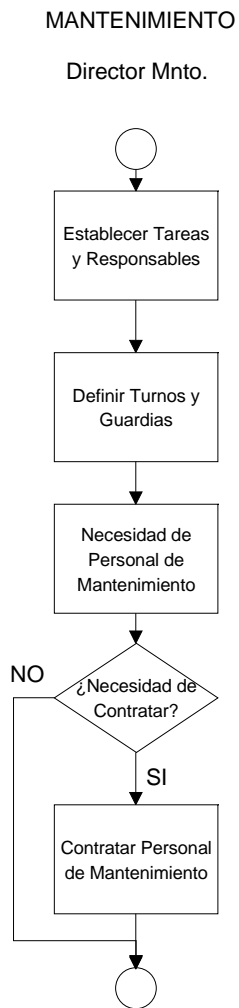
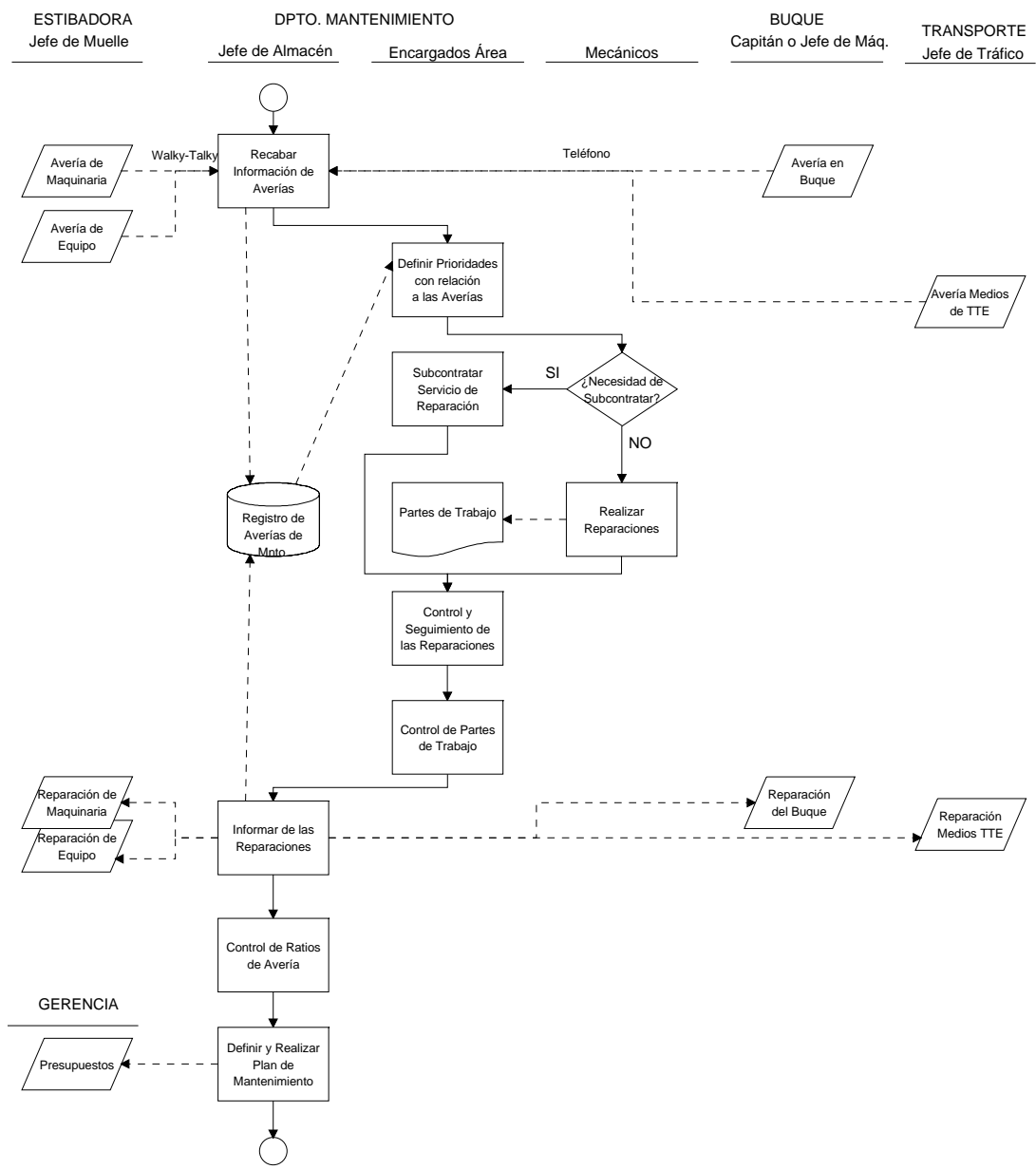
