



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA

**"Análisis y propuesta de mejora de los procesos de una empresa
naviera"**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por

Katherin Yamel Lavayen Pachay

Guayaquil - Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la fuerza y serenidad, para poder enfocarme en mi proyecto de graduación.

A mis padres por su comprensión e invaluable apoyo, a mis hermanas por sus peculiares muestras de cariño, a Carlos por su apoyo y paciencia.

Ing. Sandra Vergara, directora de este proyecto por su colaboración y ayuda en la realización de este trabajo.

Katherin Yamel Lavayen Pachay

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas que me apoyaron durante toda mi carrera estudiantil.

A mi abuela Lucitania Rosero por haber aportado con sus consejos y a pesar de ya no estar entre nosotros sigue apoyándonos desde el cielo.

Katherin Yamel Lavayen Pachay

TRIBUNAL DE GRADO

Máster Elkin Angulo Ramírez
Presidente del Tribunal

M.SC. Sandra Vergara Granda
Directora del Proyecto de Graduación

Máster Carlos Suárez Hernández
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de Grado, me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

Katherin Yamel Lavayen Pachay

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se presenta una propuesta de mejora de procesos de una compañía naviera, por medio de la ejecución de análisis de los principales procesos de la empresa; con el objetivo de determinar puntos críticos e identificar posibles oportunidades de mejora.

El proyecto ha sido dividido en seis apartados:

En el primer capítulo se realiza una breve reseña de los antecedentes de la empresa y el respectivo planteamiento del problema.

En el segundo capítulo se describe misión, visión, estructura organizacional e información relevante para la ejecución del trabajo.

En el capítulo tres se detalla el marco teórico que se utilizará y desarrollará en el presente proyecto.

En el capítulo cuatro, se presenta la situación actual de la compañía y además se realiza el análisis para la determinación de los departamentos en los que se enfocará este proyecto.

En el capítulo cinco, se procede a realizar el análisis direccionado a los procesos críticos encontrados y se presentan las propuestas de mejoras desarrolladas.

Para finalizar en el apartado del capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendaciones en base al desarrollo de este trabajo de graduación, además de los anexos que representan los documentos generados en la implementación del proyecto y la bibliografía.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

RESUMEN	5
ÍNDICE GENERAL.....	7
ABREVIATURAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICAS	11
ÍNDICE DE TABLAS	12
CAPÍTULO 1	13
1. ASPECTOS GENERALES.....	13
1.1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.2. ANTECEDENTES	14
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA	15
1.5. OBJETIVOS	17
1.6. METODOLOGÍA.....	17
CAPÍTULO 2.....	19
2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	19
2.1. MISIÓN.....	20
2.2. VISIÓN	21
2.3. MARCO LEGAL.....	24
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.5. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRELIMINAR	25
2.6. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA	26
2.7. REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO	28
2.8. INFORME DE SUGERENCIAS AL CONTROL INTERNO Y MEJORA A PROCESOS.....	30
CAPÍTULO 3.....	32
3. MARCO TEÓRICO	32

3.1. GESTIÓN POR PROCESO.....	32
3.2. ESTRUCTURA Y MAPA DE PROCESOS	35
3.3. DIAGRAMA ISHIKAWA	38
3.4. FLUJO DE PROCESOS	40
3.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS	42
3.6. INDICADORES DE GESTIÓN.....	43
CAPÍTULO 4.....	47
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	47
4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	47
4.2. MAPA DE PROCESOS	48
4.3. PROCESOS CLAVE	50
4.4. PROCESOS ESTRATÉGICOS	86
4.5. PROCESOS DE APOYO.....	88
4.6. EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL.....	91
CAPÍTULO 5.....	103
5. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ACTUALES	103
5.1. PROCESO VENTAS	103
5.2. PROCESO FACTURACIÓN SERVICIO DEMORAJE	120
5.3. PROCESO EXPORTACIÓN DE CONTENEDORES VACÍOS...	135
CAPÍTULO 6.....	145
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
6.1. CONCLUSIONES.....	145
6.2. RECOMENDACIONES	146
ANEXOS.....	148
ANEXO A – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	149
ANEXO B – CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL	150
INTERNO	150
ANEXO C – BOOKING SHEET	152
ANEXO D – CARTA TEMPERATURA	154

ANEXO E – REPORTE DE CONEXIÓN CONTENEDORES REFRIGERADOS PARA EXPORTACIÓN	155
ANEXO F: MANUAL DE PROCESOS.....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	172

ABREVIATURAS

ANSI: American National Standards Institute - Instituto Nacional Estadounidense de Estándares.

Norma ISO: International Organization for Standardization - Organización Internacional de Normalización.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

SMART: Specific Measurable Achievable Realistic Time-based – Específico, Medible, Realizable, Limitado en tiempo.

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Ilustración 1 "Evaluación del Control Interno"</i>	30
<i>Ilustración 2 "Elementos de un Proceso"</i>	34
<i>Ilustración 3 "Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos Norma ISO 9001:2008"</i>	37
<i>Ilustración 4 " Diagrama de Ishikawa"</i>	39
<i>Ilustración 5 "Símbolos ANSI"</i>	41
<i>Ilustración 6 "Mapa de Procesos Compañía Naviera"</i>	49
<i>Ilustración 7 "Procesos Claves"</i>	50
<i>Ilustración 8 "Diagrama de Flujo Proceso Ventas"</i>	51
<i>Ilustración 9 "Diagrama de Flujo Documentación de Exportación"</i>	54
<i>Ilustración 10 " Diagrama de Flujo Documentación Importación"</i>	56
<i>Ilustración 11 "Diagrama de Flujo Recepción y despacho de Nave"</i>	59
<i>Ilustración 12 "Diagrama de Flujo Operación de Nave"</i>	64
<i>Ilustración 13 "Diagrama de Flujo Facturación Servicios de Demoraje"</i>	67
<i>Ilustración 14 "Diagrama de Flujo Intermodal Exportación Líneas Agenciadas"</i>	69
<i>Ilustración 15 "Diagrama de Flujo Intermodal Exportación Líneas no Agenciadas por Naviera"</i>	73
<i>Ilustración 16 "Diagrama de Flujo Coordinación para Importación de Contenedores"</i>	76
<i>Ilustración 17 "Diagrama de Flujo Control de Embarque contenedores Refrigerados"</i>	80
<i>Ilustración 18 "Diagrama de Flujo Exportación de contenedores vacíos"</i>	82
<i>Ilustración 19 "Diagrama de Flujo Control de Sellos"</i>	83
<i>Ilustración 20 "Diagrama de Flujo Solicitud de Crédito"</i>	85
<i>Ilustración 21 "Procesos Estratégicos"</i>	86
<i>Ilustración 22 "Procesos de Apoyo"</i>	88
<i>Ilustración 23 "Determinación de Procesos Críticos"</i>	101
<i>Ilustración 24 "Diagrama Ishikawa Proceso Ventas"</i>	106
<i>Ilustración 25 "Composición de Actividades Método Actual Proceso Ventas"</i>	111
<i>Ilustración 26 "Diagrama de Flujo Ventas - Mejorado"</i>	114
<i>Ilustración 27 "Composición de Actividades Proceso Ventas - Mejorado"</i>	119
<i>Ilustración 28 "Proceso Ventas Comparación de Métodos"</i>	119
<i>Ilustración 29 "Diagrama Ishikawa Proceso Facturación de Demoraje"</i>	122
<i>Ilustración 30" Composición de Actividades Facturación de Demoraje – Actual"</i>	129
<i>Ilustración 31 "Diagrama de Flujo Facturación Servicio de Demoraje - Mejorado"</i>	131
<i>Ilustración 32 "Composición de Actividades Facturación Servicio de Demoraje – Método Mejorado"</i>	134
<i>Ilustración 33 "Facturación de Demoraje Método Actual vs. Método Mejorado"</i>	134
<i>Ilustración 34 " Diagrama Ishikawa Exportación de contenedores Vacíos"</i>	136
<i>Ilustración 35 "Diagrama de Flujo Exportación de Contenedores Vacíos"</i>	140
<i>Ilustración 36 "Composición de Actividades Exportación de contenedores vacíos - Método Actual"</i>	143

ÍNDICE DE TABLAS

.....	
Tabla 1 "Marco Legal".....	24
Tabla 2 "Ponderación Relación de procesos Criterio Satisfacción del Cliente"	93
Tabla 3 "Ponderación Criterio Satisfacción del Cliente"	94
Tabla 4 "Porcentajes Criterio Satisfacción con el Cliente"	95
Tabla 5 "Porcentajes Criterio Cumplimiento de Estándares"	96
Tabla 6 "Porcentajes Criterio Procedimientos Administrativos"	97
Tabla 7 "Resumen Porcentajes de Criterios".....	98
Tabla 8 "Procesos vs Importancia de Criterios".....	99
Tabla 9 "Ponderación de Procesos vs Importancia de Criterios"	100
Tabla 10 "Determinación de Porcentajes Procesos vs. Importancia de Criterios"	101
Tabla 11 "Análisis de actividades Proceso Ventas - Actual"	109
Tabla 12 " Resumen Cuantificación de Actividades Método Actual Proceso Ventas"	110
Tabla 13 "Ficha de Indicador Proceso Ventas"	113
Tabla 14 "Análisis de Actividades Proceso Ventas - Mejorado".....	117
Tabla 15 "Resumen Composición de actividades Método Mejorado Ventas".....	118
Tabla 16 "Ficha de indicador Satisfacción del Cliente"	125
Tabla 17 "Ficha de indicador Planillas de demoraje"	126
Tabla 18 "Análisis de Actividades Facturación de Demoraje - Actual".....	127
Tabla 19 "Resumen Composición de Actividades Facturación de Demoraje - Actual".....	128
Tabla 20 "Análisis de Actividades Facturación de Demoraje - Mejorado".....	132
Tabla 21 "Resumen Composición de Actividades Facturación de Demoraje - Método Mejorado"	133
Tabla 22 "Ficha de indicador Desempeño del Personal"	138
Tabla 23 "Ficha de indicador Capacitación del Personal"	138
Tabla 24 "Análisis de Actividades Exportación de Contenedores Vacíos - Método Actual"	141
Tabla 25 "Resumen Composición de Actividades Exportación de contenedores vacíos - Método Actual"	142

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas buscan actualizarse constantemente para mantenerse pioneros en el área del mercado en el que se desempeñan; es por esto que el presente proyecto de graduación se realiza con el fin de proporcionar a la entidad una propuesta de mejora de cada uno de sus procesos para incrementar la productividad de los mismos, lo que conllevaría a una mayor satisfacción del cliente y de los colaboradores de la empresa.

Mediante el levantamiento de información, entrevistas con el personal, visitas técnicas realizadas en la entidad y el desarrollo del presente proyecto de graduación se obtendrá como resultado la documentación de las mejoras realizadas en los procesos que actualmente realiza la naviera, así como la definición de nuevos indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de cada uno de los procesos de la empresa.

1.2. ANTECEDENTES

La naviera fue originalmente constituida como Sociedad Anónima en la ciudad de Guayaquil con el objetivo principal de proporcionar agenciamiento naviero, es decir; ofrecer el transporte marítimo de carga contenerizada de importación y exportación.

En 1999 la organización entró en un proceso de venta debido a que su casa matriz ubicada en Estados Unidos de Norteamérica realizó un proceso de venta de toda su división latinoamericana, dicho cambio permitió crecer y ampliar la oferta del servicio de transporte naviero a todo el mundo dado que hasta el año de 1999 solamente era para el continente americano.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la naviera cuenta con certificaciones tanto en su Sistema de Gestión de Calidad como en su Sistema de Gestión Ambiental, así también una certificación BASC “Business Alliance for Secure Commerce”, por este motivo es de alto interés de los directivos de la entidad mantener actualizados los sistemas de gestión que se manejan en la organización con el propósito de asegurar la mejora continua de sus sistemas de gestión.

En base a los requerimientos de la organización, se propone este proyecto de graduación para proporcionar mediante procedimientos documentados, la actualización de los procesos que actualmente realiza la naviera; incluyendo la definición de nuevos indicadores de gestión que permitan medir de forma más eficiente el desempeño de cada uno de los procesos desarrollados por los colaboradores de la misma.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

La base para el desarrollo del presente trabajo es la necesidad de actualización de los procesos que mantiene la organización para

obtener mayor rendimiento y eficacia al momento de desarrollar cada uno de los procesos.

El desarrollo de este trabajo incluye una evaluación de la situación actual de la empresa mediante una auditoría preliminar.

Para la evaluación de los procesos de la entidad y la definición de los puntos críticos que se deberían mejorar, se utilizarán herramientas de calidad como son Diagramas de Ishikawa y Análisis de Valor Agregado.

Para mantener el control en los procesos y la mejora continua se definirán indicadores de gestión que permitan identificar eficientemente las falencias que puedan generarse en la implementación de los sistemas de gestión.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual y diseñar una propuesta de mejora de los procesos de la empresa naviera con el fin de incrementar la productividad, calidad y eficiencia de los servicios que ofrece.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la compañía mediante una auditoría preliminar.
- Analizar los procesos actuales definidos por la empresa.
- Proporcionar a la compañía una propuesta de mejora de sus procesos actuales a fin de incrementar su productividad.

1.6. METODOLOGÍA

- Llevar a cabo el levantamiento de información de los procesos de la naviera.
- Analizar la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos críticos de la entidad.
- Desarrollar la propuesta de mejora de los procesos.

- Redefinir los indicadores de gestión que actualmente utiliza la naviera para medir el desempeño de sus actividades.
- Desarrollar un manual de procesos mejorados.

CAPÍTULO 2

2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

La empresa naviera fue fundada en 1976 en Guayaquil como Sociedad Anónima, ofreciendo el servicio de agenciamiento naviero a las empresas relacionadas ubicadas en Alemania.

En 1999 la agencia matriz que tenía su sede en Norteamérica entra en un proceso de venta de toda la división Latinoamericana, en consecuencia de esto en el año 2000 toda la división Latinoamérica queda en poder del grupo Alemán; permitiéndole a la agencia ubicada en Guayaquil ampliar el servicio de transporte marítimo de carga contenerizada de importación y exportación a todas las líneas navieras pertenecientes al grupo Alemán.

En la actualidad la Naviera cuenta con certificaciones en su sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2008, en su sistema de Gestión Medio

Ambiental ISO 14001:2004 y BASC V.4-2012, lo que le ha permitido a la empresa mantenerse pioneros en la industria.

2.1. MISIÓN

“El recurso más importante con que cuenta la organización es el recurso humano, que se encarga de planificar, ejecutar, verificar y actuar en todos los procesos de la organización para alcanzar las metas y objetivos determinados.

Por lo que la organización brinda desarrollo profesional y personal a todos sus colaboradores a través de una remuneración competitiva en el mercado salarial, capacitación constante, reconocimiento por logros alcanzados y evaluaciones periódicas para determinar puntos que pueden ser mejorados por cada uno de ellos.

Adicionalmente la organización considera indispensable que la infraestructura de las oficinas deben ser adecuadas y que se deben entregar los mejores recursos a su personal para que puedan ejecutar los procesos en un agradable ambiente de trabajo.”

2.2. VISIÓN

“Ser líderes en los mercados en los cuales ofrecemos nuestros servicios, determinando los lineamientos de los mercados a través de un consenso entre la organización, los clientes y los competidores; para poder lograr la satisfacción total de los clientes, generar utilidad tanto para los clientes como los proveedores; buscando siempre el bienestar de nuestro personal y el adecuado manejo de los recursos.”

Nuestro principal objetivo es garantizar y mejorar constantemente la calidad y la sostenibilidad medioambiental de nuestros servicios, así como evitar que se produzcan posibles errores y riesgos.

- La empresa respeta las leyes vigentes y espera que sus empleados y socios comerciales actúen del mismo modo. Cumplimos todas las leyes laborales, de seguridad, medio ambiente y otros ámbitos aplicables, independientemente de si se trata de leyes, regulaciones u otras normas nacionales, extranjeras o supranacionales.
- Gracias a una gestión sostenible, ofrecemos la mejor protección laboral posible a todos y cada uno de nuestros empleados, garantizando así su integridad. Tanto en tierra como en mar, conseguimos un gran nivel de seguridad mediante un equipamiento óptimo de gran calidad, cursos de formación

regulares de nuestro personal e información sobre todos los peligros conocidos y potenciales.

- El objetivo de nuestras actividades medioambientales es reducir de forma continua las cargas medioambientales. Lo conseguimos con una flota equipada con tecnología moderna y procesos optimizados. Conservar en la mayor medida de lo posible los recursos naturales nos aporta un equilibrio entre la rentabilidad y la protección del medio ambiente. Evitamos dañar el medio ambiente instando a nuestros empleados a participar en medidas para mejorar la protección medioambiental, lo que genera una mayor conciencia ecológica.
- La satisfacción de nuestros clientes es primordial para nosotros: la conseguimos con nuestra voluntad de cumplir todas sus exigencias, en la mayor medida de lo posible, referentes a seguridad, protección medioambiental y calidad, así como realizando regularmente mediciones y análisis a modo de comprobación. Reforzamos la calidad de toda nuestra cadena de servicios colaborando con socios y empresas especializadas seleccionados e inspeccionados por nosotros con regularidad, y que presentan las calificaciones pertinentes.
- Garantizamos la protección de los datos personales de nuestros empleados, clientes, proveedores y demás socios

comerciales aplicando estrictamente las leyes de protección de datos. Nos aseguramos de que dichas exigencias legales se cumplen aplicando medidas de seguridad de datos sujetas a un control continuo.

La aplicación de esta política es responsabilidad de la dirección de la empresa, y su cumplimiento compete a todos los empleados.

2.3. MARCO LEGAL

El marco Legal bajo el cual se rige la compañía se muestra a continuación; esta normativa se debe cumplir a cabalidad para garantizar el funcionamiento de la compañía.

Tabla 1 "Marco Legal"

Requisito Legal Regulatorio	Vigencia o Actualización
Constitución del Ecuador	Vigencia 2008
Legislación Tributaria	Vigente desde Marzo del 2006
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	Vigente desde 30 de Julio del 2008
Ley Orgánica de Aduanas	Vigente desde Marzo del 2006
Ley de Seguridad Social	Vigente desde 30 de Noviembre del 2001
Ley de Compañías	Vigente desde el 5 de Noviembre del 1999
Ley de Gestión Ambiental	Vigente desde el 30 de Julio del 1999
Código de Comercio	Vigente desde el 10 de Julio del 2000
Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas	Vigente desde Agosto del 2005
ISO 9001: 2008	
ISO 14001:2004	
Norma BASC V.4	

Autor: Katherin Lavayen Pachay

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los departamentos que forman la organización mantienen sus actividades inter-relacionados entre ellos.

La logística, ventas y actividades de servicio al cliente se realizan en la oficina principal, mientras que las actividades de operaciones se ejecutan en el puerto.

En el **Anexo A** se puede observar la estructura organizacional actual de la compañía naviera.

2.5. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRELIMINAR

El objetivo de la ejecución de una auditoría preliminar es el de conocer la situación actual de la empresa.

La compañía naviera permitió el acceso a las diferentes instalaciones donde realizan operaciones, adicionalmente proporcionaron en forma física y digital lo siguiente:

- Manual de Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental.
- Manual de Seguridad BASC.

En las visitas técnicas realizadas en las instalaciones, se ejecutaron entrevistas con representantes de cada área operativa.

La información recopilada servirá como base para determinar la situación actual de la empresa, realizando una comparación con lo evidenciado en las visitas técnicas y las preguntas elaboradas al personal clave sobre la realización y ejecución de cada uno de los procesos de la naviera.

2.6. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Empresa Naviera

FECHA: 16 Diciembre del 2013

A. Conocer al cliente y su entorno

Permite obtener una visión interna de la compañía y de esta manera identificar los puntos críticos en los que se debe enfocar.

B. Revisar el control interno

Verificar los puntos de control, identificar el riesgo inherente y riesgo de control.

C. Análisis de Procesos Actuales de la Empresa

Revisión de los procesos, procedimientos, realización de entrevistas y emisión de recomendaciones.

D. Elaboración de Informe

Realización del informe, en el que se especifique los puntos críticos encontrados en el análisis del sistema de gestión de calidad, proporcionando las debidas conclusiones y recomendaciones.

E. Monitoreo

Seguimiento que se dará para la verificación del cumplimiento de las recomendaciones emitidas.

2.7. REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO

La importancia de la revisión del control interno de la compañía, es obtener una base para la propuesta de mejora de los Sistemas de Gestión que maneja la empresa.

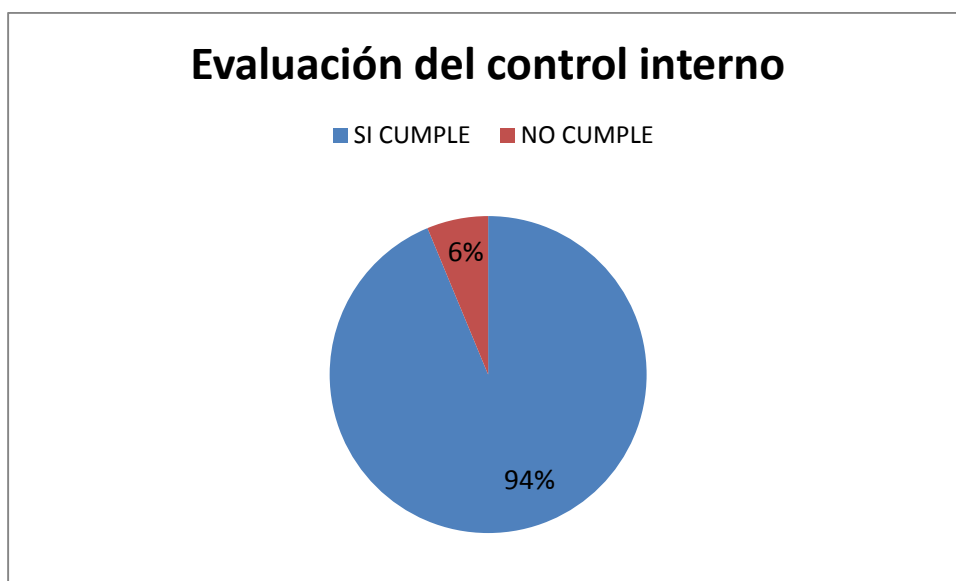
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO		
1. ¿Muestra la Alta Dirección interés por la realización de controles internos constantes?		
2. ¿La Compañía cuenta con manual de procedimientos y políticas de personal?		
3. ¿Se ha comunicado eficazmente las políticas de personal vigentes en la compañía?		
4. ¿Toma la Dirección acciones correctivas apropiadas en respuesta al incumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad?		
5. ¿La alta Dirección realiza evaluaciones de cumplimiento de Metas propuestas por cada Departamento?		
6. ¿Existen indicadores que permitan medir el cumplimiento de la gestión de cada área?		
7. ¿La organización cuenta con una estructura organizacional adecuada para la realización de sus actividades?		
8. ¿Se han realizado evaluaciones para determinar que procesos o actividades no agregan valor al giro del negocio?		
9. ¿La entidad ha realizado evaluaciones periódicas de sus procesos con el fin de realizar las actualizaciones necesarias para obtener mayor eficiencia en su sistema de Gestión?		