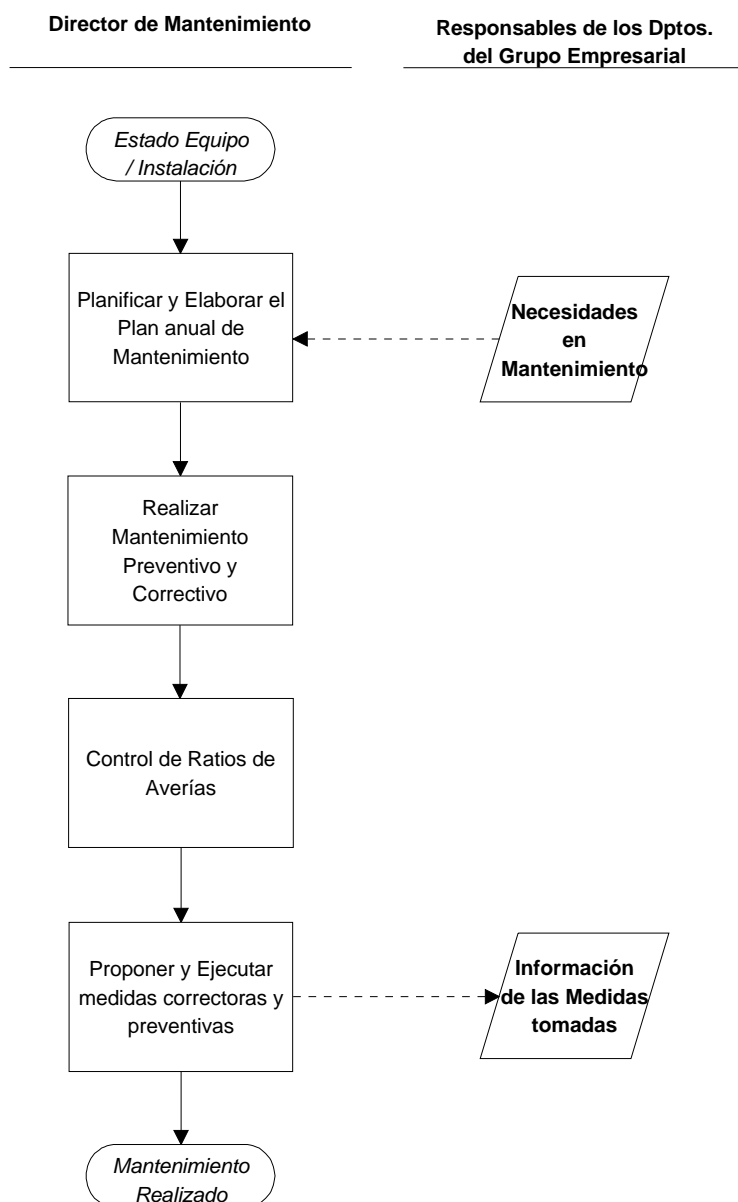