10. ¿La entidad evalúa el desempeño de sus colaboradores?		
11. ¿Existe una adecuada asignación de funciones dependiendo del cargo de cada empleado?		
12. ¿La entidad elabora plan de capacitación para mantener actualizados los conocimientos de cada colaborador?		
13. ¿La entidad cuenta con personal capacitado para cumplir las funciones encomendadas en cada cargo?		
14. ¿La compañía cuenta con Reglamento Interno actualizado y aprobado por la Alta Gerencia?		
15. ¿La entidad cuenta con controles para el acceso a los Sistemas de información?		
16. ¿La entidad establece controles sobre los cambios en aplicaciones o programas informáticos?		
Total		

El cuestionario para la evaluación del control interno consta de 16 preguntas ver **Anexo B**.

Procedemos a tabular los resultados del cuestionario realizado, obteniendo lo siguiente:

Ilustración 1 "Evaluación del Control Interno"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

En la ilustración podemos observar que el porcentaje de cumplimiento del control interno de la compañía es del 94%, por lo que se puede concluir que la naviera cuenta con un sistema de control interno adecuado al giro del negocio.

2.8. INFORME DE SUGERENCIAS AL CONTROL INTERNO Y MEJORA A PROCESOS

Al Gerente Regional:

Una vez realizadas las respectivas evaluaciones al control interno de la Compañía Naviera, estos controles se encuentran basados en los objetivos y políticas definidos por la entidad, siendo responsabilidad de la empresa la verificación del cumplimiento de

dichos controles; se debe emitir un comentario sobre la efectividad de los mismos.

El presente trabajo fue realizado siguiendo los lineamientos de las Normas Internacionales bajo las cuales se rigen las operaciones de la compañía, principalmente en las Normas ISO y Norma BASC.

Tomando en cuenta las limitaciones inherentes de todo sistema de control pueden presentarse errores o irregularidades que no hayan sido detectadas.

La Compañía Naviera al 31 de Enero del 2014 cuenta con un sistema de control interno adecuado al giro del negocio, lo que se pudo evidenciar en las visitas técnicas. Se identificaron errores esporádicos en la ejecución de los procesos; por este motivo se propondrá la realización de mejoras a los Sistemas de Gestión de la compañía Naviera.

Katherin Lavayen P.

3 de Febrero del 2014

CAPÍTULO 3

El presente capítulo contiene las definiciones de la terminología que se utilizará en el desarrollo del presente proyecto.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. GESTIÓN POR PROCESO

3.1.1. DEFINICIÓN DE PROCESO

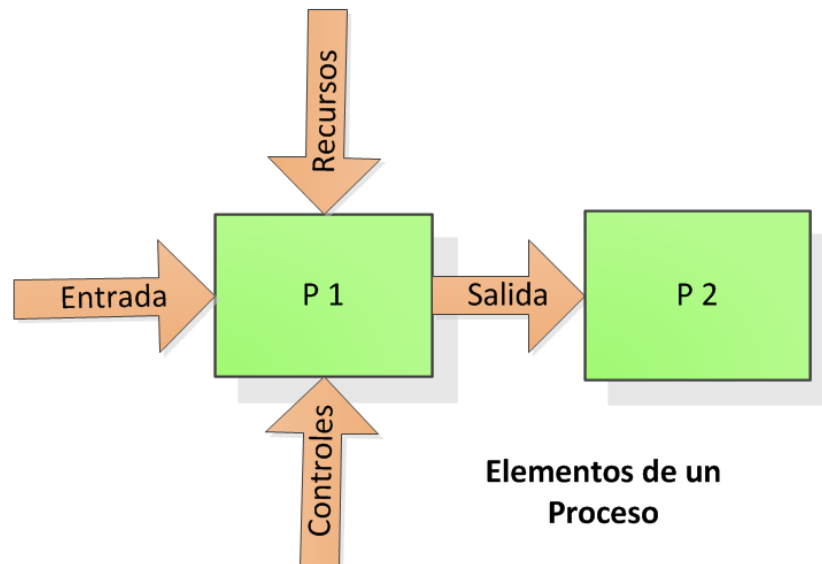
Grupo de actividades mutuamente relacionadas las cuales convierten elementos de entrada en elementos de salida, mediante la utilización de recursos y controles de manera sistemática.

3.1.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO

Todo proceso contiene los siguientes elementos:

- **Entrada:** Dependiendo del tipo de proceso los elementos de entrada pueden ser elementos físicos o información, los elementos de entrada son claves al momento de la ejecución de cada proceso, sin ellos el proceso no se podría llevar a cabo.
- **Salida:** Es el resultado del conjunto de actividades estos pueden ser: productos, información, servicios; y llegar a ser los elementos de entrada de un nuevo proceso.
- **Recursos:** Incluye todos los requisitos que se requieran para llevar a cabo el proceso; estos pueden ser: recursos financieros, mano de obra, documentación, materiales, etc.
- **Controles:** En todo proceso se deben mantener controles para salvaguardar el cumplimiento de los estándares requeridos; estos pueden ser indicadores que sean establecidos para medir la eficiencia de cada proceso.

Ilustración 2 "Elementos de un Proceso"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

3.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para la clasificación de los procesos se recomienda tomar en cuenta el factor de valor agregado que proporciona cada proceso para obtener la satisfacción del cliente.

Los procesos se clasifican por su naturaleza en tres tipos:

- **Procesos Clave:** Estos se definen de acuerdo al giro del negocio, son los procesos que convierten la materia prima en producto terminado, teniendo como objetivo la satisfacción

del cliente; estos procesos tienen relación con la misión definida por la empresa.

- **Procesos Estratégicos:** Son los que permiten cumplir los objetivos trazados por la organización, estos procesos mantienen una relación con la visión de la empresa.
- **Procesos De Apoyo:** Dentro de estos procesos es comúnmente encontrar aquellos que son necesarios para el control y mejora del sistema de gestión de la entidad.

3.2. ESTRUCTURA Y MAPA DE PROCESOS

3.2.1. DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESO

Un mapa de procesos es una ilustración que nos permite identificar la interacción de los procesos que se desarrollan en una organización para la prestación de servicios o la entrega de un bien.

Esta ilustración debe ser una esquematización sencilla que permita visualizar de forma elemental el conjunto de procesos manejados por una empresa, y a la vez nos otorgue una base para la creación de los diagramas de flujo de cada proceso;

determinando en este esquema las entradas, salidas, controles y recursos de los procesos.

3.2.2. ELABORACIÓN DE UN MAPA DE PROCESO

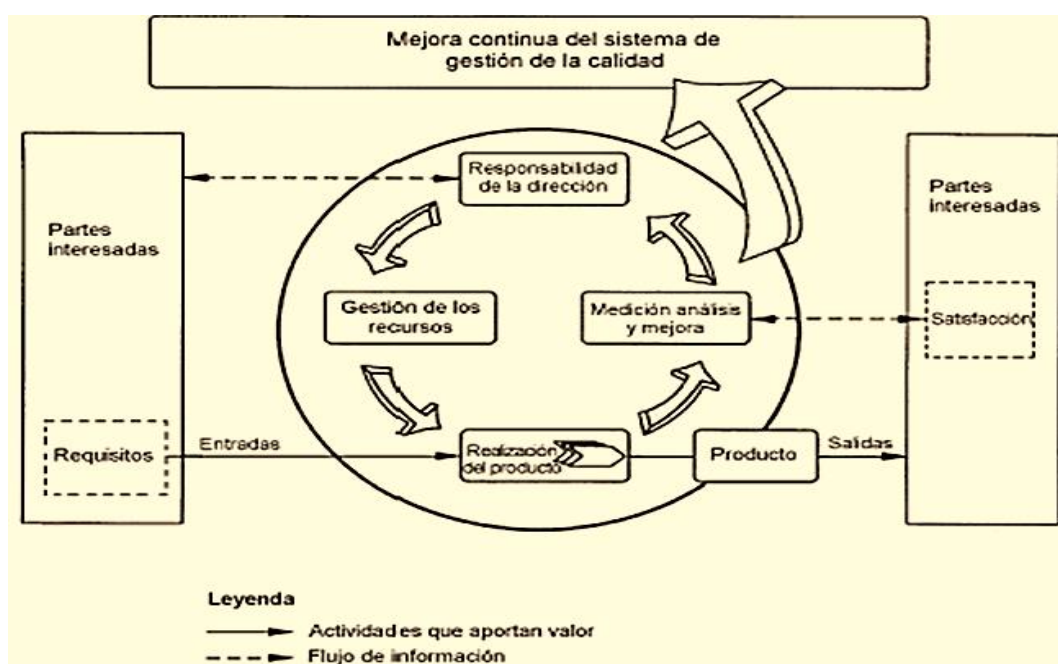
Para elaborar un mapa de procesos se deben tomar en cuenta todos aquellos procesos que proporcionan un valor agregado a la organización procurando obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Los pasos para desarrollar un mapa de procesos son los siguientes:

- Definir los procesos actuales de la empresa.
- Reconocer los procesos necesarios para establecer un SGC según la normativa correspondiente.
- Enlistar los procesos actuales versus los necesarios para aplicar un SGC, con esto se pueden identificar los procesos que faltan por estructurar.
- Se debe realizar una matriz de priorización calculando el impacto de cada uno de los procesos para posteriormente seleccionar los procesos que agregan valor a la empresa.

- Organizar en forma secuencial y agrupar según su tipo cada uno de los procesos.
- Registrar y documentar la secuencia y el nexo de los procesos del Mapa de Procesos.
- Una vez identificados los procesos que aporten valor se procede a representarlos en el mapa de procesos clasificándolos entre procesos claves, estratégicos y de apoyo; constituyendo así una excelente herramienta de planificación gerencial.

Ilustración 3 "Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos Norma ISO 9001:2008"



Fuente: Norma ISO 9001:2008

3.3. DIAGRAMA ISHIKAWA

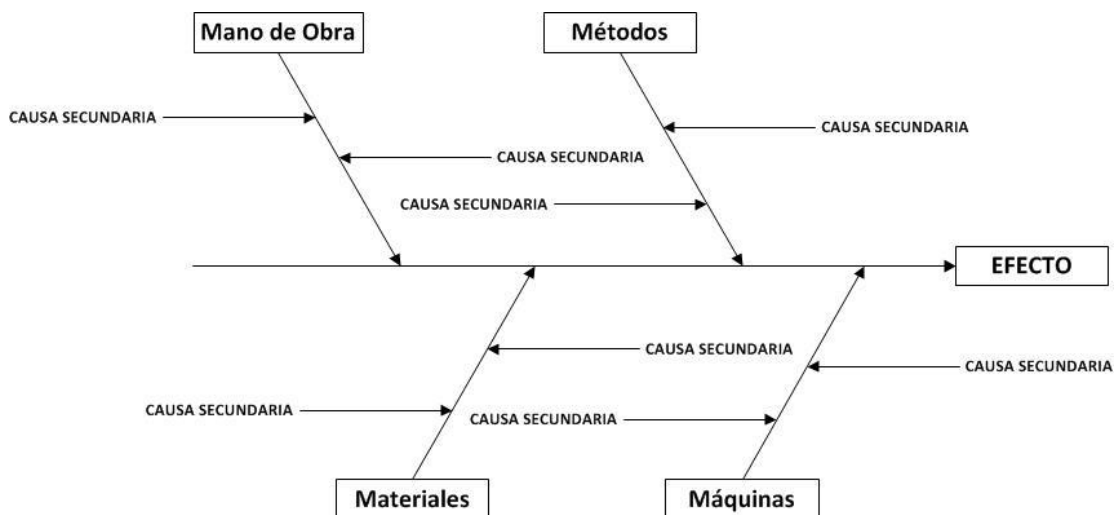
3.3.1. DEFINICIÓN

Se conoce como diagrama Ishikawa por Kaoru Ishikawa quien lo desarrolló, también como diagrama de causa y efecto o diagrama espina de pescado; este tipo de diagrama puede ayudar a detectar las causas de un problema.

Con la ayuda de esta herramienta se puede obtener de manera gráfica las principales causas que influyen sobre el efecto analizado, siendo así una base para la definición de las causas más importantes del problema o también para definir factores importantes para la obtención de mejoras.

El método más utilizado para su graficación se denomina Método de las 4M que consiste en definir cuatro categorías como causas principales, éstas son: Mano de Obra, Método, Materiales y Maquinas.

Ilustración 4 " Diagrama de Ishikawa"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

3.3.2. FORTALEZAS DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Este tipo de diagramas es muy útil junto a una lluvia de ideas, de esta manera se pueden definir todas las posibles causas que influyen a un determinado efecto.

Este diagrama puede ser usado para:

- Obtener mejoras en procesos y procedimientos.
- Determinar soluciones para problemas identificados.
- Detectar defectos en los procedimientos implantados.

- Establecer puntos críticos que se deben controlar dentro de una empresa.

Se recomienda la utilización de esta herramienta tanto para definir los puntos problemáticos en los procesos como también para establecer puntos críticos y obtener mejoras en el Sistema de Gestión.

3.4. FLUJO DE PROCESOS









3.4.1. DEFINICIÓN

Es un método de representación gráfica de los procesos, permite visualizar cada uno de los pasos o actividades que lo conforman.

Para realizar los diagramas de flujo se utilizan símbolos estandarizados, uno de los principales son los reconocidos por la **ANSI (American National Standards Institute)**; pero de ser necesarios símbolos adicionales, se pueden incluir de acuerdo a las necesidades.

Los símbolos que se utilizarán en el presente proyecto, son los reconocidos por la ANSI, a continuación se presenta un detalle de los mismos:

Ilustración 5 "Símbolos ANSI"

	Operación : Utilice este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.
	Traslado : Este símbolo tiene dos funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Unir símbolos entre sí • Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.
	Documento/ Formulario : Utilizar este símbolo para representar todo elemento portador de información.
	Decisión : Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas.
	Archivo : Se utiliza para el almacenamiento de información.
	Conector : Este símbolo enlaza entre sí partes distantes del flujo.
	Conector de página : Cuando el flujo continúa en otra página.
	Inicio/Fin : Se utiliza al inicio y al fin del proceso.

Fuente: ANSI (American National Standards Institute)

3.4.2. VENTAJAS DE UN FLUJO DE PROCESOS

Los flujos de procesos dada su naturaleza gráfica permiten determinar con facilidad el responsable de cada actividad y la interacción entre varios usuarios dentro de un mismo proceso, siendo así una herramienta clave para identificar los puntos críticos e implementar mejoras.

Utilizando flujos de procesos o flujogramas se pueden obtener ventajas tales como:

- Facilitar la interpretación de los procesos.
- Proporcionar un método fácil para identificar la secuencia de los procesos.
- Reconocer claramente los responsables de cada actividad de un proceso.
- Detectar actividades redundantes o que generen ineficiencia.
- Identificar actividades que agreguen valor a los procesos.
- Conceder un mecanismo para implementación de mejoras.

Por estas razones en conjunto, el diagrama de flujo constituye un factor importante para la gestión de procesos en una empresa.

3.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

3.5.1. DEFINICIÓN

Una actividad que forma parte de un proceso puede:

- Agregar valor al cliente: Son aquellas que intervienen directamente en la elaboración del producto o servicio.
- Agregar valor a la operación: Son todas las actividades que son clave para la realización de cada proceso, aunque no sean relevantes para el cliente.
- No agregar valor.

Mediante este análisis se puede determinar las actividades que no agregan valor en cada proceso, y evaluar si se debe eliminar o minimizar el tiempo que se dedique a la realización de la actividad optimizando los recursos destinados para su implementación.

3.6. INDICADORES DE GESTIÓN

3.6.1. DEFINICIÓN

Son una medida de control. Un indicador es un índice que es utilizado para evaluar la competitividad de la organización, el desempeño departamental o individual de sus colaboradores y el cumplimiento de los objetivos.

3.6.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El propósito de los indicadores de gestión es detectar los problemas e identificar oportunidades de mejora.

Para efectos del presente proyecto utilizaremos uno de los métodos más utilizados para la evaluación del desempeño, como es la metodología SMART; por este motivo los indicadores que se definirán cumplirán con los siguientes criterios:

- **Específico:** Debe ser claro y detallado para su fácil comprensión.
- **Medible:** Debe ser cuantificable, se debe de definir el sistema de medición para no obtener falsos resultados.
- **Realizable:** El objetivo debe poder lograrse con las herramientas que se dispone.
- **Realista:** Tiene que ser posible la realización del cambio en el objetivo.
- **Limitado en tiempo:** Se debe definir el tiempo que se tomará en la realización para la valoración del cumplimiento del objetivo.

3.6.3. ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para la elaboración de indicadores de gestión se deben considerar los objetivos trazados por la organización, identificar puntos críticos o claves que se deban mantener bajo control para asegurar el éxito de la gestión.

Una vez identificados los objetivos a los cuales se verificará su cumplimiento se procede a proponer indicadores, es claro que la elaboración del indicador debe estar ligado al tipo de objetivo.

Los indicadores de gestión más utilizados dependiendo de su desempeño son los siguientes:

- **Indicador de eficacia:** Un Sistema de Gestión es eficaz cuando los resultados son correctos en comparación con los requerimientos del cliente.
- **Indicador de eficiencia:** Un sistema de Gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos mediante la optimización de los recursos.
- **Indicador de Productividad:** Un Sistema de Gestión es productivo cuando no se detectan defectos en la elaboración de un producto o mientras se ofrece un servicio.

- **Indicador de rentabilidad:** Un sistema de Gestión es rentable cuando la administración de la empresa es efectiva para controlar los costos y gastos obteniendo así mejores utilidades.

CAPÍTULO 4

En este capítulo se presenta la situación actual de la empresa, tanto la información que se recopiló en las visitas técnicas así como el análisis realizado basado en la información proporcionada.

La empresa naviera al contar con certificación de calidad y ambiental posee la documentación de todos sus procesos; con base en esta documentación y en la explicación de los principales procesos proporcionados por los colaboradores de la empresa, se procedió con el levantamiento de información que se expone en el presente capítulo.

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Como se mencionó en el Capítulo 2 la compañía naviera ha estado en el mercado ecuatoriano desde hace 39 años, tiempo durante el cual ha

obtenido la hegemonía y la consolidación de la participación del mercado de transporte marítimo.

Los departamentos que forman la organización son:

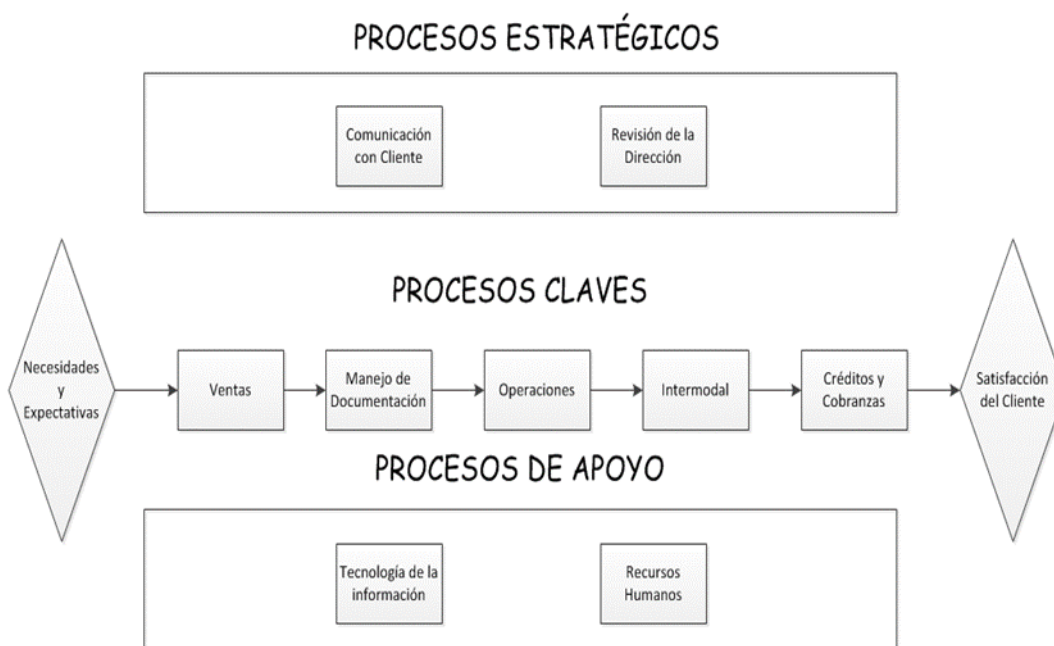
- Departamento Comercial, Ventas y Tráfico.
- Departamento Logística / Operaciones / Intermodal.
- Departamento Financiero / Administrativo.
- Recursos Humanos.
- Tecnología de la información.

En el Anexo A se puede observar la estructura organizacional actual de la compañía naviera.

4.2. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos de la compañía está compuesto por los procesos estratégicos, claves y de apoyo que se muestran a continuación:

Ilustración 6 "Mapa de Procesos Compañía Naviera"



Fuente: Manual SEQM SYSTEM de la Compañía

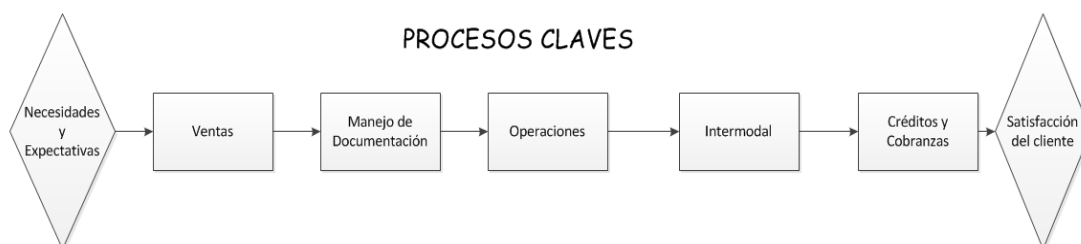
Para efectos del presente trabajo se realizará un análisis con el fin de determinar los procesos en los cuales se enfocará el proyecto; se evaluarán criterios esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

A continuación se presentará el levantamiento de información concerniente al mapa de procesos de la empresa.

4.3. PROCESOS CLAVE

Dentro de los procesos claves encontramos aquellos procesos en los que se enfoca el giro del negocio.

Ilustración 7 "Procesos Claves"



Fuente: Manual SEQM SYSTEM de la Compañía

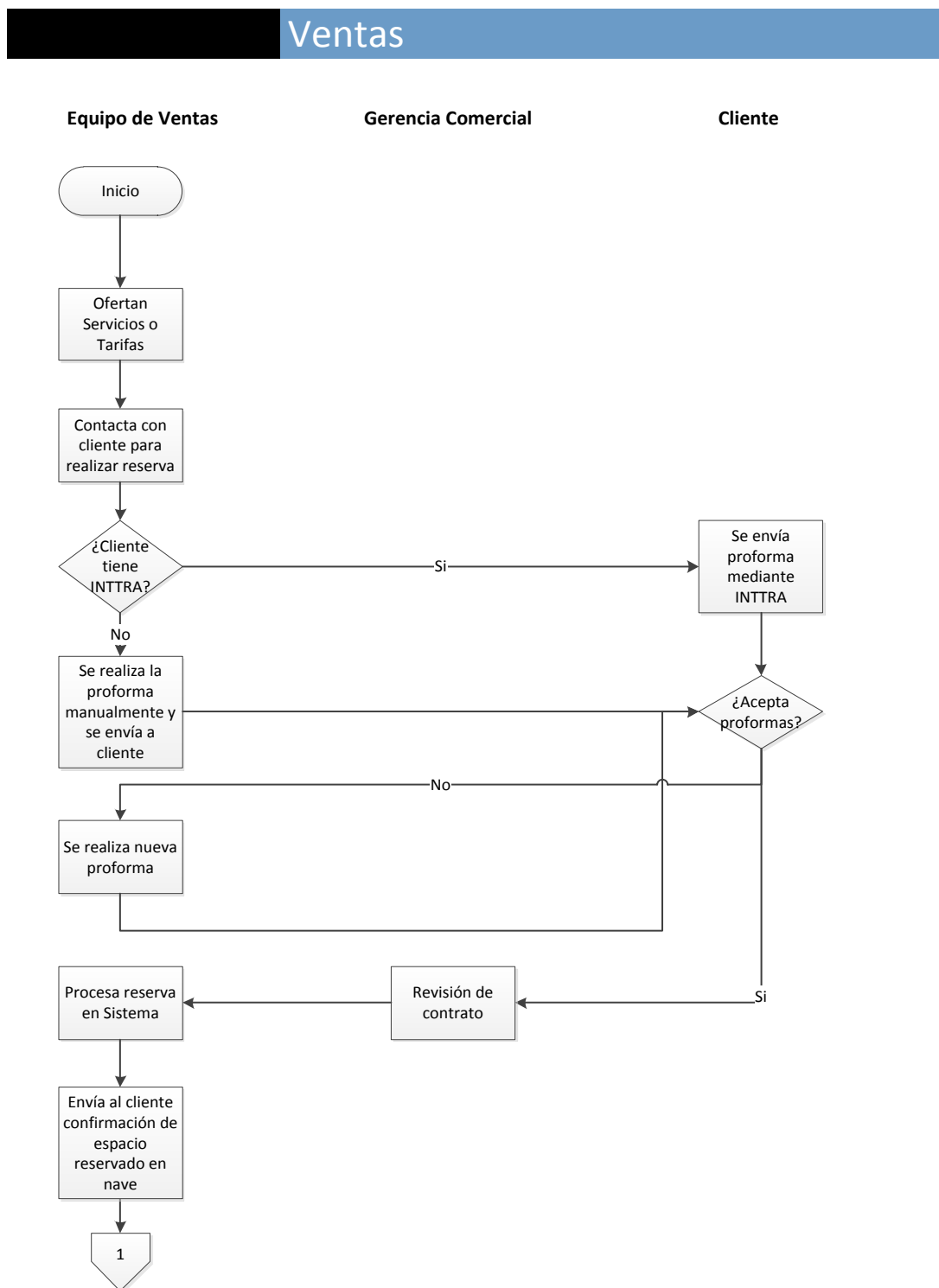
4.3.1. PROCESO VENTAS

En este proceso se describe el servicio de transporte marítimo para exportación que ofrece la empresa naviera a sus clientes.

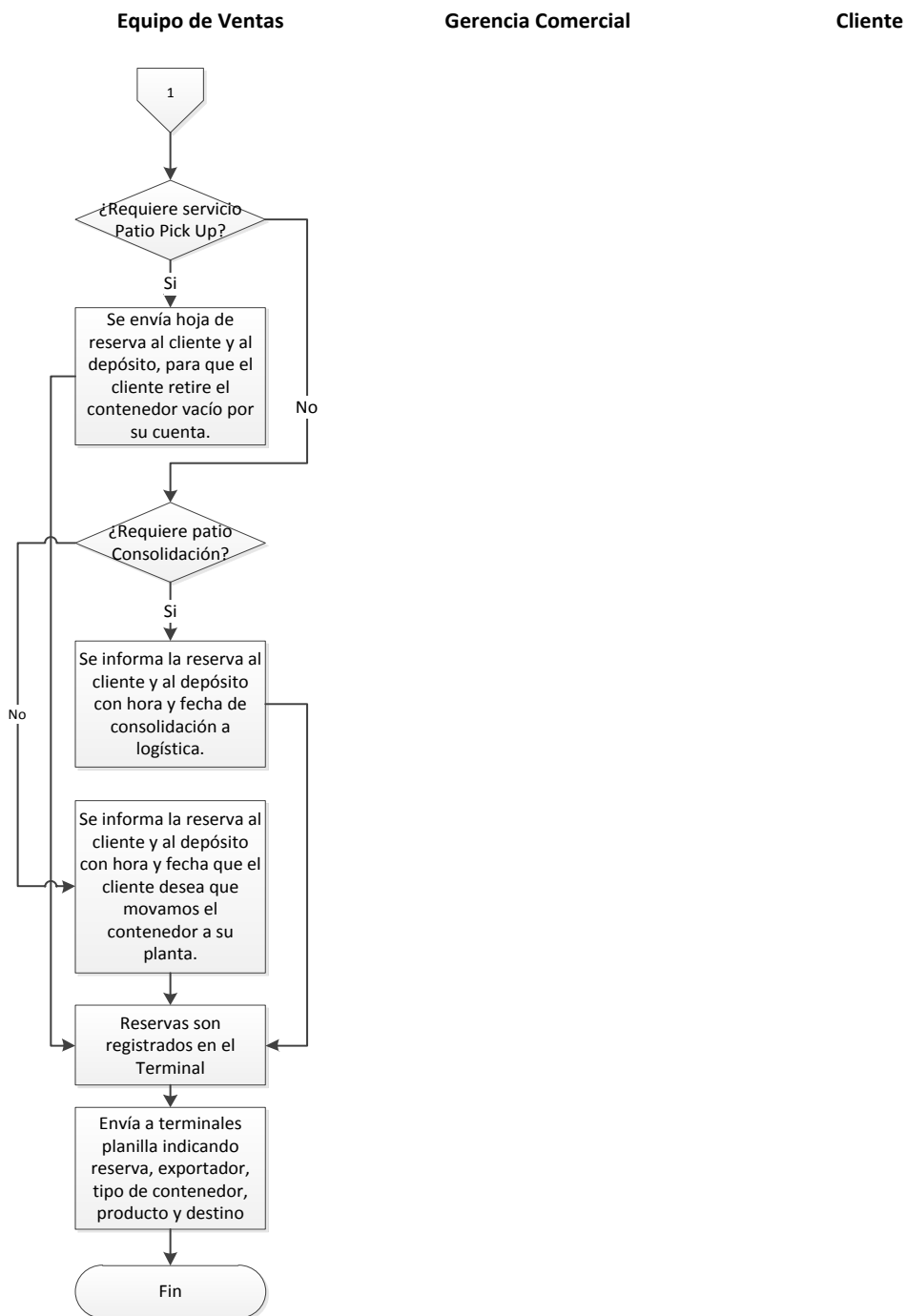
4.3.1.1. FLUJO DE PROCESOS

A continuación se presenta el diagrama de flujo utilizado actualmente por la compañía.

Ilustración 8 "Diagrama de Flujo Proceso Ventas"



Ventas



4.3.2. PROCESO MANEJO DE DOCUMENTACIÓN

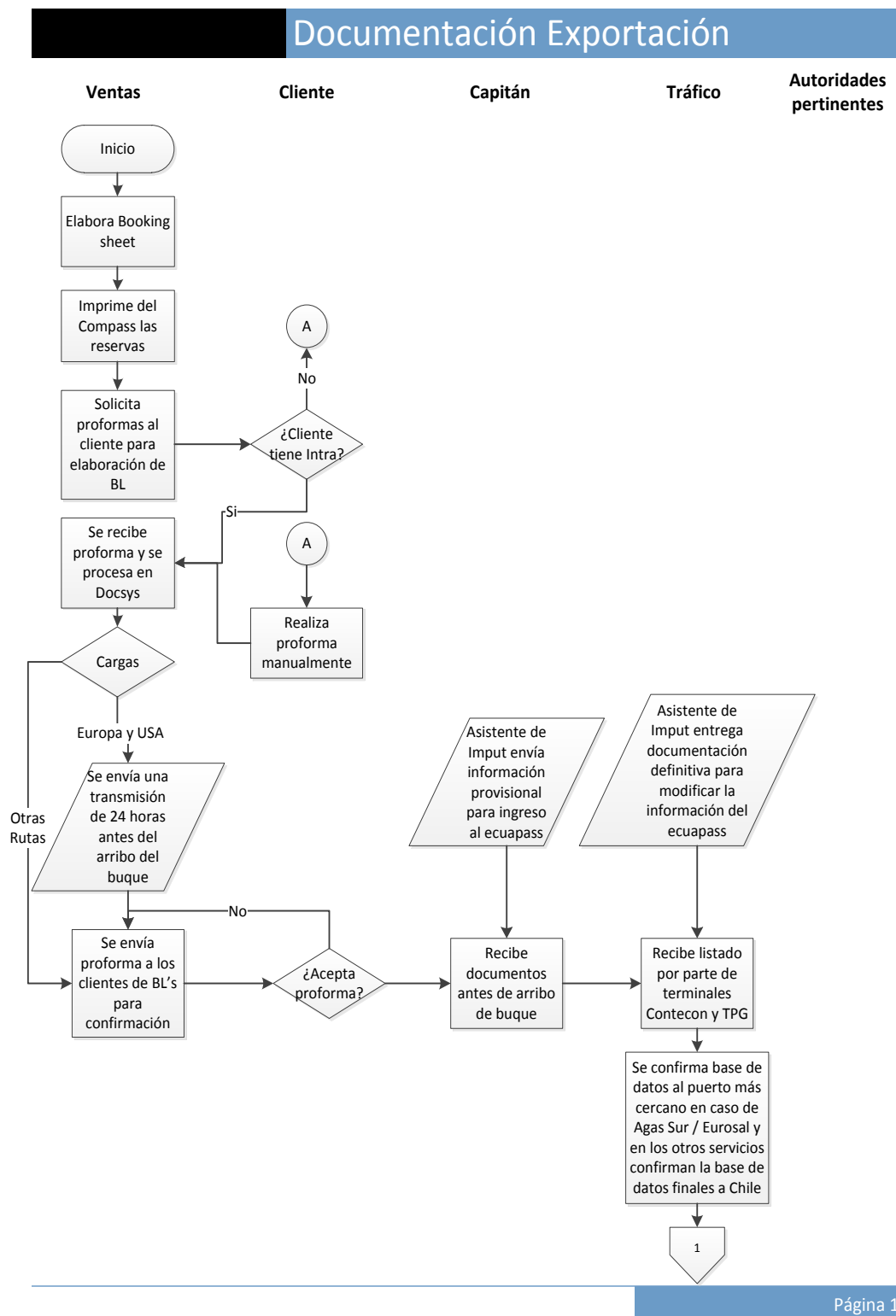
El área de Tráfico ingresa datos y requerimientos del cliente.

Dentro de esta área se manejan dos diferentes procesos para el manejo de la documentación concerniente a importación y exportación, por este motivo se presentan en dos flujogramas diferentes.

Ambos procedimientos describen las principales tareas que el Área de Tráfico debe seguir para cumplir con los requerimientos de los clientes y ser soporte del Departamento de Logística & Intermodal, además de proveer los documentos de Importación y de Exportación en el tiempo requerido.

4.3.2.1. DOCUMENTACIÓN EXPORTACIÓN

Ilustración 9 "Diagrama de Flujo Documentación de Exportación"



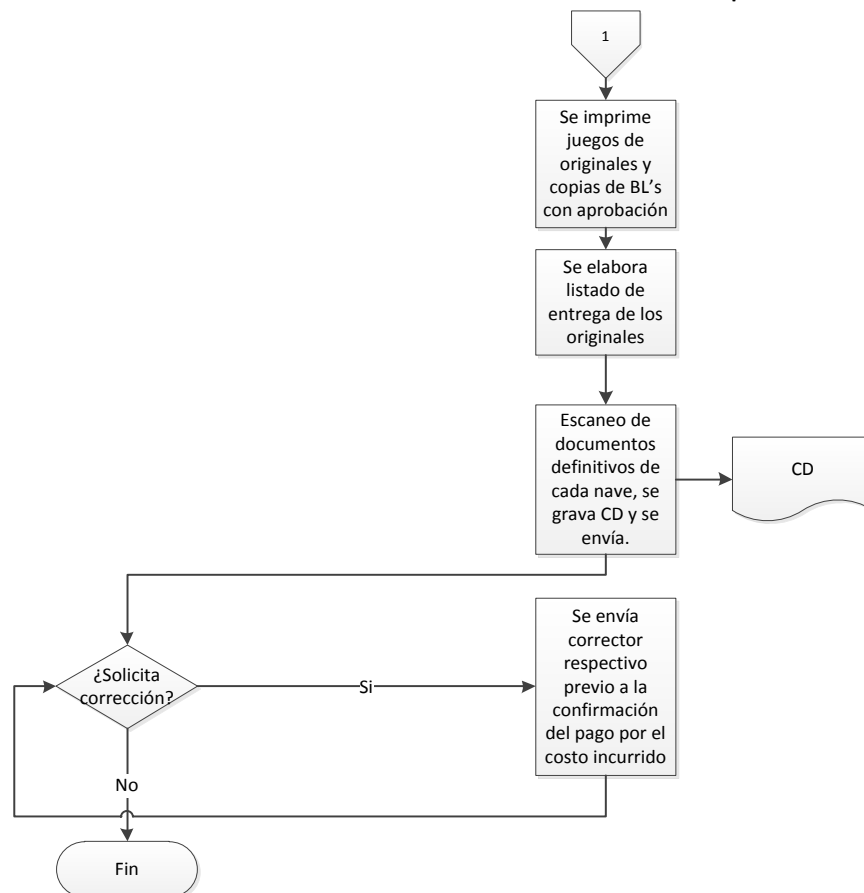
Documentación Exportación

Ventas

Cliente

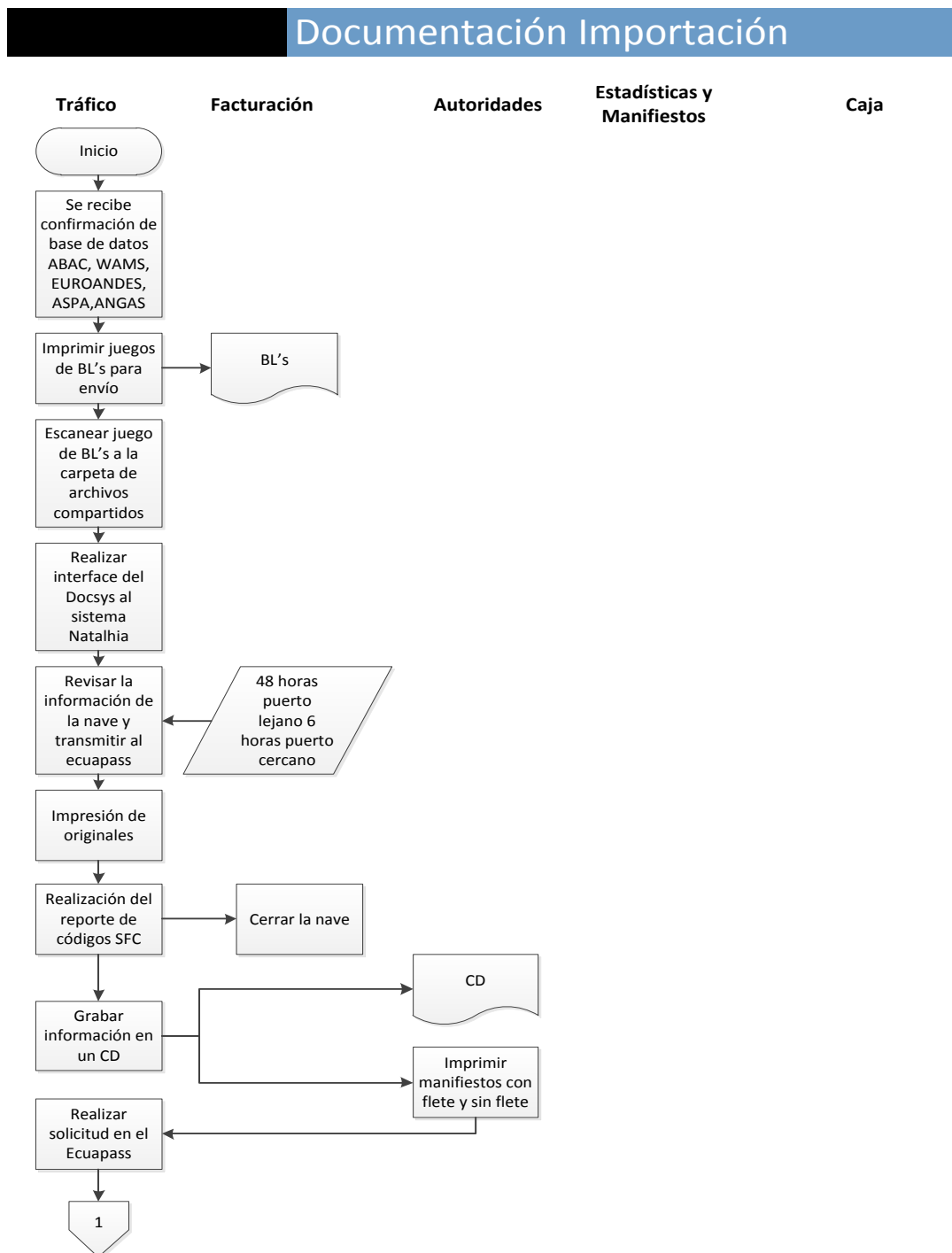
Capitán

Tráfico

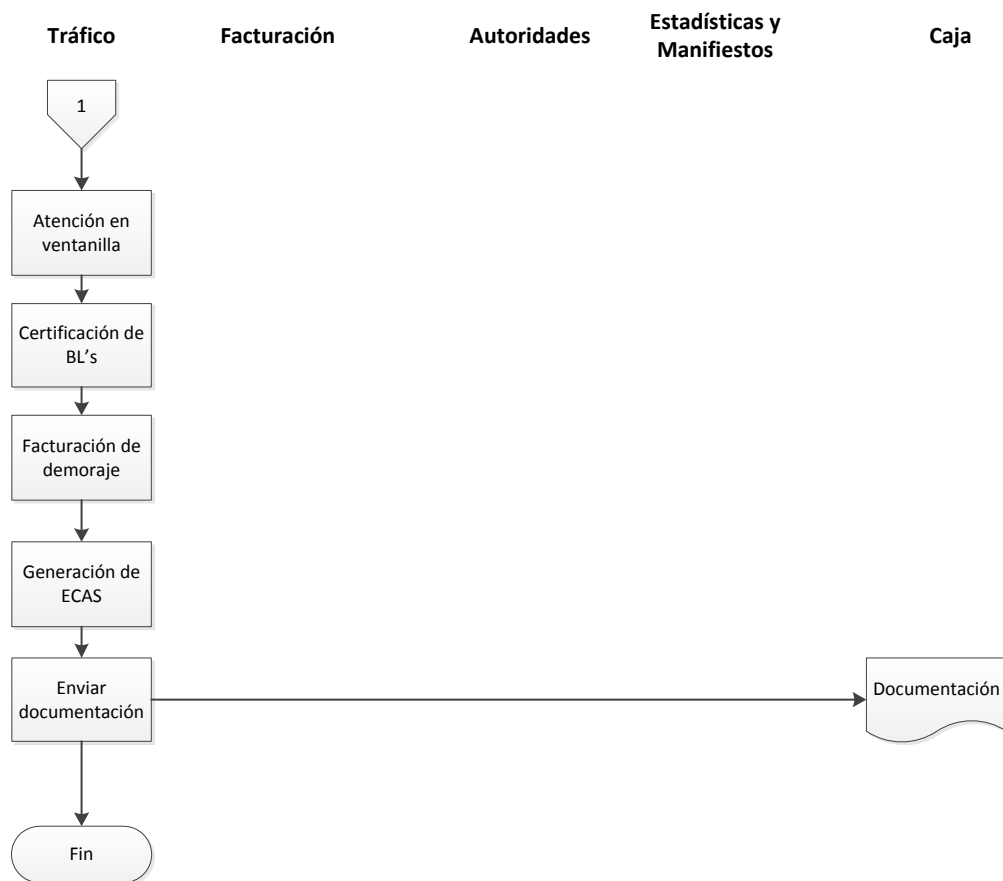
Autoridades
pertinentes

4.3.2.2. DOCUMENTACIÓN IMPORTACIÓN

Ilustración 10 " Diagrama de Flujo Documentación Importación"



Documentación Importación



4.3.3. PROCESO OPERACIONES

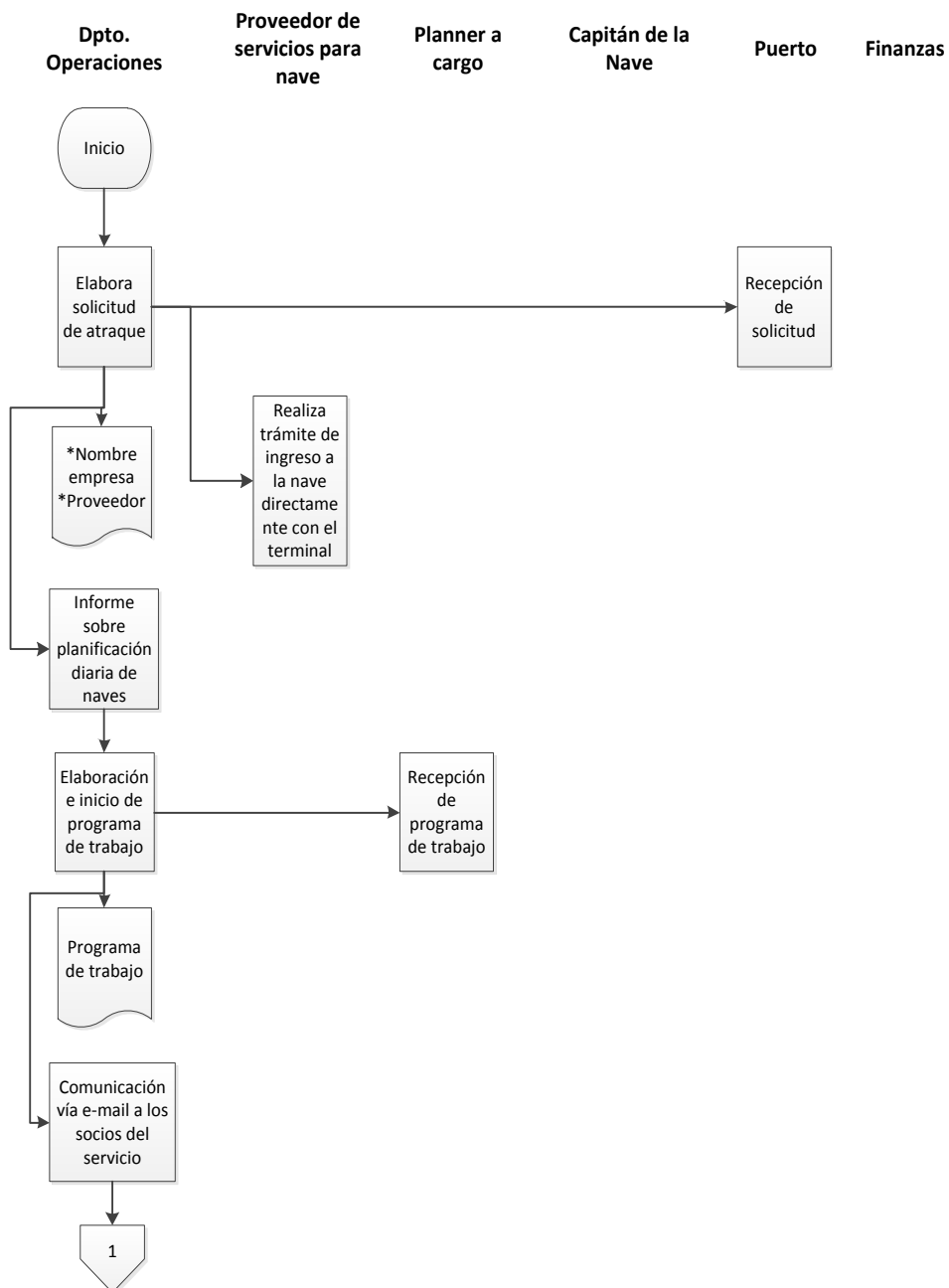
Dentro del área de operaciones encontraremos los procesos que intervienen desde antes del arribo de los buques al terminal portuario, hasta el zarpe y entrega de documentación necesaria, tanto en importaciones como exportaciones.