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Gestionar las Averías del Taller



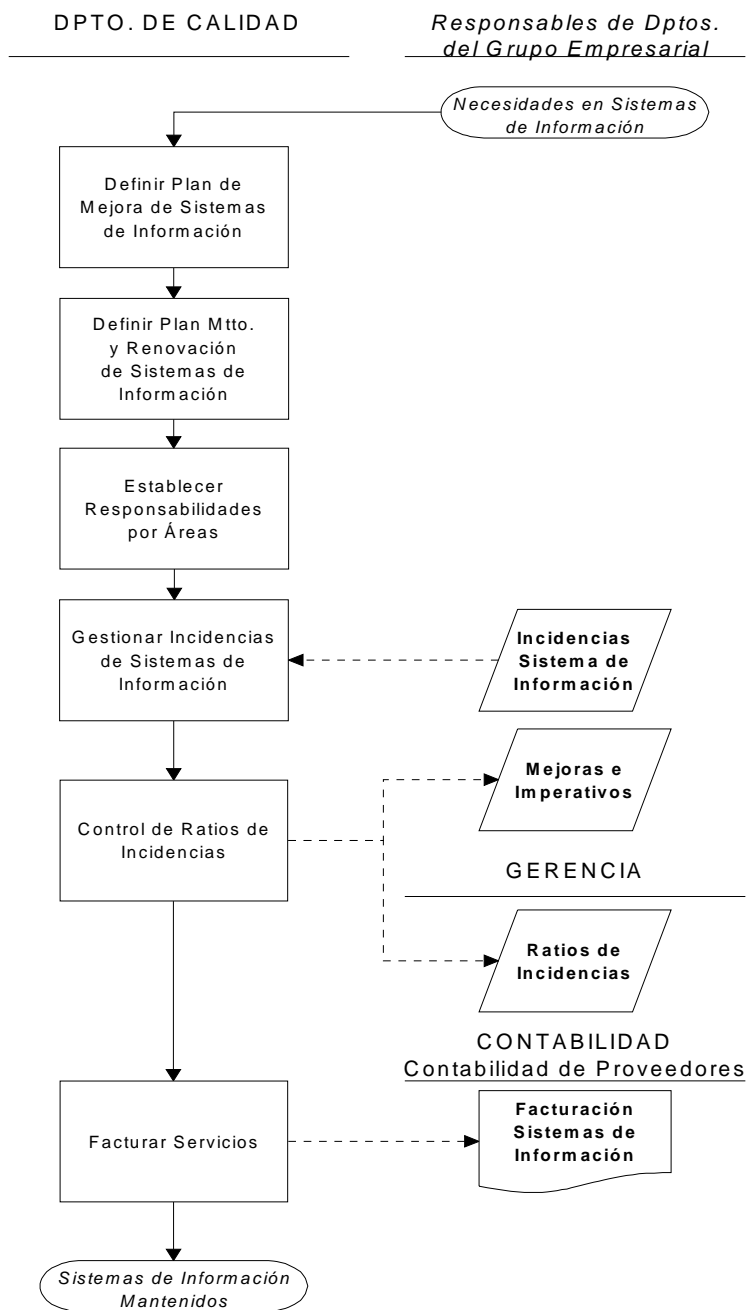
Q.3.32 MANTENIMIENTO DE EQUIPO E INSTALACIONES

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Q.3.33 MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

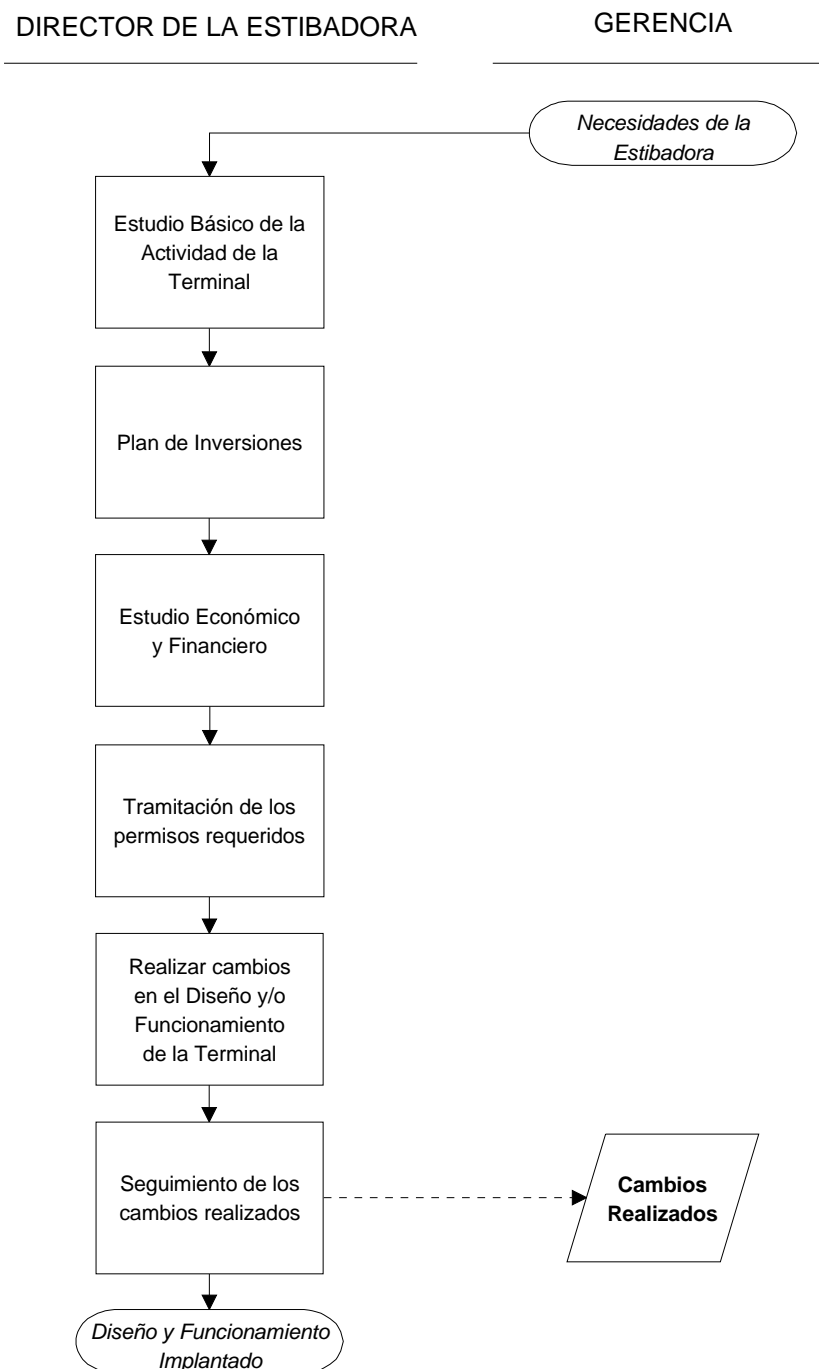
DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