4.3.3.1. RECEPCION Y DESPACHO DE NAVE

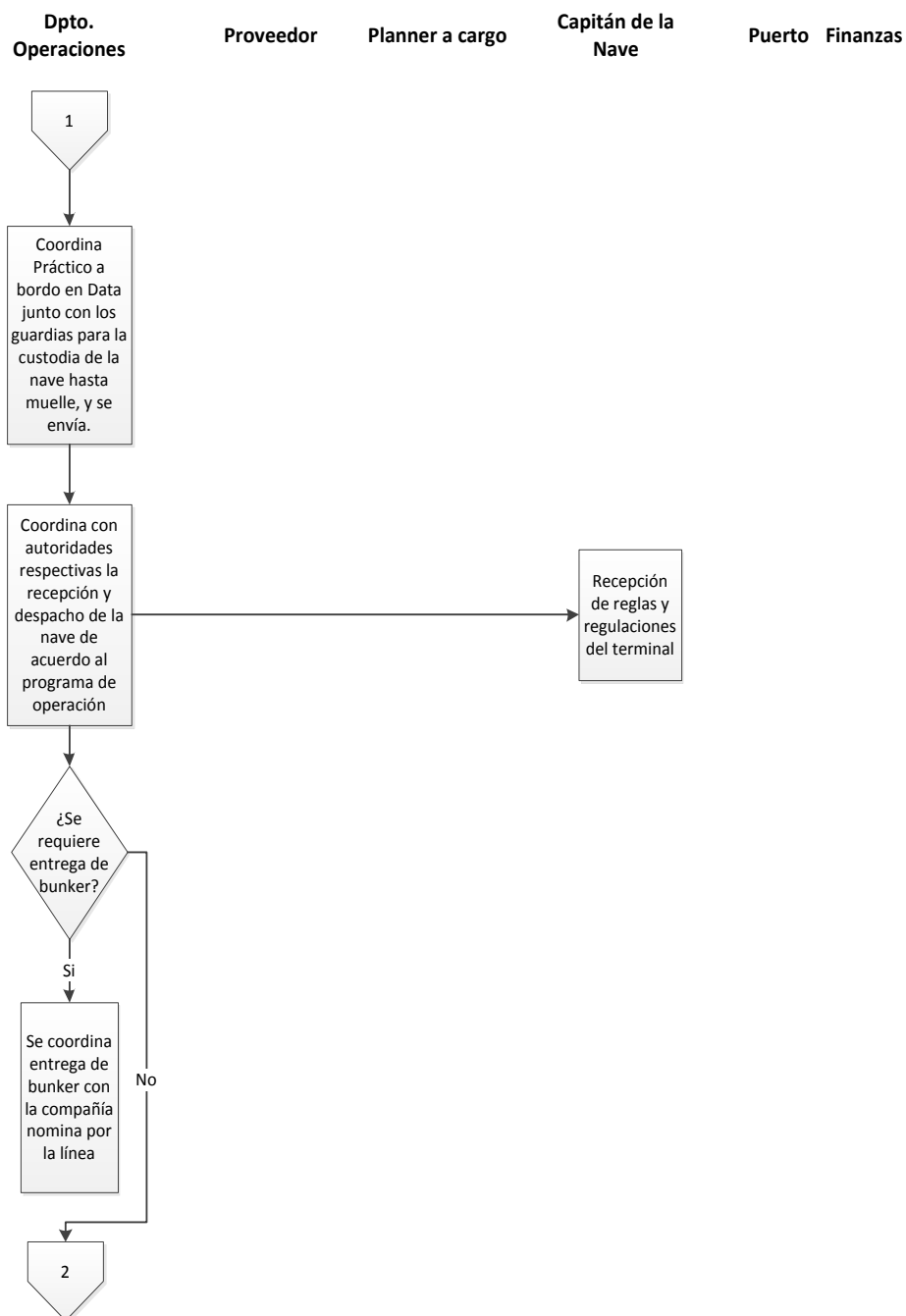
En este proceso se describe las actividades a realizarse antes del arribo y zarpe de la nave tanto para descarga o para embarque de contenedores.

Ilustración 11 "Diagrama de Flujo Recepción y despacho de Nave"

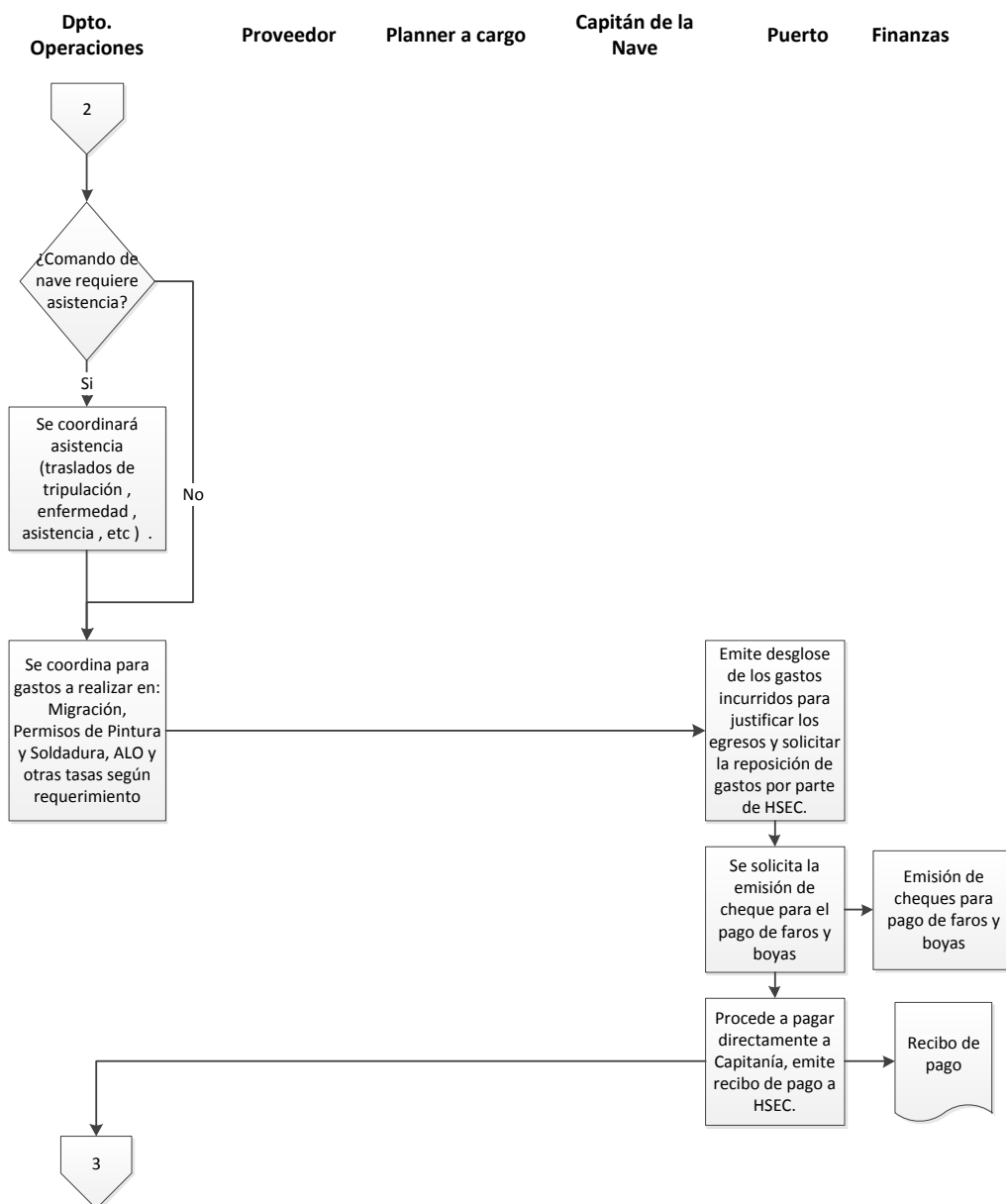
Recepción y despacho de nave



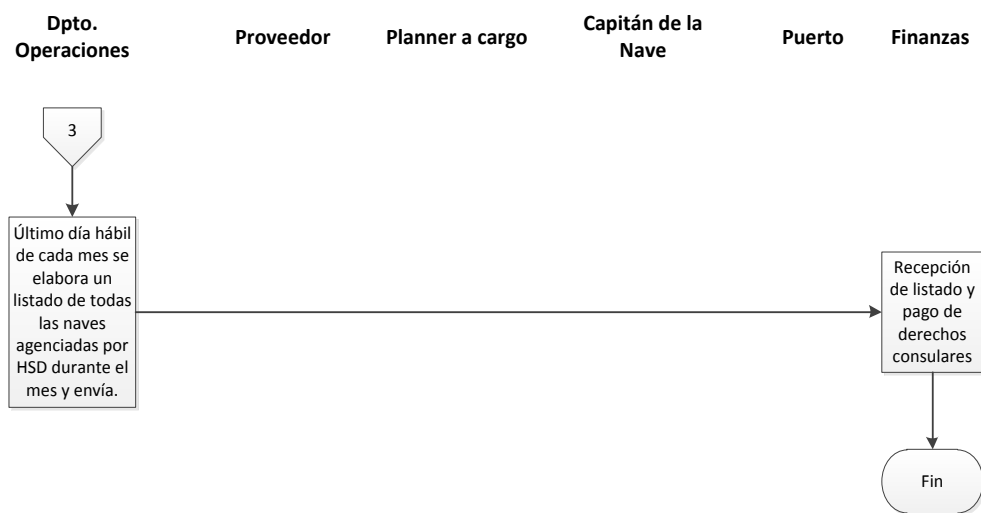
Recepción y despacho de nave



Recepción y despacho de nave



Recepción y despacho de nave

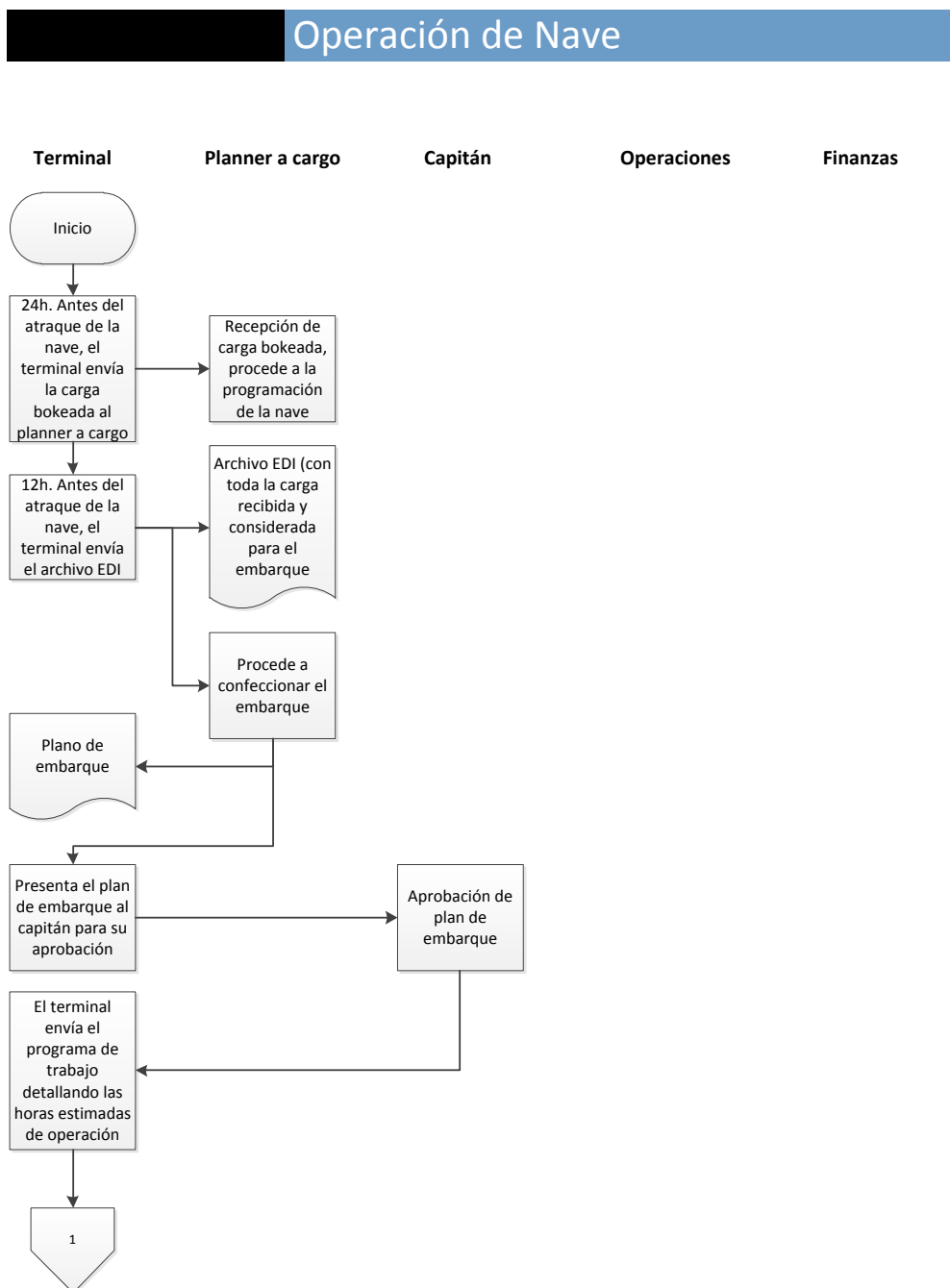


4.3.3.2. OPERACIÓN DE NAVE

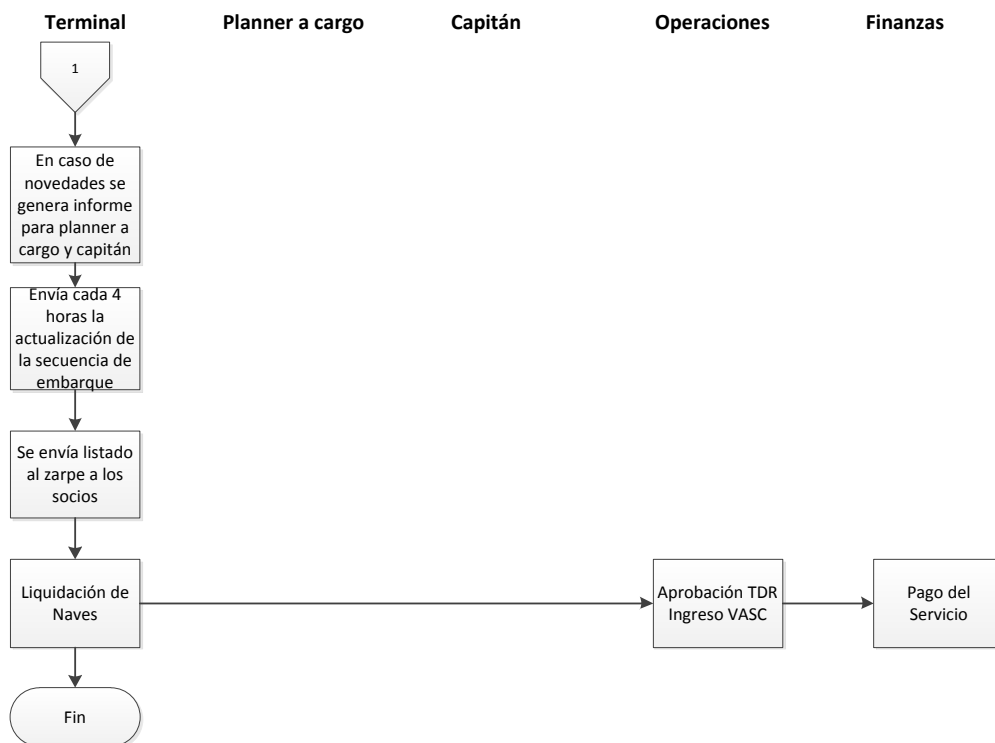
Dentro de este proceso se ejecutan actividades referentes a la carga de los contenedores para exportación dentro del puerto de Guayaquil y terminales anexos.

Este proceso abarca los procedimientos ejecutados por los funcionarios del área de operaciones, hasta el Agente Portuario y los demás proveedores del área operacional y financiera.

Ilustración 12 "Diagrama de Flujo Operación de Nave"



Operación de Nave



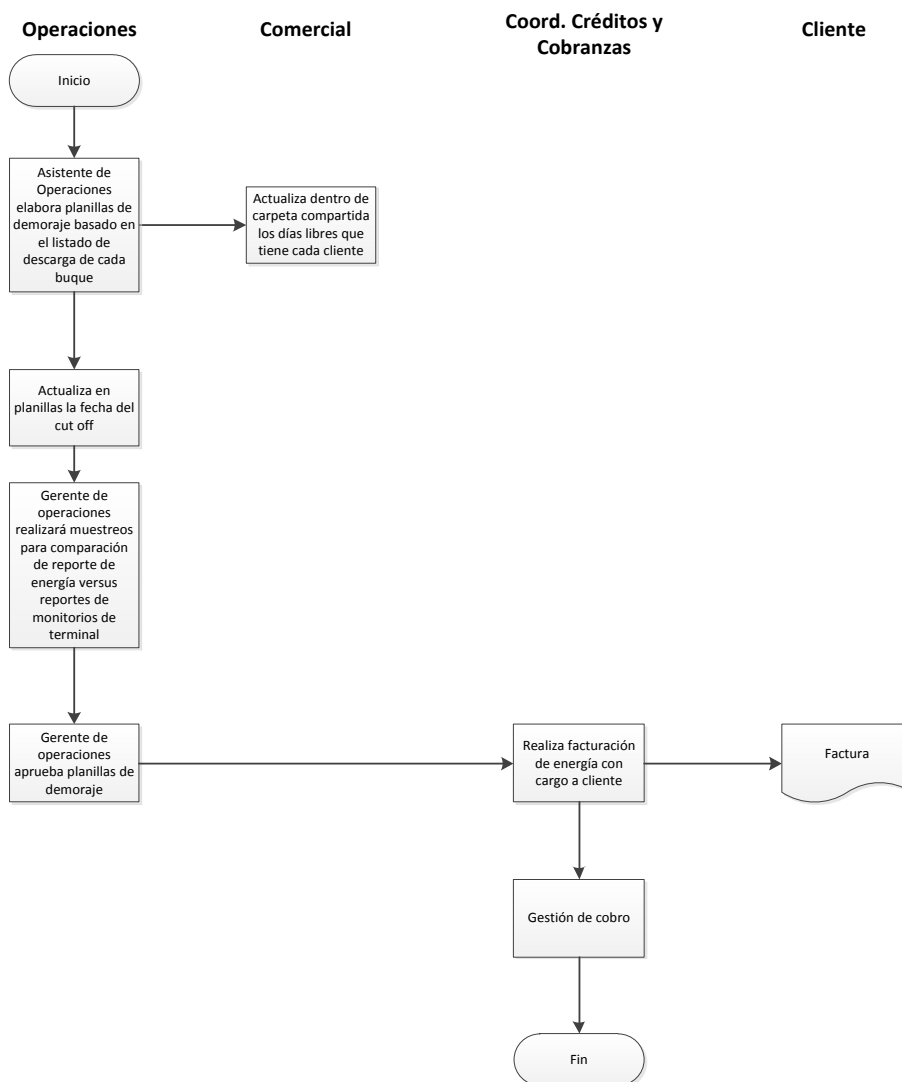
4.3.3.3. FACTURACIÓN SERVICIO DE DEMORAJE

Este proceso relaciona las áreas de Tráfico, Recepción, Intermodal, Mantenimiento & Reparación y Departamento de Caja; provee instrucciones necesarias para realizar la facturación del servicio de demoraje.

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo respectivo.

Ilustración 13 "Diagrama de Flujo Facturación Servicios de Demoraje"

Facturación servicio Demoraje



4.3.4. PROCESO INTERMODAL

En este proceso se describe la coordinación de actividades a realizarse en el transporte terrestre de contenedores desde el depósito hasta el terminal.

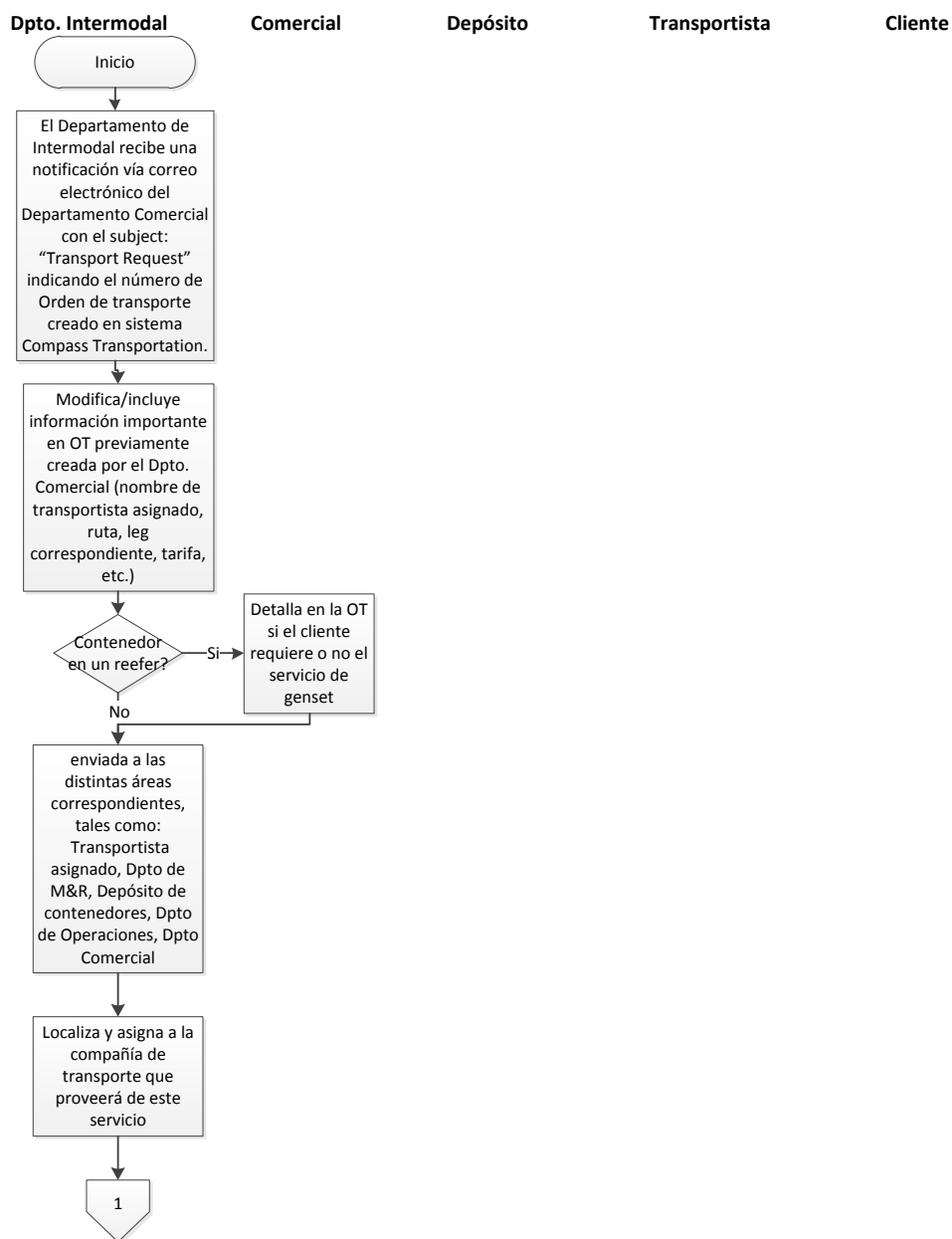
4.3.4.1. INTERMODAL EXPORTACIÓN LÍNEAS AGENCIADAS POR NAVIERA

Explica la coordinación de actividades entre el transportista y depósito para brindar el servicio de intermodal.

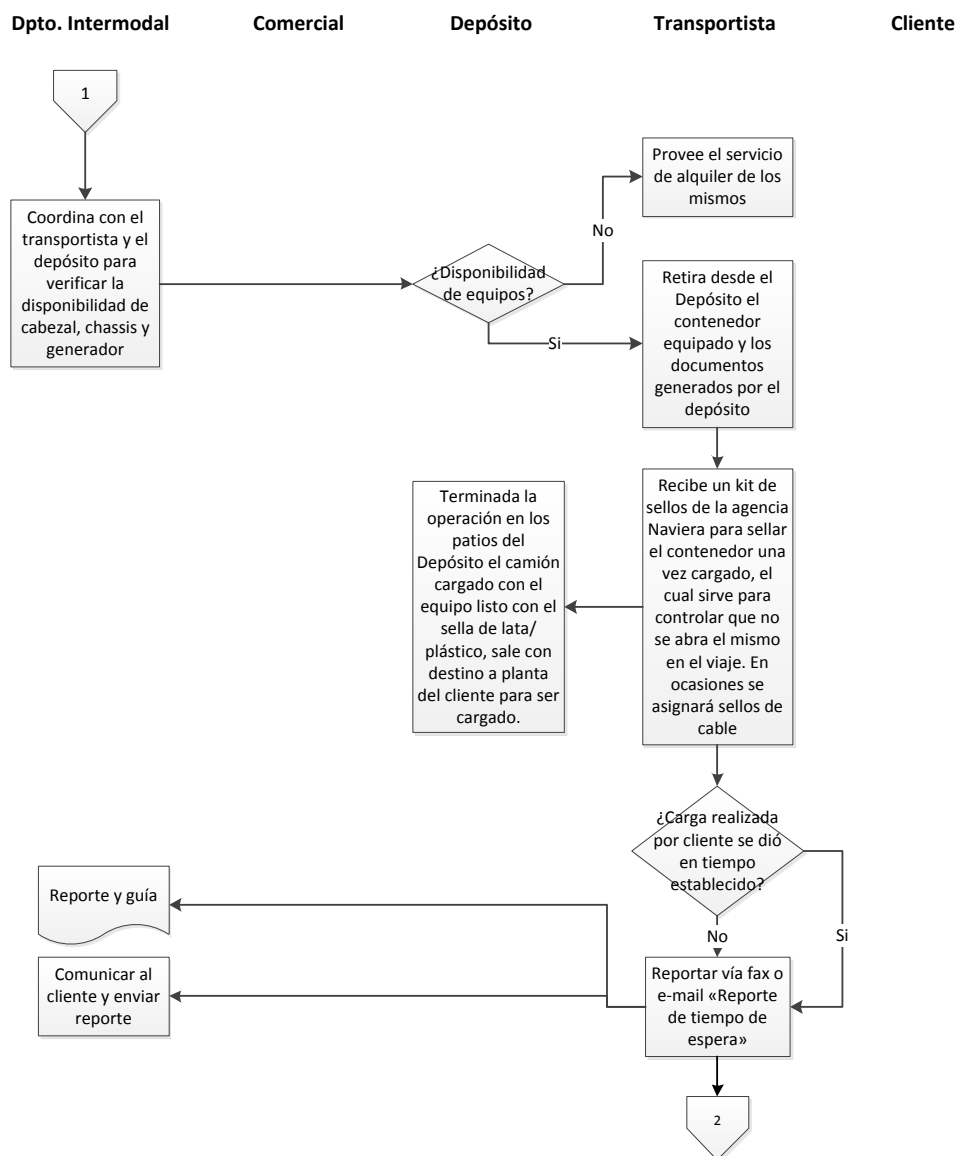
Este procedimiento cubre desde el ingreso de requerimiento de transporte en el Departamento Comercial, hasta la entrega del contenedor en el recinto portuario respectivo para su posterior facturación.

Ilustración 14 "Diagrama de Flujo Intermodal Exportación Líneas Agenciadas"

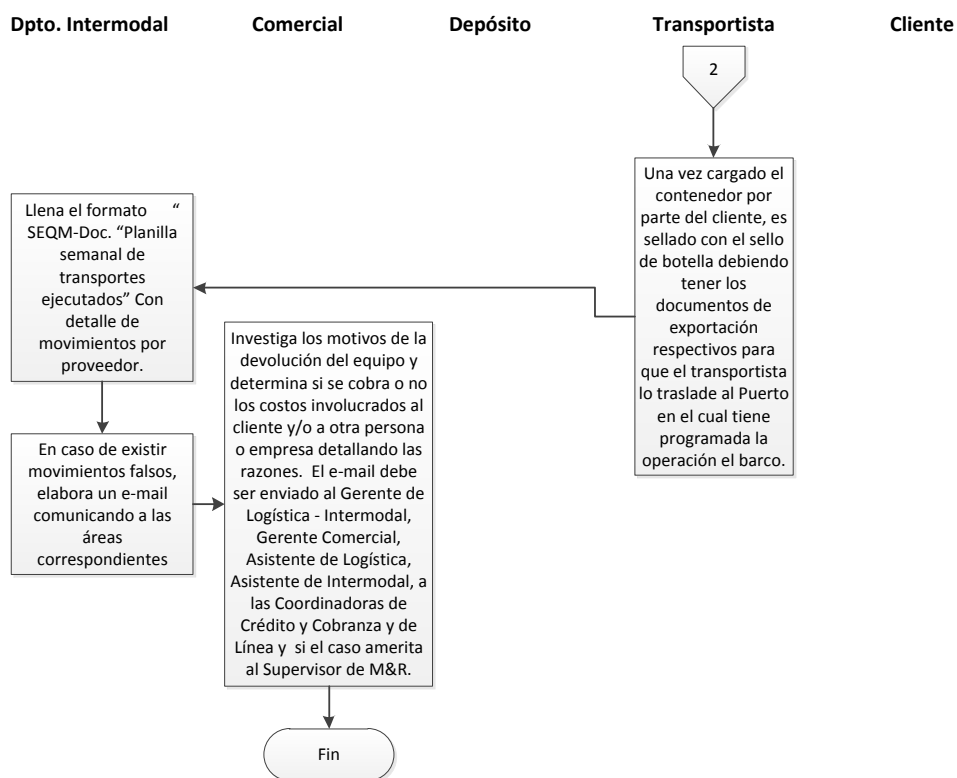
Intermodal Exportación líneas agenciadas



Intermodal Exportación líneas agenciadas



Intermodal Exportación líneas agenciadas

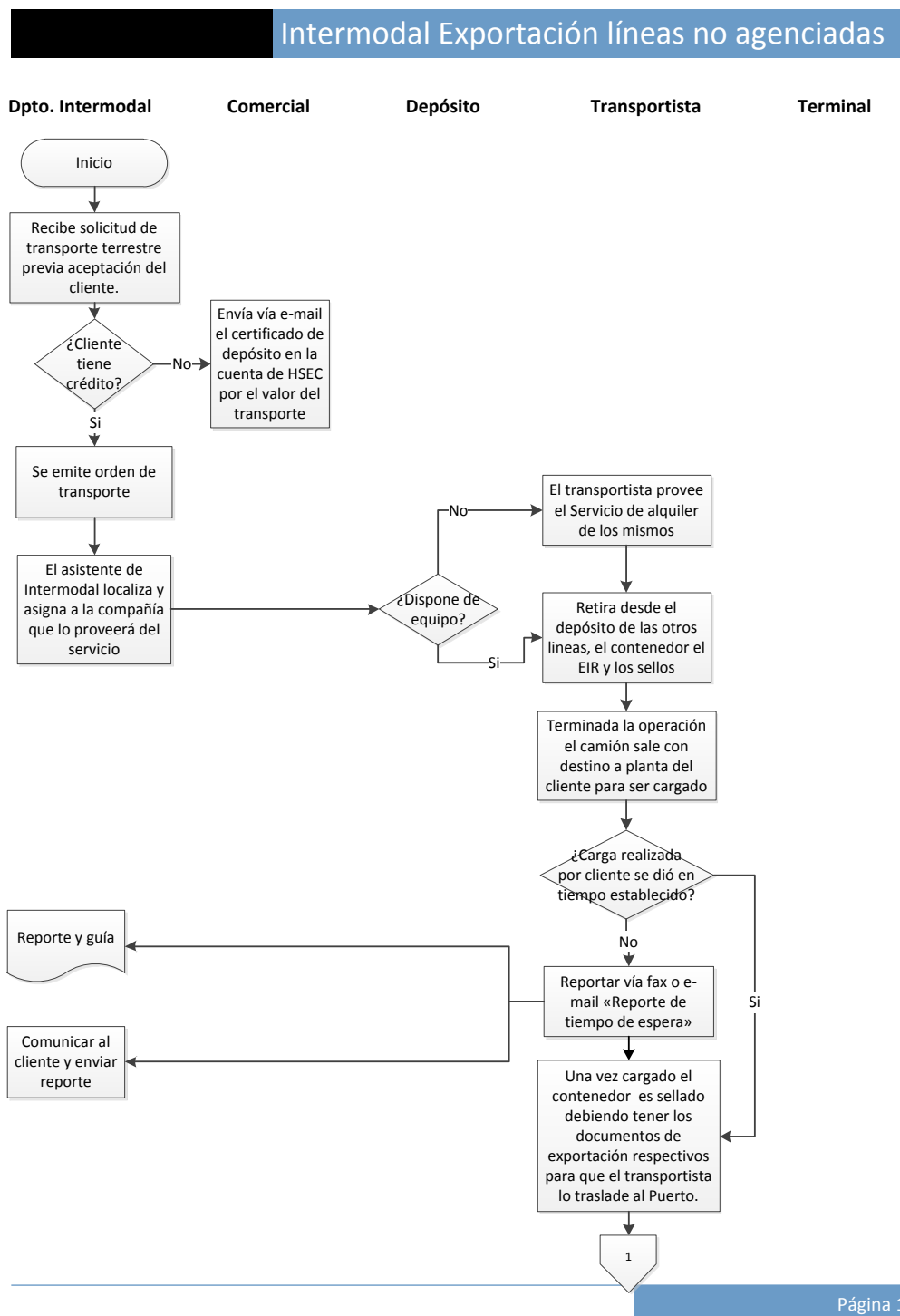


4.3.4.2. INTERMODAL EXPORTACIÓN LÍNEAS NO AGENCIADAS POR NAVIERA

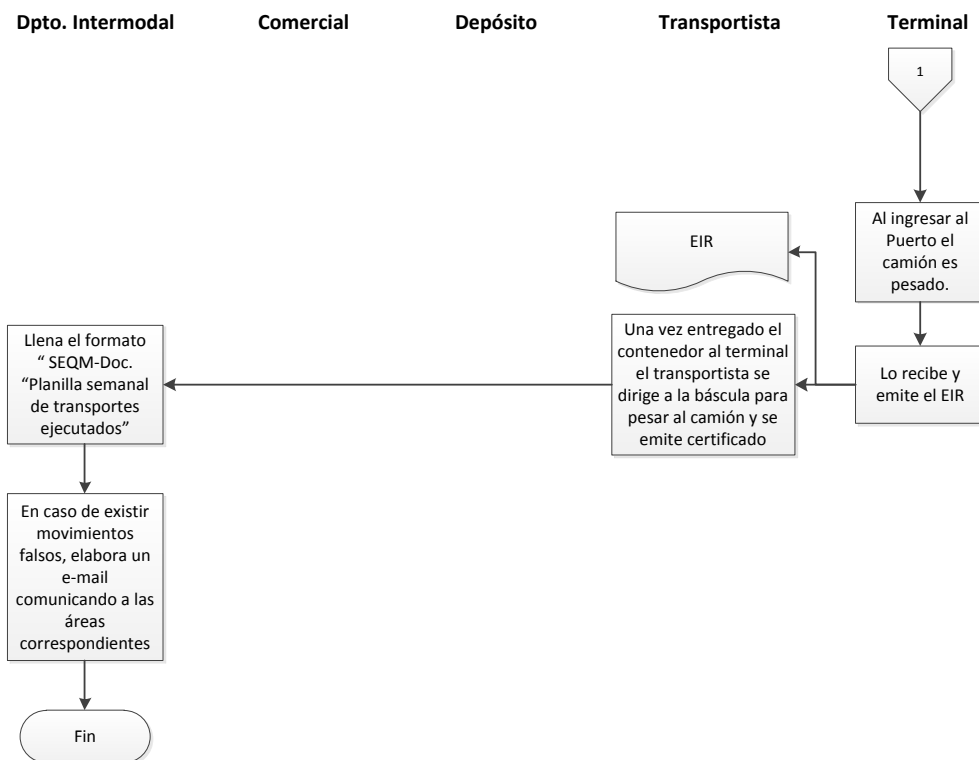
Este procedimiento define el manejo de información desde el ingreso del requerimiento del servicio de Intermodal, hasta la entrega del contenedor en el recinto portuario respectivo para su posterior facturación.

El objetivo es describir la forma de manejar la información necesaria para establecer los requisitos de transporte y equipos, que demanda el servicio de Intermodal.

Ilustración 15 "Diagrama de Flujo Intermodal Exportación Líneas no Agenciadas por Naviera"



Intermodal Exportación líneas no agenciadas



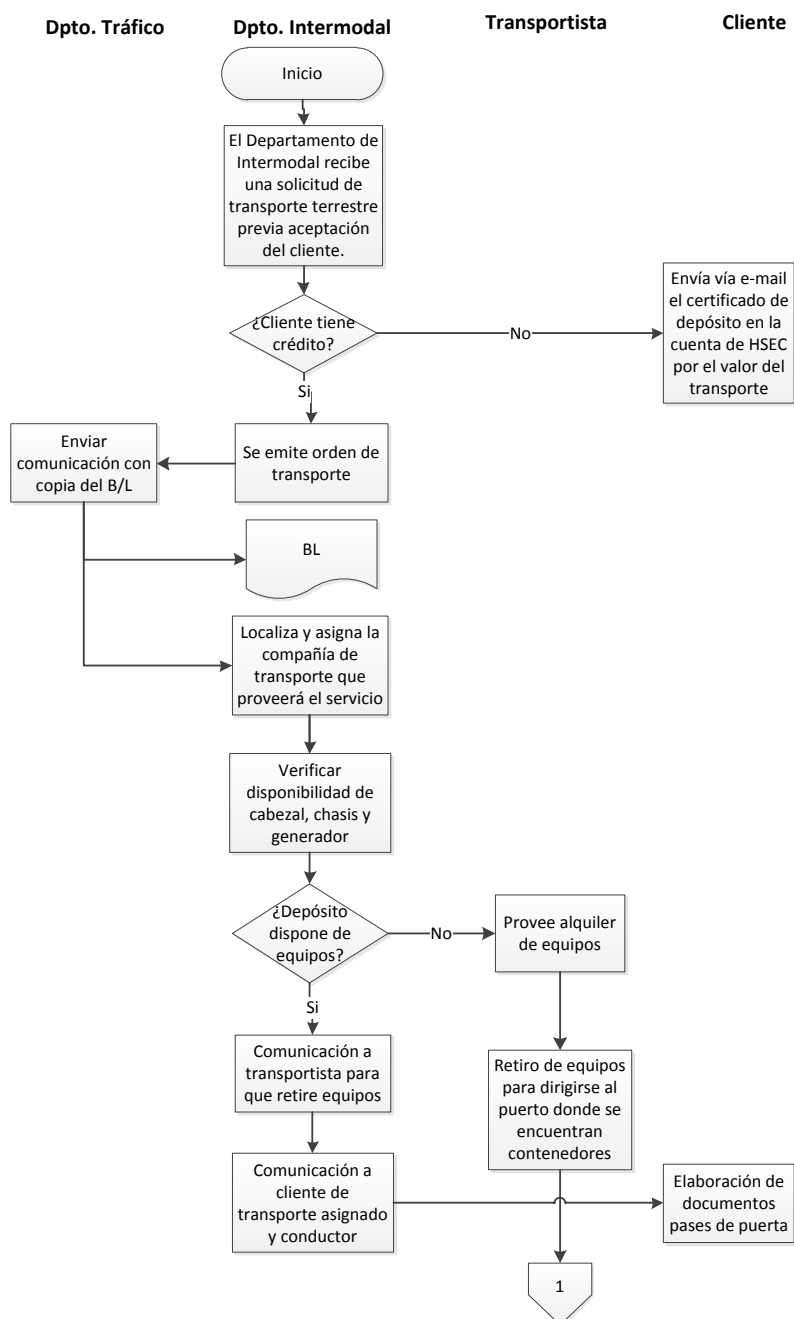
4.3.4.3. COORDINACIÓN PARA IMPORTACIÓN DE CONTENEDORES

En este procedimiento se describe la forma de operar la información para definir los requisitos y equipos necesario para la importación e intermodal de contenedores.

Define el manejo de información desde el ingreso del requerimiento del servicio de intermodal, hasta la entrega del contenedor en la planta del cliente para su posterior facturación.

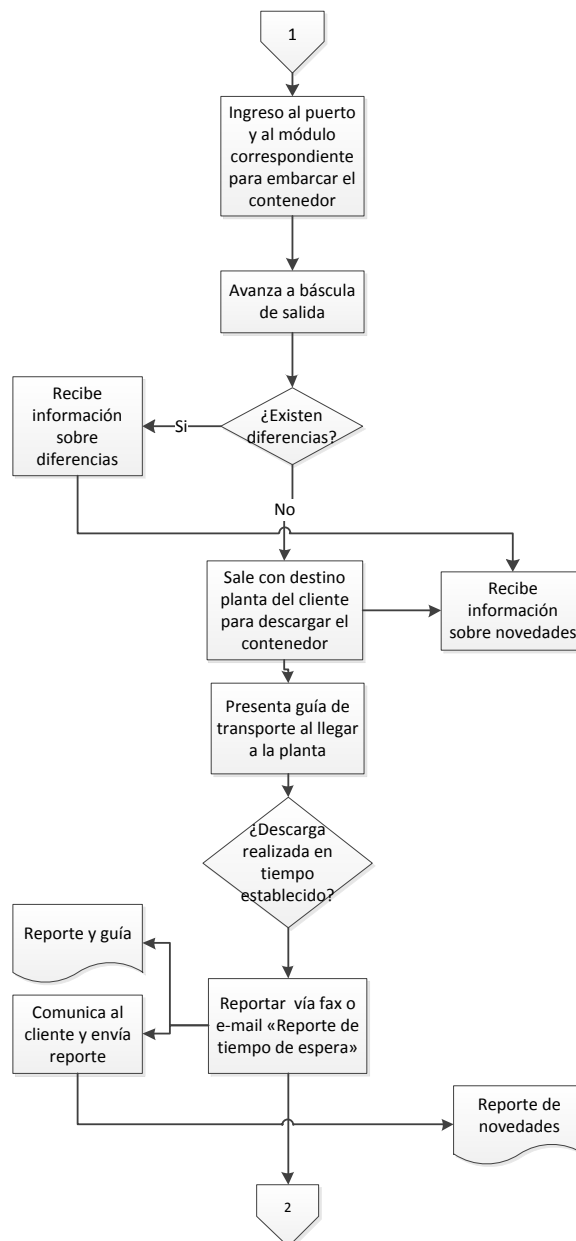
Ilustración 16 "Diagrama de Flujo Coordinación para Importación de Contenedores"

Coordinación para importación de contenedores

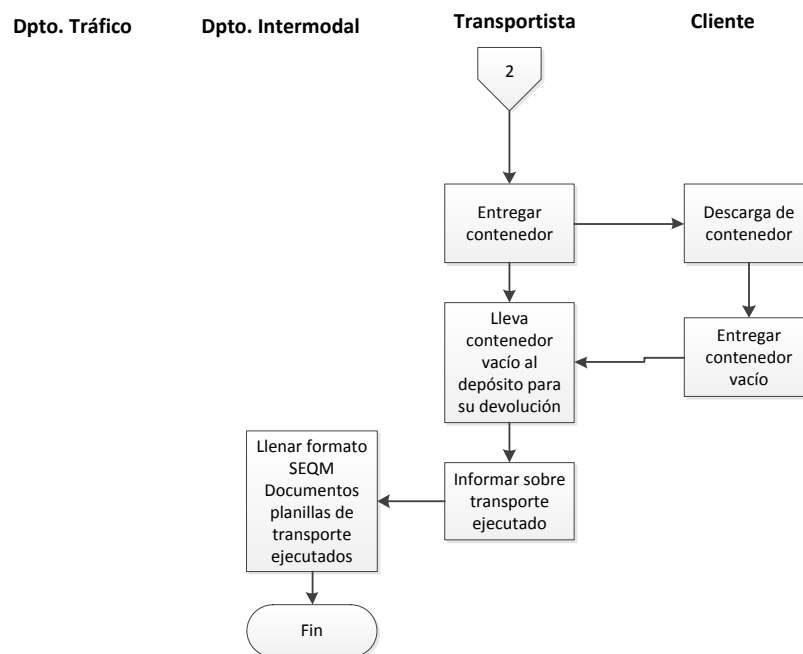


Coordinación para importación de contenedores

Dpto. Tráfico Dpto. Intermodal Transportista Cliente



Coordinación para importación de contenedores



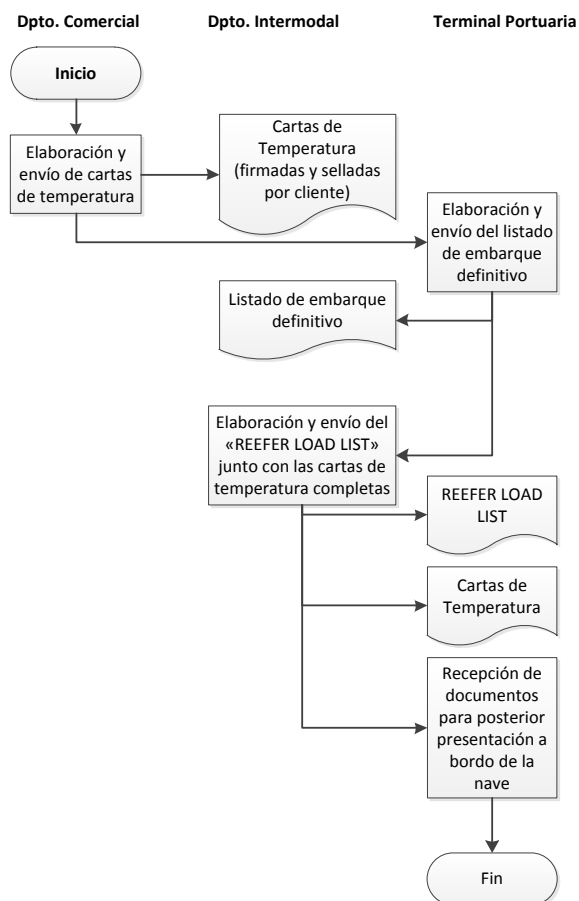
4.3.4.4. CONTROL DE EMBARQUE CONTENEDORES REFRIGERADOS

La compañía cuenta con contenedores para transportar carga refrigerada, en este proceso se exponen los controles para la gestión de este tipo de contenedores.