De cara a un futuro se apunta la posibilidad de crear un Departamento Técnico que se encargue de este proceso y que libere de carga de trabajo al Departamento de Calidad.

Q.3.34 DEFINIR Y PLANIFICAR DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO FÍSICO TERMINAL

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL



Q.3.35 EJECUTAR Y MANTENER PROGRAMA MEDIO AMBIENTAL

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

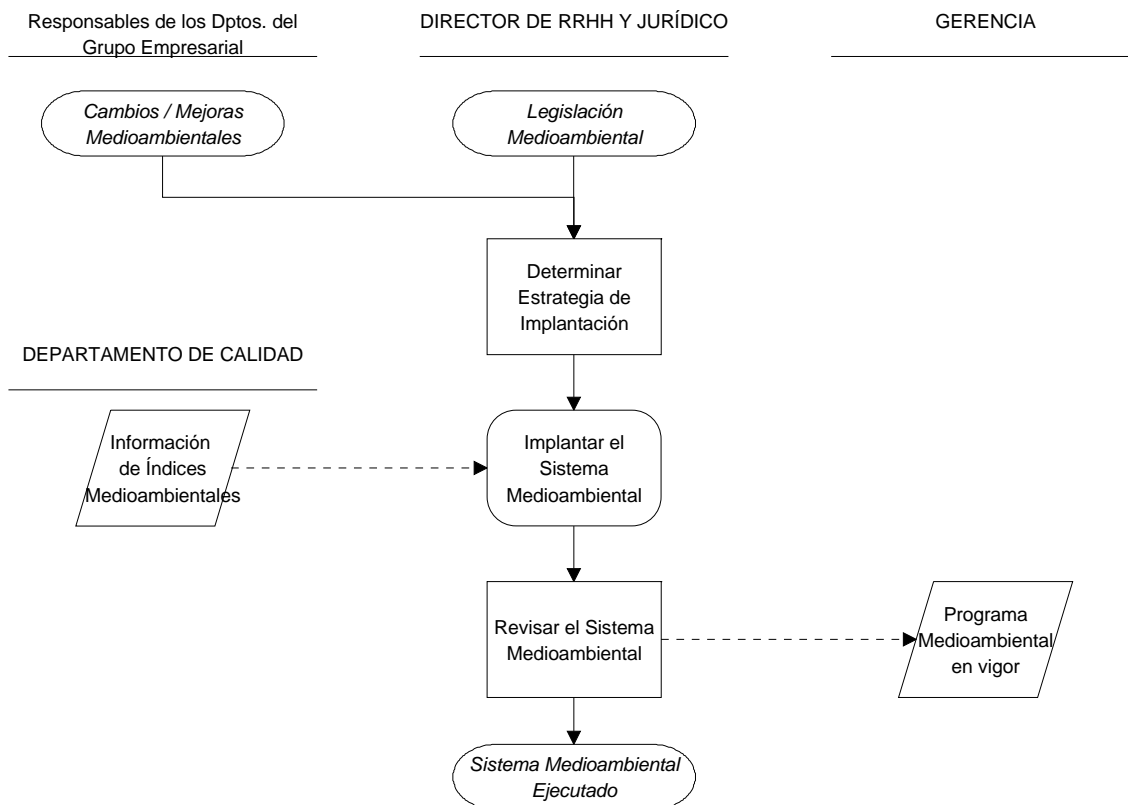


DIAGRAMA DEL SUBPROCESO: Implantar el Sistema Medioambiental

DIRECTOR DE RRHH Y JURÍDICO