Describe la forma de manejar la información para controlar el embarque de contenedores refrigerados; además define el manejo de información desde la elaboración de la carta de temperatura hasta su posterior presentación en el terminal respectivo.

Ilustración 17 "Diagrama de Flujo Control de Embarque contenedores Refrigerados"

Control embarque contenedores refrigerados



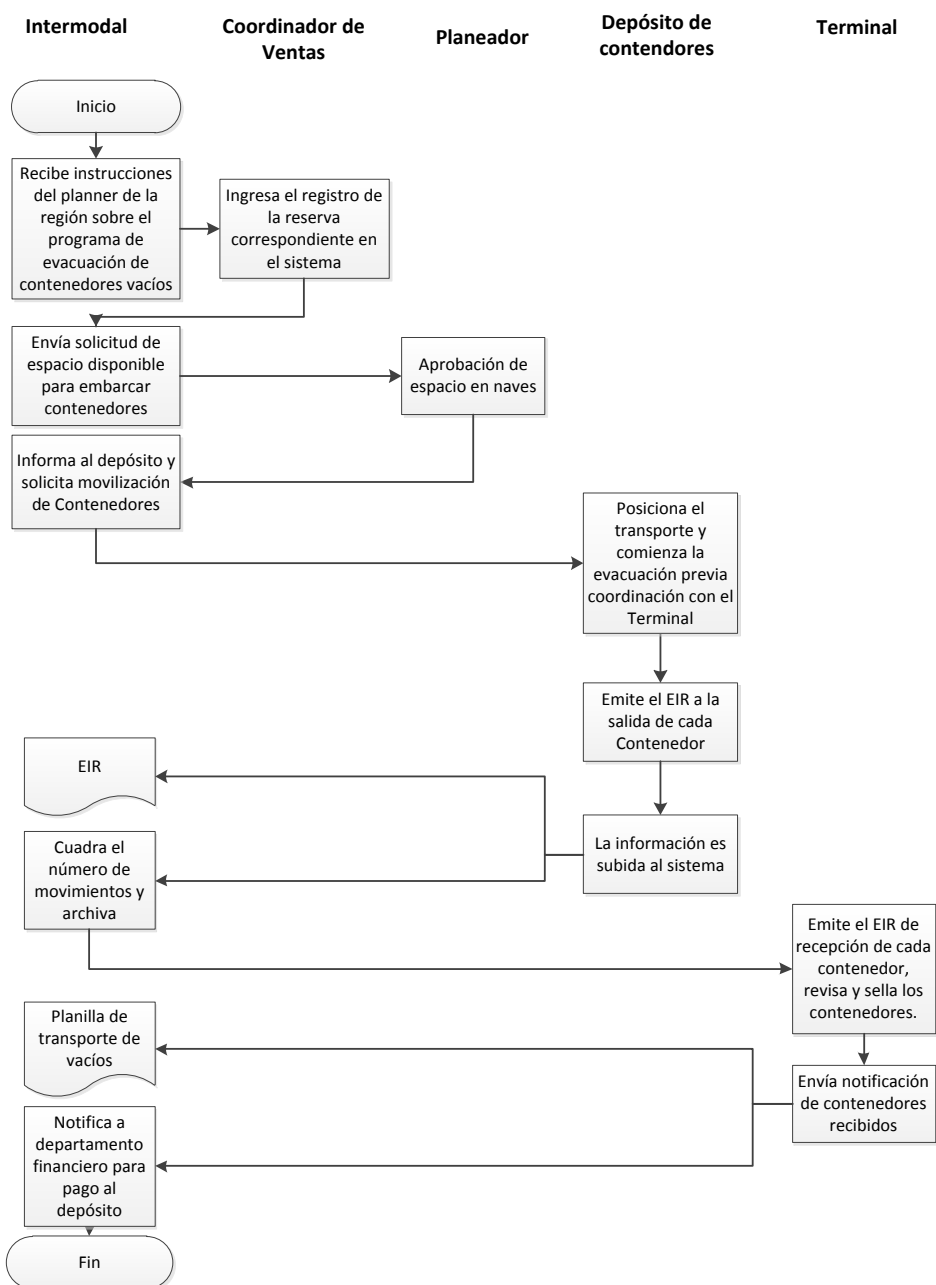
4.3.4.5. EXPORTACIÓN DE CONTENEDORES VACÍOS

Actividades realizadas por departamento de intermodal, para la gestión de envío de contenedores vacíos hacia diferentes destinos.

Provee instrucciones necesarias a seguir por el proveedor de servicio de almacenamiento de contenedores vacíos, para la ejecución de las operaciones en sus patios.

Ilustración 18 "Diagrama de Flujo Exportación de contenedores vacíos"

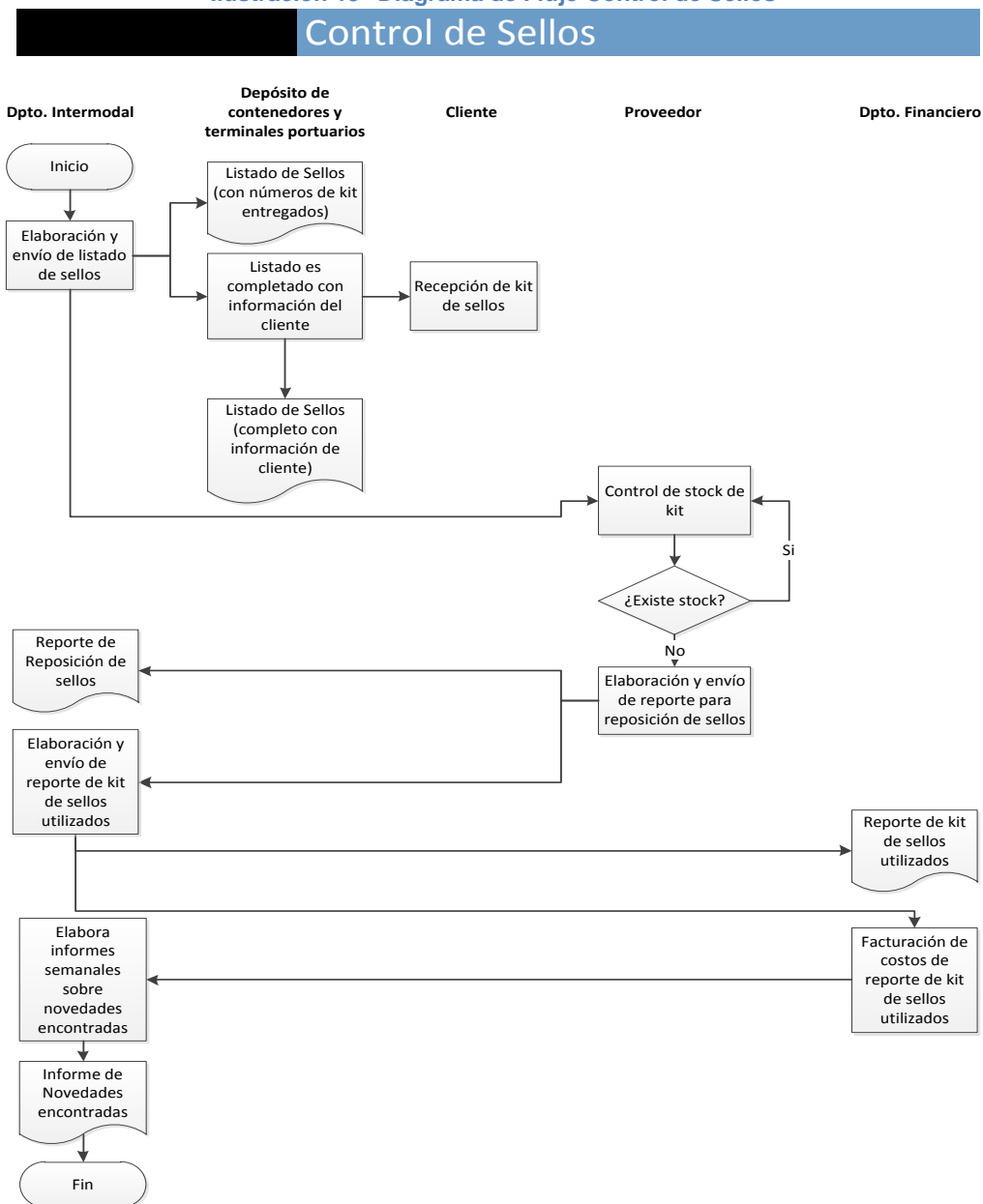
Exportación de contenedores vacíos



4.3.4.6. CONTROL DE SELLOS

En este proceso se describe la adquisición y manejo de sellos de seguridad para contenedores.

Ilustración 19 "Diagrama de Flujo Control de Sellos"



4.3.5. CRÉDITOS Y COBRANZAS

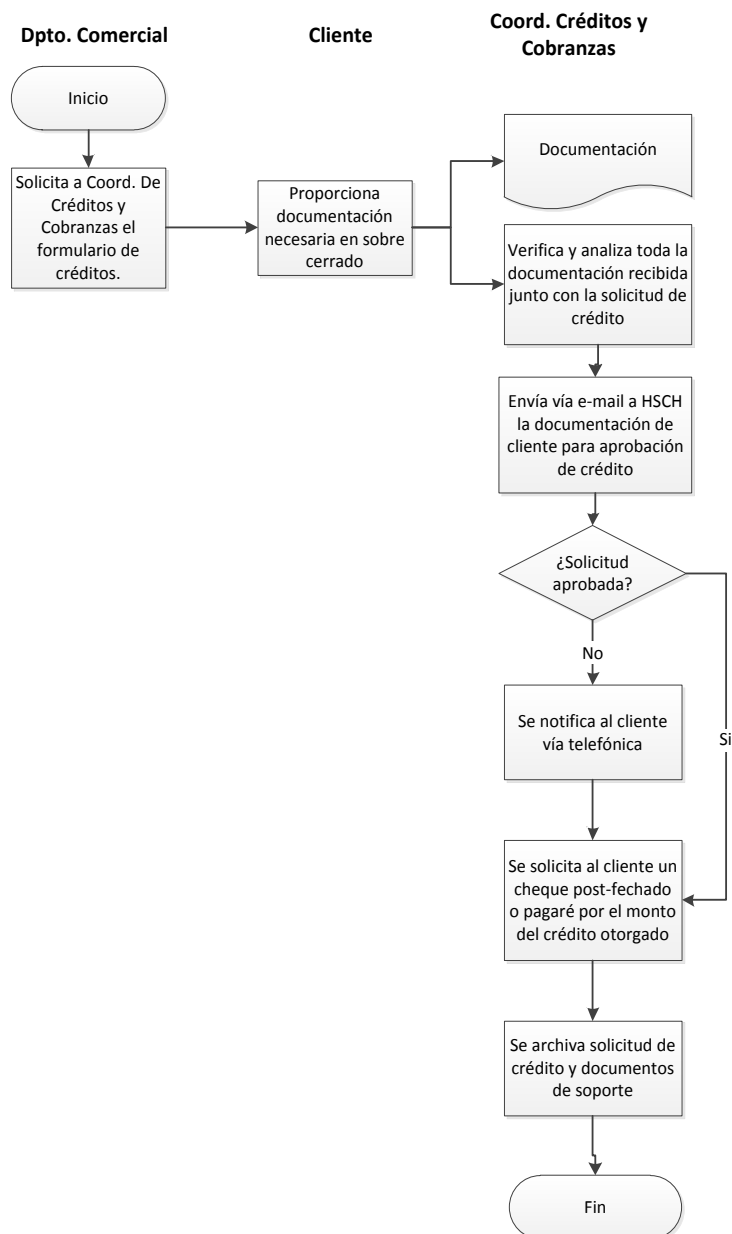
El propósito de este procedimiento es otorgar créditos a clientes financieramente fiables.

4.3.5.1. SOLICITUD DE CRÉDITO

En este proceso se determina la concesión de créditos a clientes debidamente calificados y se define los términos y condiciones de pago de los servicios que otorga la compañía.

Ilustración 20 "Diagrama de Flujo Solicitud de Crédito"

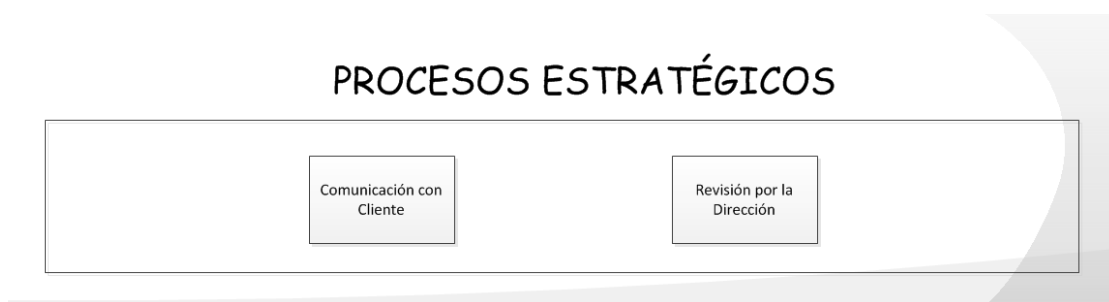
Solicitud de Crédito



4.4. PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los procesos estratégicos definidos por la empresa son “Comunicación con el Cliente” y “Revisión por la Dirección” los cuales detallaremos a continuación.

Ilustración 21 "Procesos Estratégicos"



Fuente: SEQM – SYSTEM Compañía Naviera

4.4.1. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

El objetivo es obtener un registro con la información básica de los clientes que contratan los servicios proporcionados por la compañía.

El área de ventas está encargada de completar y actualizar el formato “Información de Cliente” con los datos proporcionados por las empresas o personas que requieren el servicio, también recibirán el respectivo respaldo de la información proporcionada por parte del cliente.

Para los clientes que deseen servicios con pago a crédito deberán llenar además el formato “Solicitud de Crédito”.

La información recibida por parte del cliente deberá ser verificada por el Coordinador de Ventas autorizando con su firma el registro de la información en el sistema.

4.4.2. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Define las funciones y responsabilidades de la dirección, enfocados al cumplimiento de las normas y estándares.

A continuación se detallan las principales funciones de la Dirección, siendo estas:

- Verificar la implantación de soluciones a los problemas detectados en el sistema de gestión.
- Participar en las revisiones periódicas realizadas por el comité de dirección y examinar los resultados de auditoría interna del sistema de calidad y ambiental.

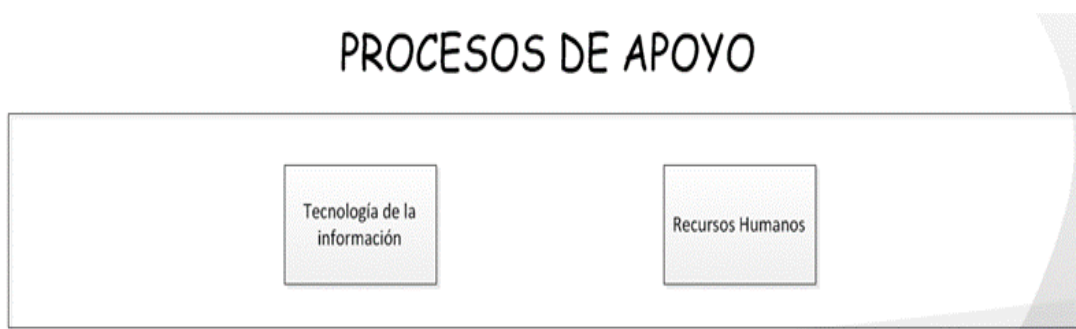
- Garantizar el cumplimiento de la norma ISO 9001 e ISO 14001.

Tareas y responsabilidades del Coordinador de Calidad.

- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos para lograr la acreditación en ISO 9001e ISO 14001.
- Preparar y llevar a cabo auditorías internas y asistir en las auditorías externas.
- Proporcionar información a la dirección para las revisiones periódicas.
- Gestionar con los jefes de áreas las actualizaciones de los procedimientos, de ser necesario.

4.5. PROCESOS DE APOYO

Ilustración 22 "Procesos de Apoyo"



Fuente: SEQM – SYSTEM Compañía Naviera

4.5.1. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Define las tareas que debe cumplir el área de tecnología de la información para asegurar el funcionamiento continuo del sistema. Estas tareas son procedimientos estándares definidos a continuación:

- Creación de usuario, cuando un nuevo empleado se incorpora al personal; el área de TI se encarga de proporcionarle un usuario para los diferentes sistemas y aplicaciones a las que tendrá acceso. En caso de que el usuario tenga acceso a aplicaciones corporativas, el área de TI debe coordinar con el área de Ti Regional para las autorizaciones de acceso.
- Rutinas diarias, el área de TI realizará actividades diarias necesarias para evitar problemas con el rendimiento del sistema. Estas tareas consisten en comprobar el correcto funcionamiento de los servidores, equipos de comunicación y revisión de la finalización de proceso de copia de seguridad, entre otros.
- Actualización de antivirus, esta tarea se realiza periódicamente mediante el servidor, de esta forma se actualizan todos los equipos de trabajo.

4.5.2. RECURSOS HUMANOS

Detalla las actividades que gestiona el área de recursos humanos con los colaboradores de la empresa.

- Evaluación de desempeño del Personal, esta evaluación se realiza en base al análisis del cumplimiento de metas y objetivos departamentales; dicha evaluación será realizada por los jefes de cada área.
- Elaboración de Plan anual de Entrenamiento, para determinar las necesidades de formación del personal se utilizan los resultados de la evaluación de desempeño; una vez determinadas las actividades de formación a realizarse se realiza un “Plan Anual de Formación” el cual especifica las fechas de las capacitaciones.
- Desarrollo de Cursos, estos pueden ser impartidos por personal interno o en su defecto recurrir a agentes externos; la coordinadora de recursos humanos controla y revisa el cumplimiento del Plan anual de formación.
- Inducción de nuevo personal, la coordinadora de recursos humanos es la encargada de impartir inducción a los nuevos colaboradores; en esta inducción se mencionan políticas,

reglamentos y objetivos a cumplir referentes a la función que desempeñara.

- Adiestramiento de nuevo personal, el personal nuevo es instruido y supervisado por una persona designada del área correspondiente; este entrenamiento tendrá mínimo dos meses, terminado este lapso de tiempo el jefe del departamento realizará una evaluación según formato de “Evaluación en nuevo puesto de trabajo”, estos registros reposarán en archivos de recursos humanos.

4.6. EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL

Con la ayuda de una herramienta para mejorar la calidad como es la matriz de priorización, obtendremos un enfoque centralizado en los procesos claves para el giro del negocio, de esta forma realizaremos un análisis de la interrelación de cada uno de los procesos con tres criterios definidos como relevantes para el enfoque de la empresa; siendo estos:

- Impacto en la satisfacción de nuestros clientes.
- Impacto en el cumplimiento de estándares.
- Impacto en la eficiencia de procedimientos administrativos.

Listado de procesos a analizar:

1. Comunicación con el Cliente
2. Revisión- Dirección
3. Tecnología de la información
4. Recursos Humanos
5. Ventas
6. Manejo de Documentación
7. Operaciones
8. Intermodal
9. Créditos y Cobranzas

A continuación se comenzará por evaluar la relación de los procesos con cada uno de los criterios, comenzando así con **Impacto en la satisfacción de nuestros clientes**; para esto obtendremos una tabla en el que se valorizará ¿Cuán importante es el proceso x frente al proceso y ?

Para efectos del análisis a realizarse se determinaron tres escalas, de esta forma identificaremos la importancia relativa de cada uno de los procesos de la empresa, con cada uno de los criterios definidos a evaluarse:

1=Igualdad de importancia.

2=Más Importante.

5=Significativamente más Importante.

El resultado obtenido para este primer criterio fue el siguiente:

Tabla 2 "Ponderación Relación de procesos Criterio Satisfacción del Cliente"

Satisfacción del Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totales	Porcentajes
1 Comunicación con el Cliente	1	1	1	1					1		
2 Revisión- Dirección	1	1	1	1					1		
3 Tecnología de la información	1	1	1	1					1		
4 Recursos Humanos	1	1	1	1					1		
5 Ventas	2	2	2	2	1	1	1	1	1		
6 Manejo de Documentación	2	2	2	2	1	1			1		
7 Operaciones	5	5	5	5	1	5	1	1	5		
8 Intermodal	5	5	5	5	1	5	1	1	5		
9 Créditos y Cobranzas	1	1	1	1	1	1			1		
Totales											

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

Tomando por ejemplo el proceso **Comunicación con el Cliente**, contestando la pregunta ¿Cuán importante es este proceso con cada uno de los procesos restantes en el impacto con la Satisfacción del Cliente? se obtuvo como resultado, que este proceso definido como proceso 1 es igual de importante como el proceso 2,3,4 y 9; en su defecto el resultado de la misma pregunta

con el proceso 5,6,7 y 8 dio como resultado que el proceso 1 es menos importante, por este motivo se dejó el casillero en blanco.

Se realiza la misma evaluación para los procesos restantes; para proceder a completar la matriz, se llenan los casilleros en blanco ingresando los valores inversos a sus simétricos; obteniendo la siguiente matriz:

Tabla 3 "Ponderación Criterio Satisfacción del Cliente"

	Satisfacción del Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totales	Porcentajes
1	Comunicación con el Cliente		1	1	1	1/2	1/2	1/5	1/5	1		
2	Revisión- Dirección	1		1	1	1/2	1/2	1/5	1/5	1		
3	Tecnología de la información	1	1		1	1/2	1/2	1/5	1/5	1		
4	Recursos Humanos	1	1	1		1/2	1/2	1/5	1/5	1		
5	Ventas	2	2	2	2		1	1	1	1		
6	Manejo de Documentación	2	2	2	2	1		1/5	1/5	1		
7	Operaciones	5	5	5	5	1	5		1	5		
8	Intermodal	5	5	5	5	1	5	1		5		
9	Créditos y Cobranzas	1	1	1	1	1	1	1/5	1/5			
	Totales											

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

El siguiente paso es totalizar los puntajes obtenidos; adicionalmente se calculará un ponderado para definir el porcentaje de participación de cada proceso, esto se obtiene de la suma de cada una de las filas dividido para el total global resultante de la suma de todas las columnas de la matriz.

Tabla 4 "Porcentajes Criterio Satisfacción con el Cliente"

Satisfacción del Cliente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totales	Porcentajes
1	Comunicación con el Cliente		1	1	1	1/2	1/2	1/5	1/5	1	5,40	4,72%
2	Revisión- Dirección	1		1	1	1/2	1/2	1/5	1/5	1	5,40	4,72%
3	Tecnología de la información	1	1		1	1/2	1/2	1/5	1/5	1	5,40	4,72%
4	Recursos Humanos	1	1	1		1/2	1/2	1/5	1/5	1	5,40	4,72%
5	Ventas	2	2	2	2		1	1	1	1	12,00	10,49%
6	Manejo de Documentación	2	2	2	2	1		1/5	1/5	1	10,40	9,09%
7	Operaciones	5	5	5	5	1	5		1	5	32,00	27,97%
8	Intermodal	5	5	5	5	1	5	1		5	32,00	27,97%
9	Créditos y Cobranzas	1	1	1	1	1	1	1/5	1/5		6,40	5,59%
Totales		18,00	18,00	18,00	18,00	6,00	14,00	3,20	3,20	16,00	114,40	100%

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

El porcentaje obtenido se utilizará en los cálculos de la matriz final.

La interpretación de la tabla anterior nos indica que los procesos con mayor impacto en la satisfacción del cliente son:

- Ventas.
- Operaciones.
- Intermodal.

El análisis demuestra concordancia, dado que los procesos con mayor impacto en este criterio son los procesos definidos por la compañía como procesos clave, la eficiencia de estos procesos darán como resultado el servicio que se le brinda al cliente; de aquí su alta relación con la satisfacción del mismo.

Repetimos el mismo procedimiento anteriormente detallado para la evaluación de los dos criterios restantes.

En el caso de la matriz correspondiente al criterio **Cumplimiento de Estándares:**

Tabla 5 "Porcentajes Criterio Cumplimiento de Estándares"

	Cumplimiento de Estándares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totales	Porcentajes
1	Comunicación con el Cliente		1	1	1	1/2	1/2	1/5	1/5	1	5,40	4,98%
2	Revisión- Dirección	1		1	1	1/2	1	1	1	1	7,50	6,91%
3	Tecnología de la información	1	1		1	1/2	1/2	1/5	1/5	1	5,40	4,98%
4	Recursos Humanos	1	1	1		1/2	1/2	1/5	1/5	1	5,40	4,98%
5	Ventas	2	2	2	2		1	1	1	2	13,00	11,98%
6	Manejo de Documentación	2	1	2	2	1		1/5	1/5	2	10,40	9,59%
7	Operaciones	5	1	5	5	1	5		1	5	28,00	25,81%
8	Intermodal	5	1	5	5	1	5	1		5	28,00	25,81%
9	Créditos y Cobranzas	1	1	1	1	1/2	1/2	1/5	1/5		5,40	4,98%
	Totales	18,00	9,00	18,00	18,00	5,50	14,00	4,00	4,00	18,00	108,50	100%

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

La interpretación de esta matriz es nuevamente concordante, siendo de alta relevancia los procesos: Ventas, Operaciones e Intermodal para el

cumplimiento de la normativa y estándares bajo los cuales se rige la organización, si alguno de los procesos antes mencionados no cumple con los estándares establecidos, pone en riesgo la calidad del servicio y la no concordancia con la normativa que se debe cumplir.

La siguiente matriz correspondiente al criterio **Procedimientos Administrativos**;

Tabla 6 "Porcentajes Criterio Procedimientos Administrativos"

	Procedimientos Administrativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totales	Porcentajes
1	Comunicación con el Cliente		1	1	1	2	2	2	2	1	12,00	14,63%
2	Revisión- Dirección	1		1	1	2	2	2	2	1	12,00	14,63%
3	Tecnología de la información	1	1		1	2	2	2	2	1	12,00	14,63%
4	Recursos Humanos	1	1	1		2	2	2	2	1	12,00	14,63%
5	Ventas	1/2	1/2	1/2	1/2		1	1	1	1/2	5,50	6,71%
6	Manejo de Documentación	1/2	1/2	1/2	1/2	1		1	1	1/2	5,50	6,71%
7	Operaciones	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1		1	1/2	5,50	6,71%
8	Intermodal	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1	1		1/2	5,50	6,71%
9	Créditos y Cobranzas	1	1	1	1	2	2	2	2		12,00	14,63%
	Totales	6,00	6,00	6,00	6,00	13,00	13,00	13,00	13,00	6,00	82,00	100%

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

Se puede inferir que los procesos más relevantes en este criterio como son: Comunicación con el Cliente, Revisión- Dirección, Tecnología de la información, Recursos Humanos, Créditos y Cobranzas; cumplen un rol netamente administrativo entre las funciones de la organización, lo que tiene

coherencia ya que en su mayoría son procesos definidos como estratégicos y de apoyo.

El siguiente paso es definir la importancia entre criterios, repitiendo el proceso utilizado en la evaluación de procesos; se obtiene la siguiente matriz.

Tabla 7 "Resumen Porcentajes de Criterios"

		1	2	3	Totales	Porcentajes
1	Satisfacción del Cliente		1	5	6,00	48,39%
2	Cumplimiento de Estándares	1		5	6,00	48,39%
3	Procesos Administrativos	1/5	1/5		0,40	3,22%
Totales		1,20	1,20	10,00	12,40	100,00%

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

Esta matriz nos indica que entre los criterios, los más importantes son el nivel de satisfacción del cliente y asegurar el cumplimiento de los estándares que rigen la compañía.

Una vez hallados los porcentajes entre criterios, continuamos con la última matriz en la cual podremos definir finalmente los procesos más importantes

para el giro de negocio; para esto, se transfieren los porcentajes obtenidos en la importancia entre criterios.

Tabla 8 "Procesos vs Importancia de Criterios"

		Satisfacción del Cliente	Cumplimiento de Estándares	Procesos Administrativos	Totales
1	Comunicación con el Cliente				
2	Revisión- Dirección				
3	Tecnología de la información				
4	Recursos Humanos				
5	Ventas				
6	Manejo de Documentación				
7	Operaciones				
8	Intermodal				
9	Créditos y Cobranzas				
	Totales	48,39%	48,39%	3,22%	100,00%

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

Para llenar la matriz utilizaremos los porcentajes definidos en la evaluación de cada uno de los criterios multiplicado por el peso total de ese criterio, obteniendo la siguiente matriz:

Tabla 9 "Ponderación de Procesos vs Importancia de Criterios"

		Satisfacción del Cliente	Cumplimiento de Estándares	Procesos Administrativos	Totales
1	Comunicación con el Cliente	4,72% x 48,39%	4,98% x 48,39%	14,63% x 3,22%	
2	Revisión- Dirección	4,72% x 48,39%	6,91% x 48,39%	14,63% x 3,22%	
3	Tecnología de la información	4,72% x 48,39%	4,98% x 48,39%	14,63% x 3,22%	
4	Recursos Humanos	4,72% x 48,39%	4,98% x 48,39%	14,63% x 3,22%	
5	Ventas	10,49% x 48,39%	11,98% x 48,39%	6,71% x 3,22%	
6	Manejo de Documentación	9,09% x 48,39%	9,59% x 48,39%	6,71% x 3,22%	
7	Operaciones	27,97% x 48,39%	25,81% x 48,39%	6,71% x 3,22%	
8	Intermodal	27,97% x 48,39%	25,81% x 48,39%	6,71% x 3,22%	
9	Créditos y Cobranzas	5,59% x 48,39%	4,98% x 48,39%	14,63% x 3,22%	
	Totales	48,39%	48,39%	3,22%	100,%

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

Luego sumamos la puntuación obtenida en cada una de las filas, obteniendo la matriz definitiva, quedando así:

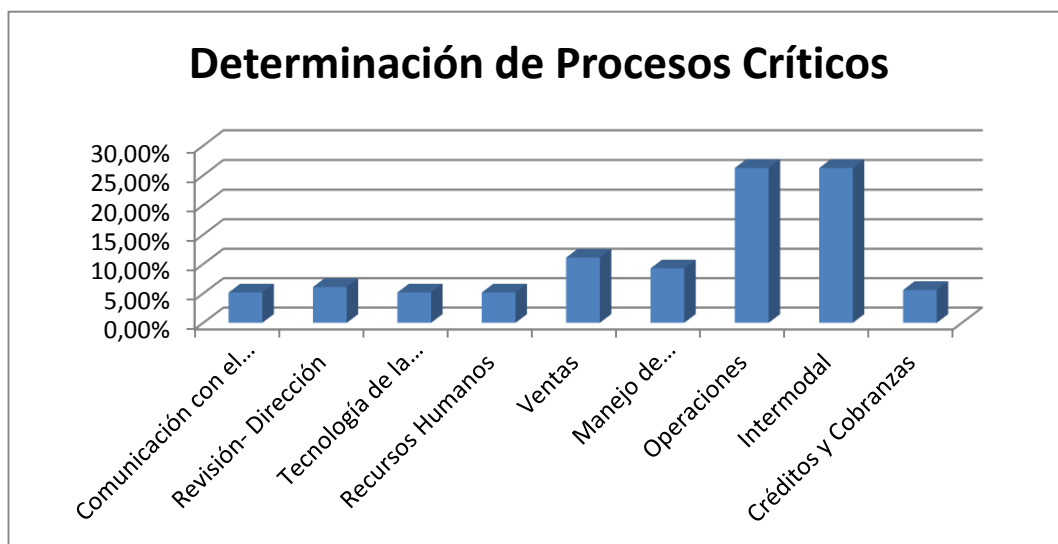
Tabla 10 "Determinación de Porcentajes Procesos vs. Importancia de Criterios"

	Satisfacción del Cliente	Cumplimiento de Estándares	Procesos Administrativos	Totales
1 Comunicación con el Cliente	2,28%	2,41%	0,47%	5,16%
2 Revisión- Dirección	2,28%	3,34%	0,47%	6,10%
3 Tecnología de la información	2,28%	2,41%	0,47%	5,16%
4 Recursos Humanos	2,28%	2,41%	0,47%	5,16%
5 Ventas	5,08%	5,80%	0,22%	11,09% *
6 Manejo de Documentación	4,40%	4,64%	0,22%	9,26%
7 Operaciones	13,53%	12,49%	0,22%	26,24% *
8 Intermodal	13,53%	12,49%	0,22%	26,24% *
9 Créditos y Cobranzas	2,71%	2,41%	0,47%	5,59%
Totales	48,39%	48,39%	3,22%	100,00%

Nota: (*) Variables en las que se centrará el Proyecto

Elaborado por: Katherin Lavayen Pachay

Ilustración 23 "Determinación de Procesos Críticos"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como se puede evidenciar en la ilustración precedente los procesos definidos como críticos para la empresa son los siguientes:

- Ventas.
- Operaciones.
- Intermodal.

CAPÍTULO 5

5. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ACTUALES

Procesos a analizarse

- Proceso: Ventas.
 - a. Subproceso: Ventas
- Proceso: Operaciones.
 - a. Subproceso: Facturación Servicio de Demoraje.
- Intermodal.
 - a. Subproceso: Exportación de contenedores vacíos.

5.1. PROCESO VENTAS

Este proceso define las actividades del área de ventas al momento de prestar servicio de transporte marítimo.

Una vez acordado el precio del servicio con el cliente y la revisión del contrato, el departamento de ventas confirma la reserva del espacio solicitado por el cliente en el sistema. Una vez revisado el contrato el coordinador de Ventas se encargará de registrar las tasas aceptadas por el cliente en la carpeta compartida.

Luego de confirmar la disponibilidad de los equipos el coordinador de ventas procesa la reserva con la información que debe ingresar en el formulario “Booking Sheet” (**Anexo C**).

En caso de que el cliente requiera un contenedor refrigerado, el coordinador de ventas solicitará la “Carta temperatura” (**Anexo D**); esta carta describe la temperatura y ventilación correcta para la transportación del producto.

Cuando el cliente se encargue de llevar el contenedor al terminal, el coordinador de ventas enviará la “Orden de retiro de contenedor vacío” al depósito, para la autorización de salida del o los contenedores. En caso de ser contenedores refrigerados también se incluirá la carta temperatura. Si por el contrario la orden de

despacho requiere el transporte terrestre, el coordinador de ventas se contacta con el departamento de intermodal y este a su vez asigna la compañía de transporte que llevará a cabo el servicio. Luego envían la orden de despacho al departamento de mantenimiento y reparación.

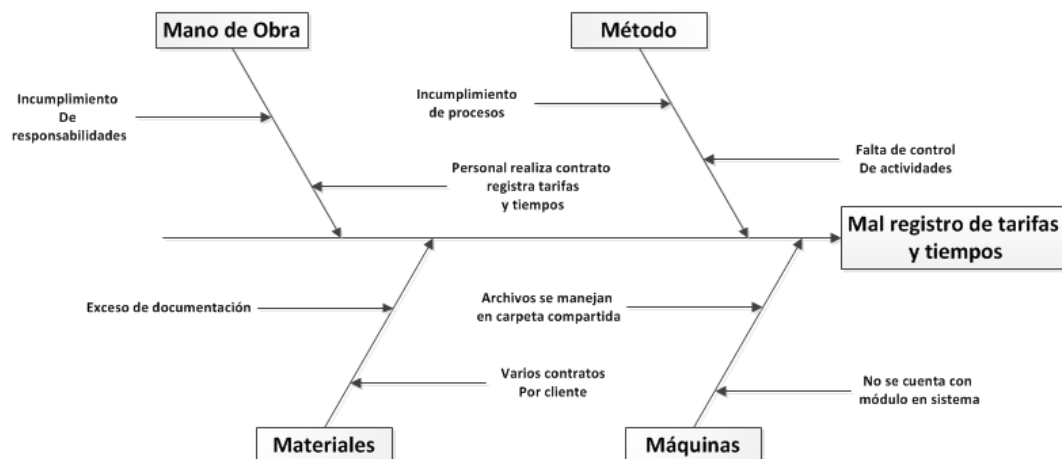
El coordinador de ventas envía al terminal las planillas indicando las reservas, exportador, tipo de contenedor producto y destino.

Dado el caso que el cliente se encargue de llevar los contenedores al terminal y este decida no embarcar; se encargará de devolver los contenedores al depósito. Luego de receiptar el contenedor, el departamento de logística comunicará lo ocurrido al departamento de ventas quienes analizarán si se le factura o no al cliente.

Conforme a las actividades que se realizan en el proceso y a las entrevistas con el personal que intervenía en el mismo, se pudo identificar un punto crítico en el proceso; este es el registro erróneo de tarifas y tiempos contratados por cada cliente, se utilizó el

diagrama de Ishikawa para determinar las potenciales causas del problema como se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 24 "Diagrama Ishikawa Proceso Ventas"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Tras el análisis realizado se obtuvieron las siguientes causas principales:

Método:

- **Falta de control de actividades:** en la empresa no se realiza un monitoreo de las actividades realizadas por el colaborador.
- **Incumplimiento de procesos:** se detectó la omisión de una actividad dentro del proceso por parte del Jefe de área, esto es la revisión de las tarifas y tiempos de los contratos.

Mano de Obra:

- **Incumplimiento de responsabilidades:** El jefe de área del departamento no se encargaba del registro de tarifas y tiempos en el archivo respectivo.
- **Personal que realiza contrato registra tarifas y tiempos:** El mismo equipo responsable de la definición del contrato con el cliente es quien realiza el registro de tarifas.

Máquinas:

- **No se cuenta con un módulo en sistema:** El sistema usado por la empresa no permite registrar independientemente las tarifas por cada cliente.
- **Los archivos se manejan en carpetas compartidas:** el registro de las tarifas se lleva en un archivo Excel ubicado en una carpeta compartida programada solo para lectura de las diferentes áreas de la empresa.

Materiales:

- **Exceso de documentación:** Se evidenció exceso de documentación de archivo en los puestos de trabajo.

- **Falta de formatos estandarizados:** No se cuenta con un formato estandarizado para el registro de tarifas de los clientes.

Para determinar la cuantificación del valor agregado de las actividades que intervienen en el proceso se atribuirán tiempos promedios.

Primero se realizará la cuantificación del proceso que se realiza actualmente en la empresa, luego se determinará el diagrama de flujo mejorado, tomando en cuenta el problema antes mencionado. Luego se realizará un análisis de valor agregado del proceso mejorado para determinar la variación entre el proceso actual y mejorado.

Tabla 11 "Análisis de actividades Proceso Ventas - Actual"

Análisis de Actividades

Proceso: Ventas
Subproceso: Ventas

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividades	Tiempo (minutos)
1		✓						Ofertar servicios	45
2			✓					Contactar al cliente para realizar reserva	25
3		✓						Realización y envío de proformas	45
4				✓				Revisión de proformas por parte de cliente	1
5	✓							Registrar reservas en sistema	35
6	✓							Generar notificaciones de reservas de espacios de la nave	5
7			✓					Cliente requiere servicio "Patio Pick Up"	1
8	✓							Envío de hoja de reserva a depósito para despacho de contenedor	15
9			✓					Cliente requiere servicio "Patio Consolidación"	1
10	✓							Informar cliente y depósito hora y fecha de movilización de contenedor	25
11		✓						Registro de reservas en el terminal	45
12		✓						Envío de planillas de reservas al terminal	15
								TOTAL	258

Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como se puede observar en la Tabla 11 se detallan cada una de las actividades que intervienen en el proceso atribuyéndole un tiempo promedio por actividad.

Tabla 12 " Resumen Cuantificación de Actividades Método Actual Proceso Ventas"

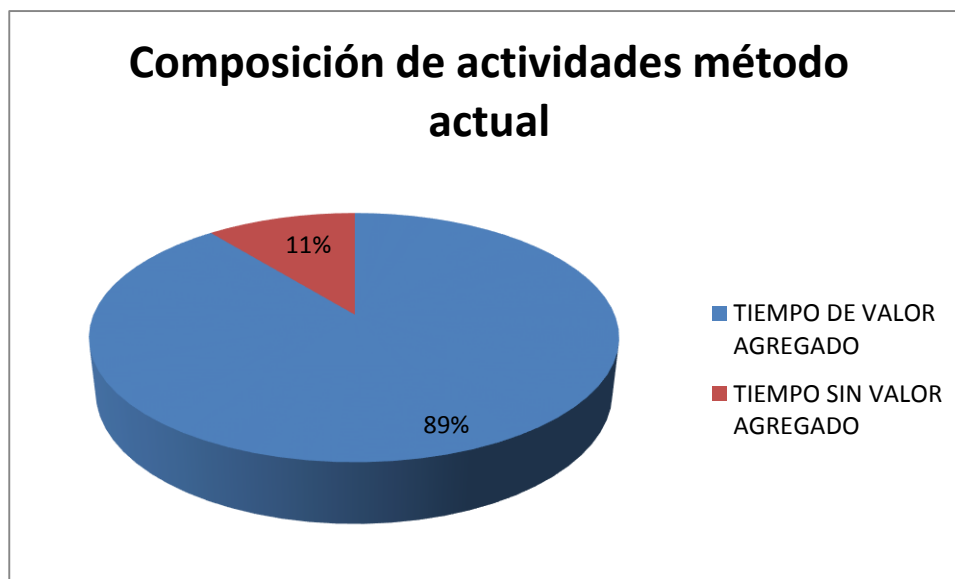
Composición de Actividades	Método actual			
	Numero	Tiempo (minutos)	%	
V.AC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	80	31%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	150	58%
P	PREPARACIÓN	3	27	10%
E	ESPERA	1	1	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
T.T.	TOTAL	12	258	100%

T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	8	230	89%
T.S.V.A.	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	4	28	11%

Autor: Katherin Lavayen Pachay

En el cuadro resumen se pudo determinar que el proceso actual que realiza la compañía otorga en variable tiempo 238 minutos en actividades que determinan valor agregado, sea este para la empresa o para el cliente; mientras que 28 minutos son destinados a actividades sin valor agregado.

Ilustración 25 "Composición de Actividades Método Actual Proceso Ventas"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Con el presente diagrama de pastel se puede determinar de forma gráfica la composición de actividades del proceso analizado.

Detalle de Mejoras a Implementar:

En base al análisis efectuado y a lo evidenciado en visitas técnicas se logró definir una propuesta de mejora en el proceso, este es la inclusión de la actividad "**Registro de Tarifas y servicios pactados con el cliente**" con la particularidad de ser responsabilidad del Gerente Comercial.

Como se mencionó anteriormente este es un punto crítico, debido a que su incumplimiento puede generar pérdidas tanto para la empresa o para el cliente. Se determinó el grado de responsabilidad dado que este registro se debe manejar con cautela para evitar insatisfacción en clientes por cobros en exceso. O pérdidas en la compañía por aumento del costo por servicio brindado.

A continuación se presenta el diagrama de flujo con la propuesta de mejora, en base a esta propuesta se ejecutará un nuevo análisis para determinar la composición de actividades y su viabilidad en la ejecución.

Indicador:

Tabla 13 "Ficha de Indicador Proceso Ventas"

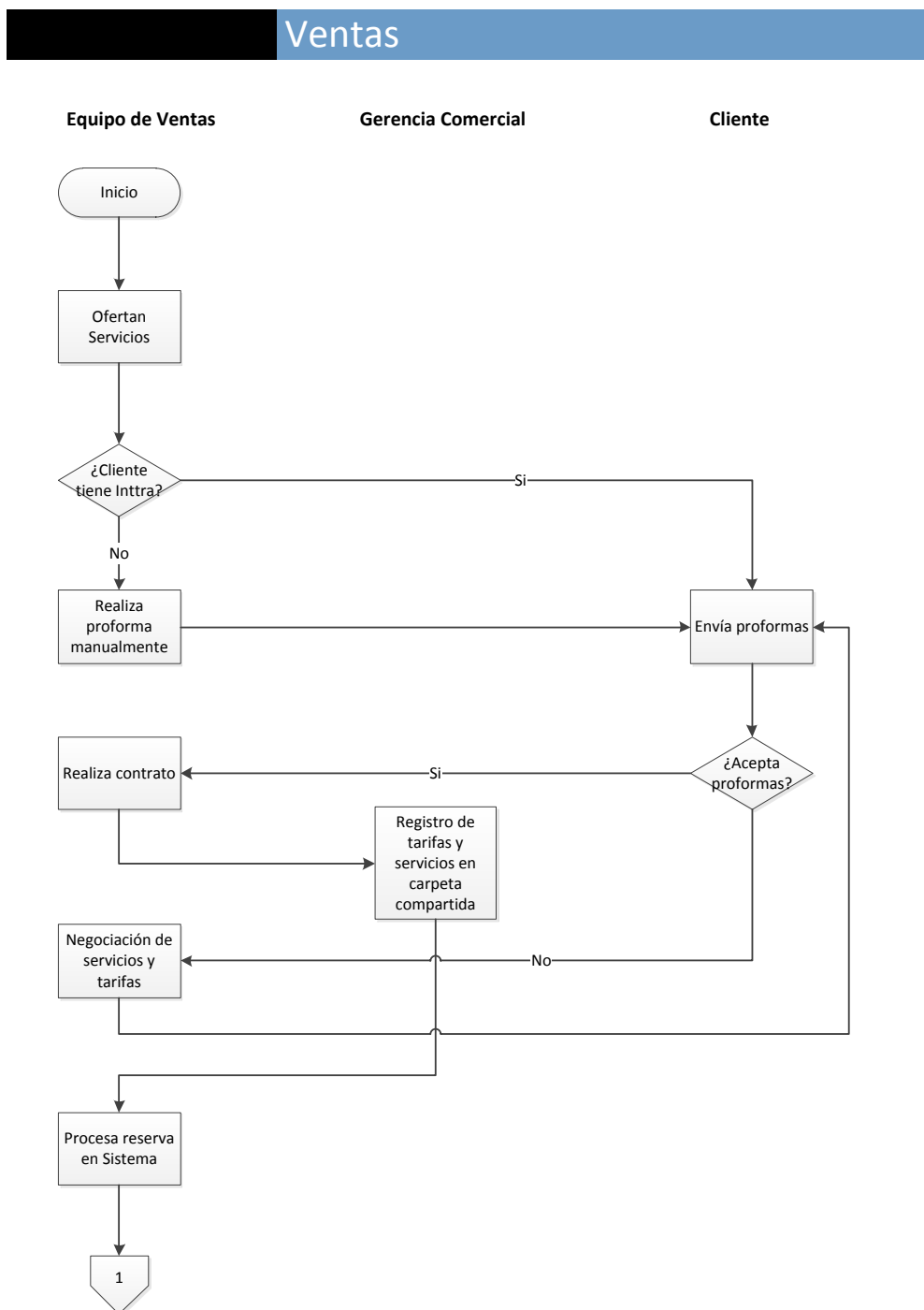
Nombre del Indicador:	Ventas Anuales	
Tipo de indicador:	Productividad	
Descripción	Controlar la variación del presupuesto establecido versus el ingreso real en ventas.	
Objetivo:	Cumplir con el Total de Ventas presupuestado para el año.	
Expresión Matemática:	$\frac{\text{Total Ventas Real}}{\text{Total Ventas Presupuesto General}} \times 100$	
Fuente:	Presupuesto General Anual	
Periodicidad:	Anual	
Responsabilidad:	Gerente de Ventas	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
100% a 95 %	90 % a 80 %	menor a 70 %

Autor: Katherin Lavayen

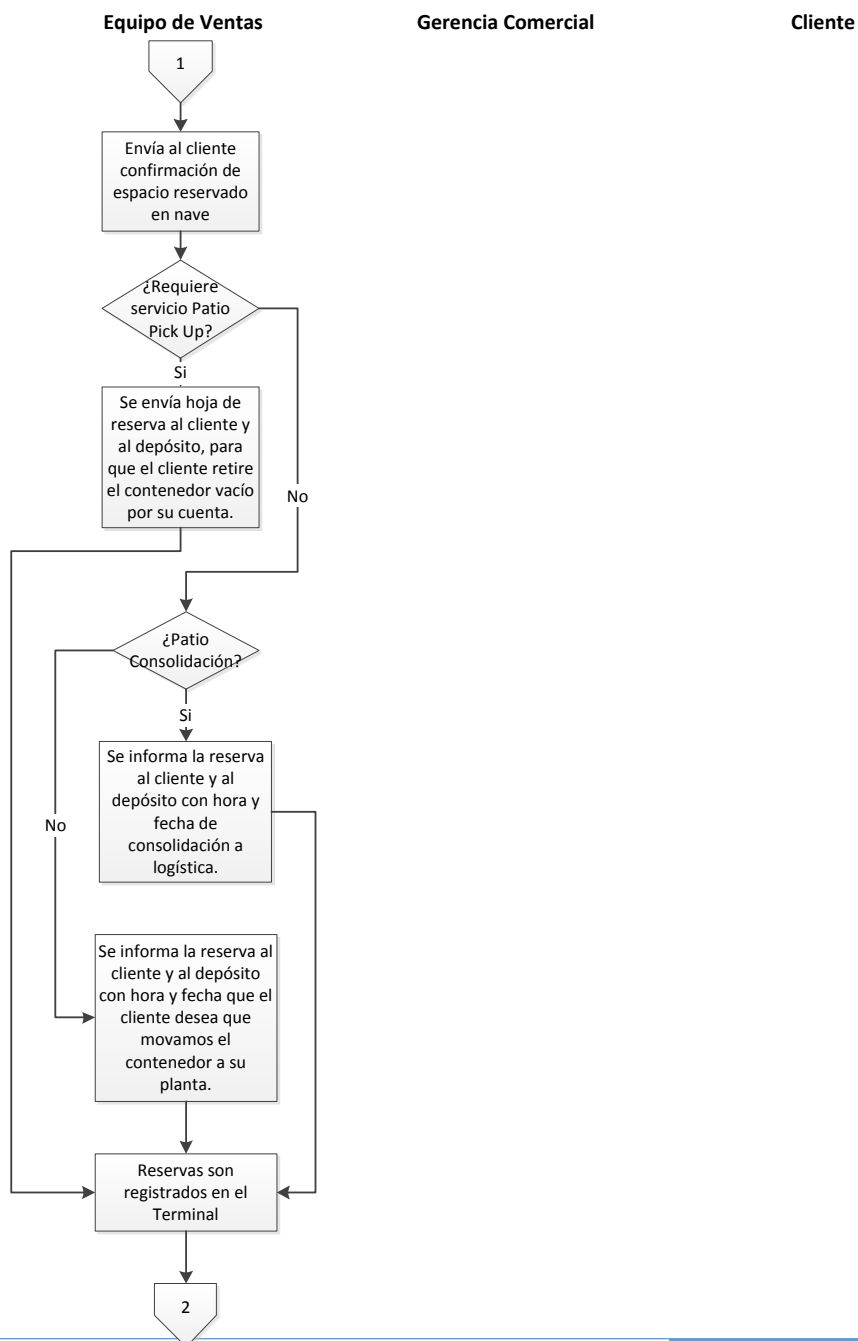
Con este índice se busca controlar la productividad del personal vinculado al área evaluando la eficiencia del mismo. Este índice se puede realizar con periodicidad anual a cargo del Gerente de Ventas.

A continuación se presenta Diagrama de flujo y Análisis de Actividades de la propuesta de mejora del proceso.

Ilustración 26 "Diagrama de Flujo Ventas - Mejorado"



Ventas



Ventas

Equipo de Ventas

Gerencia Comercial

Cliente

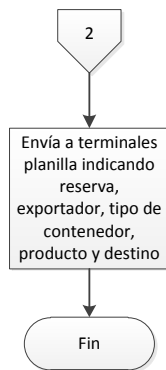


Tabla 14 "Análisis de Actividades Proceso Ventas - Mejorado"

Análisis de Actividades

Proceso: Ventas

Subproceso: Ventas

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividades	Tiempo (minutos)
1		✓						Ofertar servicios	45
2			✓					Contactar al cliente para realizar reserva	25
3		✓						Realización y envío de proformas	45
4				✓				Revisión de proformas por parte de cliente	1
5	✓							Realización y revisión de contrato	60
6		✓						Registro de servicio y tarifas fijadas	30
7	✓							Registrar reservas en sistema	35
8	✓							Generar notificaciones de reservas de espacios de la nave	5
9			✓					Cliente requiere servicio "Patio Pick Up"	1
10	✓							Envío de hoja de reserva a depósito para despacho de contenedor	15
11			✓					Cliente requiere servicio "Patio Consolidación"	1
12	✓							Informar cliente y depósito hora y fecha de movilización de contenedor	25
13		✓						Registro de reservas en el terminal	45
14		✓						Envío de planillas de reservas al terminal	15
TOTAL									348

Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como se puede observar en la Tabla 13 se detallan cada una de las actividades que intervienen en el proceso atribuyéndole un tiempo promedio por actividad.

Tabla 15 "Resumen Composición de actividades Método Mejorado Ventas"

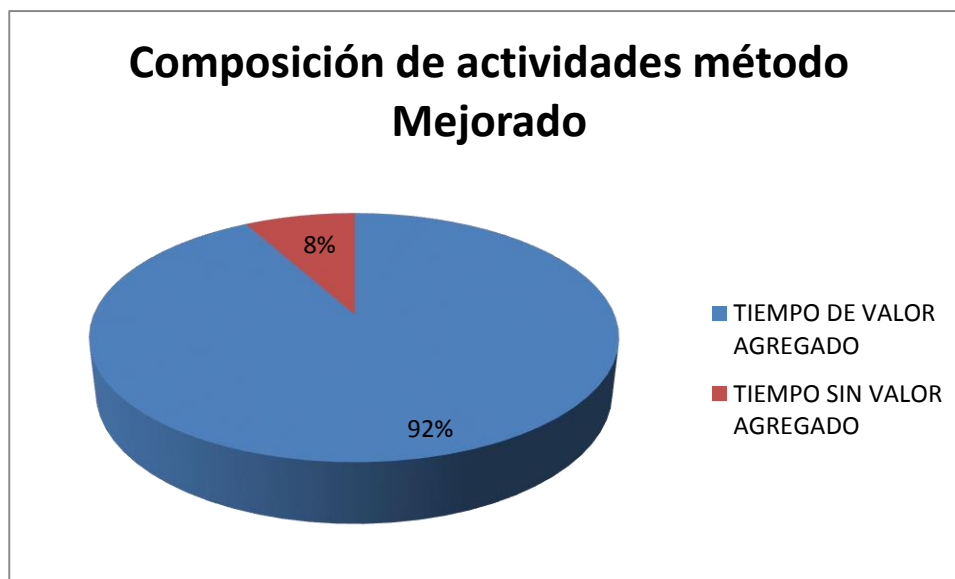
Composición de Actividades		Método Mejorado		
		Número	Tiempo (minutos)	%
V.AC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	140	40%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	180	52%
P	PREPARACIÓN	3	27	8%
E	ESPERA	1	1	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
T.T.	TOTAL	14	348	100%

T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	10	320	92%
T.S.V.A.	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	4	28	8%

Autor: Katherin Lavayen Pachay

En el cuadro resumen se pudo determinar que el proceso mejorado propuesto otorgaría en variable tiempo 320 minutos en actividades que determinan valor agregado, sea este para la empresa o para el cliente; mientras que 28 minutos son destinados a actividades sin valor agregado.

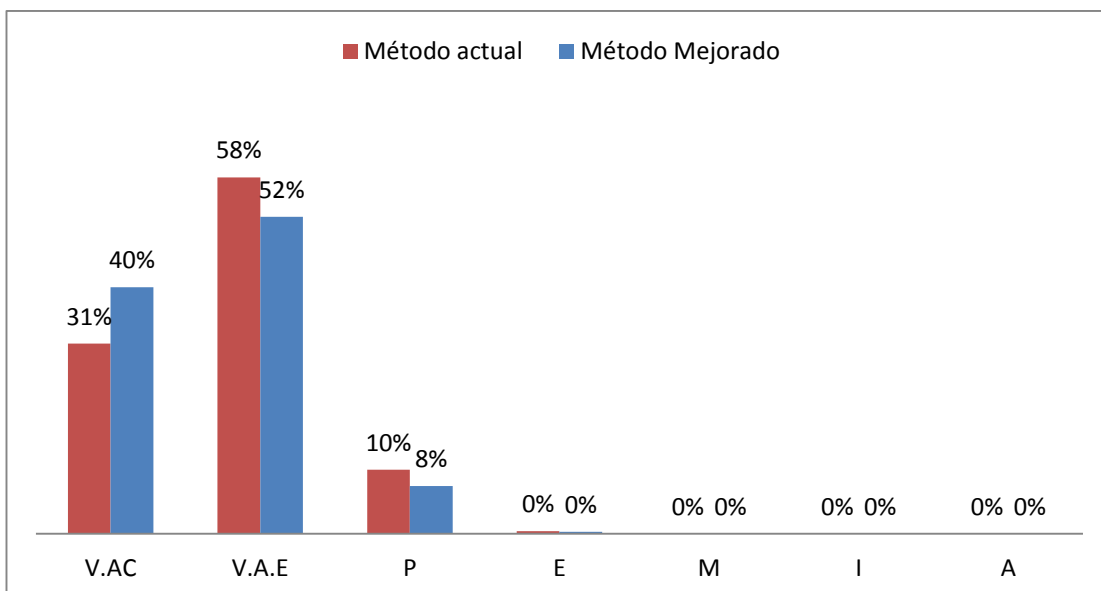
Ilustración 27 "Composición de Actividades Proceso Ventas - Mejorado"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Con el presente diagrama de pastel se puede determinar de forma gráfica la composición de actividades del proceso mejorado propuesto.

Ilustración 28 "Proceso Ventas Comparación de Métodos"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como resultado del análisis efectuado en cuanto al tiempo invertido en cada actividad del proceso, se obtuvo lo siguiente:

- Del total del tiempo invertido en el proceso actual el 89% representa tiempo de valor agregado tanto para la empresa y para el cliente, y el 11% restante representa tiempo sin valor agregado.
- Del total del tiempo invertido en el proceso mejorado el 92% representa tiempo de valor agregado tanto para la empresa y para el cliente, y el 8% restante representa tiempo sin valor agregado.

Mediante la utilización del proceso mejorado se logra disminuir el porcentaje de actividades que no agregan valor a la empresa.

5.2. PROCESO FACTURACIÓN SERVICIO DEMORAJE

En caso de transportación de contenedores refrigerados el terminal enviará el reporte de energía con copia a las áreas involucradas (Ventas, Finanzas, operaciones) el cual debe incluir la información como lo indica el anexo “Reporte de Conexión contenedores refrigerados para exportación” (**Anexo E**)

Una vez recibido el reporte, el Gerente de Operaciones colocará la fecha del Cut off y automáticamente se desglosará en el reporte las horas que serán cargadas a la empresa o al cliente. Estando aprobado el reporte por Gerente de Operaciones enviará el okey a los Terminales respectivos para su facturación.

El Gerente de Operaciones realizará muestreos del reporte de consumo de energía y verificará las horas de conexión y desconexión con los reportes de monitoreo que entregan los terminales al zarpe de cada nave.

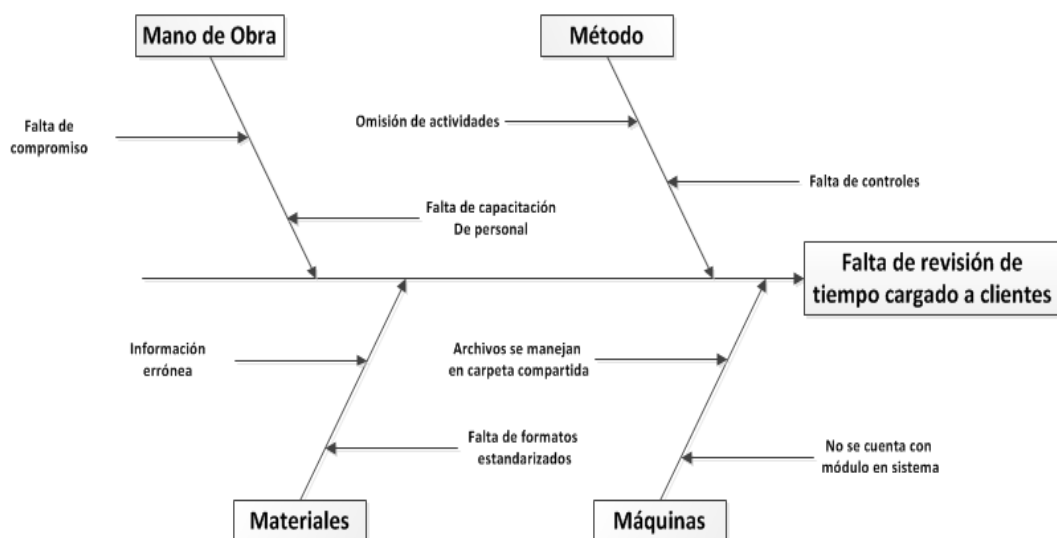
Las excepciones u horas no facturadas al cliente son manejadas por la Gerencia Comercial; Coordinador y/o Asistente de Ventas es quien las actualiza en carpeta compartida.

En el momento que el Departamento Financiero recibe la planilla de demoraje por parte del Gerente de Operaciones, revisa el archivo para constatar si existe alguna energía que sea con cargo al cliente y procede a facturar, posteriormente envía dicha factura al cliente y procede con la gestión de cobro.

Adicionalmente la planilla de demoraje cuenta con una columna con los días de monitoreo

Utilizando el diagrama de Ishikawa para determinar las causas del problema evidenciado a lo largo del presente proyecto, se obtuvo lo siguiente:

Ilustración 29 "Diagrama Ishikawa Proceso Facturación de Demoraje"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Tras el análisis realizado se obtuvieron las siguientes causas principales:

Método:

- **Falta de controles:** siendo esta actividad responsabilidad del Jefe de área, no se realizan controles direccionados específicamente al cumplimiento del particular.
- **Omisión de actividades:** se detectó la omisión de una actividad dentro del proceso por parte del Jefe del área, esto es la revisión de las tarifas y tiempos de los contratos.

Mano de Obra:

- **Falta de compromiso:** Personal nuevo aún no se siente comprometido a colaborar para lograr los objetivos de la empresa.
- **Falta de capacitación de personal:** Mala inducción por parte de personal saliente.

Máquinas:

- **No se cuenta con un módulo en sistema:** El sistema usado por la empresa no entrega un reporte de tiempos cargados a los clientes.
- **Archivos se manejan en carpetas compartidas:** Archivo se cargan a una carpeta compartida programada solo para lectura de las diferentes áreas de la empresa.

Materiales:

- **Información errónea:** Se evidenció que el archivo puede ser modificado por personal que contacta directamente con los clientes.
- **Falta de formatos estandarizados:** No se cuenta con un formato estandarizado para el registro de planillas de demoraje.

Indicador:

Tabla 16 "Ficha de indicador Satisfacción del Cliente"

Nombre del Indicador:	Satisfacción del cliente	
Tipo de indicador:	Indicador de Desempeño	
Descripción	Controlar el nivel de satisfacción de los clientes.	
Objetivo:	Nivel de satisfacción de los clientes superior a 95%	
Expresión Matemática:	$\frac{\# \text{ de Clientes calificaron mayor a } 75}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$	
Fuente:	Encuestas realizadas a clientes	
Periodicidad:	Trimestral	
Responsabilidad:	Gerente de Ventas	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
100% a 90 %	90 % a 75 %	menor a 75 %

Autor: Katherin Lavayen

El objetivo del indicador es controlar el nivel de satisfacción de los clientes, este indicador se realizará con una periodicidad de medición trimestral a cargo del Gerente de Ventas.

Tabla 17 "Ficha de indicador Planillas de demoraje"

Nombre del Indicador:	Planillas de demoraje	
Tipo de indicador:	Eficiencia	
Descripción	Controlar el proceso de planillas de demoraje generadas con variación de horas.	
Objetivo:	Generar planillas de demoraje sin variación de horas	
Expresión Matemática:	$\frac{\# \text{ planillas de demoraje erróneas}}{\text{Total de planillas de demoraje generadas}} \times 100$	
Fuente:	Reporte de Operaciones de Puerto	
Periodicidad:	Mensual	
Responsabilidad:	Gerente de Operaciones	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
menor 8%	8 % a 15 %	mayor a 16 %

Autor: Katherin Lavayen

Con este índice se intenta controlar el proceso de planillas de demoraje generadas con variación en horas de conexión, se recomienda revisar este indicador mensualmente, el responsable del seguimiento del mismo será el Gerente de Operaciones.

Tabla 18 "Análisis de Actividades Facturación de Demoraje - Actual"

Análisis de Actividades

Proceso: Operaciones
Subproceso: Facturación Demoraje

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividades	Tiempo (minutos)
1		✓						Elaboración de planillas de demoraje	75
2	✓							Actualización de días libres de cargo a cliente	45
3		✓						Registro de fecha de Cut Off	25
4						✓		Comparativos de planillas versus reporte de monitoreo de terminal	120
5		✓						Aprobación de Planillas de demoraje	35
6		✓						Facturación de planillas de demoraje	65
7		✓						Gestión de Cobro	180
TOTAL									545

Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como se puede observar en la Tabla 15 se detallan cada una de las actividades que intervienen en el proceso atribuyéndole un tiempo promedio por actividad.

Tabla 19 "Resumen Composición de Actividades Facturación de Demoraje - Actual"

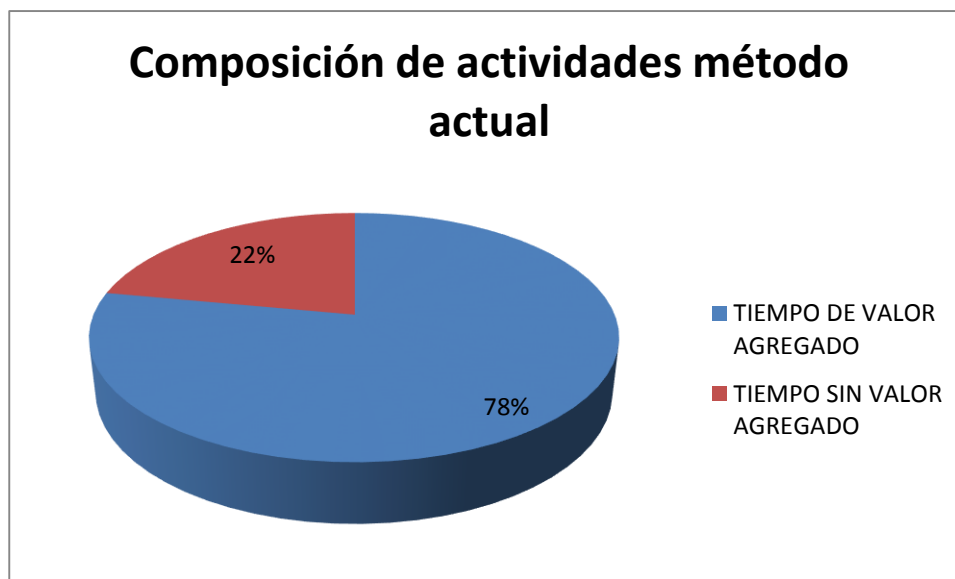
Composición de Actividades		Método actual		
		Numero	Tiempo (minutos)	%
V.AC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	45	8%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	380	70%
P	PREPARACIÓN	0	0	0%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	1	120	22%
A	ARCHIVO	0	0	0%
T.T.	TOTAL	7	545	100%

T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	6	425	78%
T.S.V.A.	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	1	120	22%

Autor: Katherin Lavayen Pachay

En el cuadro resumen se pudo determinar que el proceso actual otorga en variable tiempo 425 minutos en actividades que determinan valor agregado, sea este para la empresa o para el cliente; mientras que 120 minutos son destinados a actividades sin valor agregado.

Ilustración 30" Composición de Actividades Facturación de Demoraje – Actual"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Con el presente diagrama de pastel se puede determinar de forma gráfica la composición de actividades del proceso.

Detalle de Mejoras a Implementar:

Con ayuda del análisis y entrevistas realizadas al personal relacionado al proceso se pudo evidenciar el manejo erróneo de este proceso; a pesar de estar definido la realización de muestreos de comparaciones de información enviada, no se realizaba el monitoreo adecuado. Por este motivo se propone la inclusión de la actividad "Revisión de horas de cada cliente"; con ayuda de esta

actividad, el Gerente de Operaciones asume la responsabilidad de la realización del comparativo por cliente, para canalizar los errores presentados anteriormente, los cuales repercutían en la calidad del servicio.

A continuación se presenta la propuesta del proceso mejorado para el respectivo análisis de comparativos.

Ilustración 31 "Diagrama de Flujo Facturación Servicio de Demoraje - Mejorado"

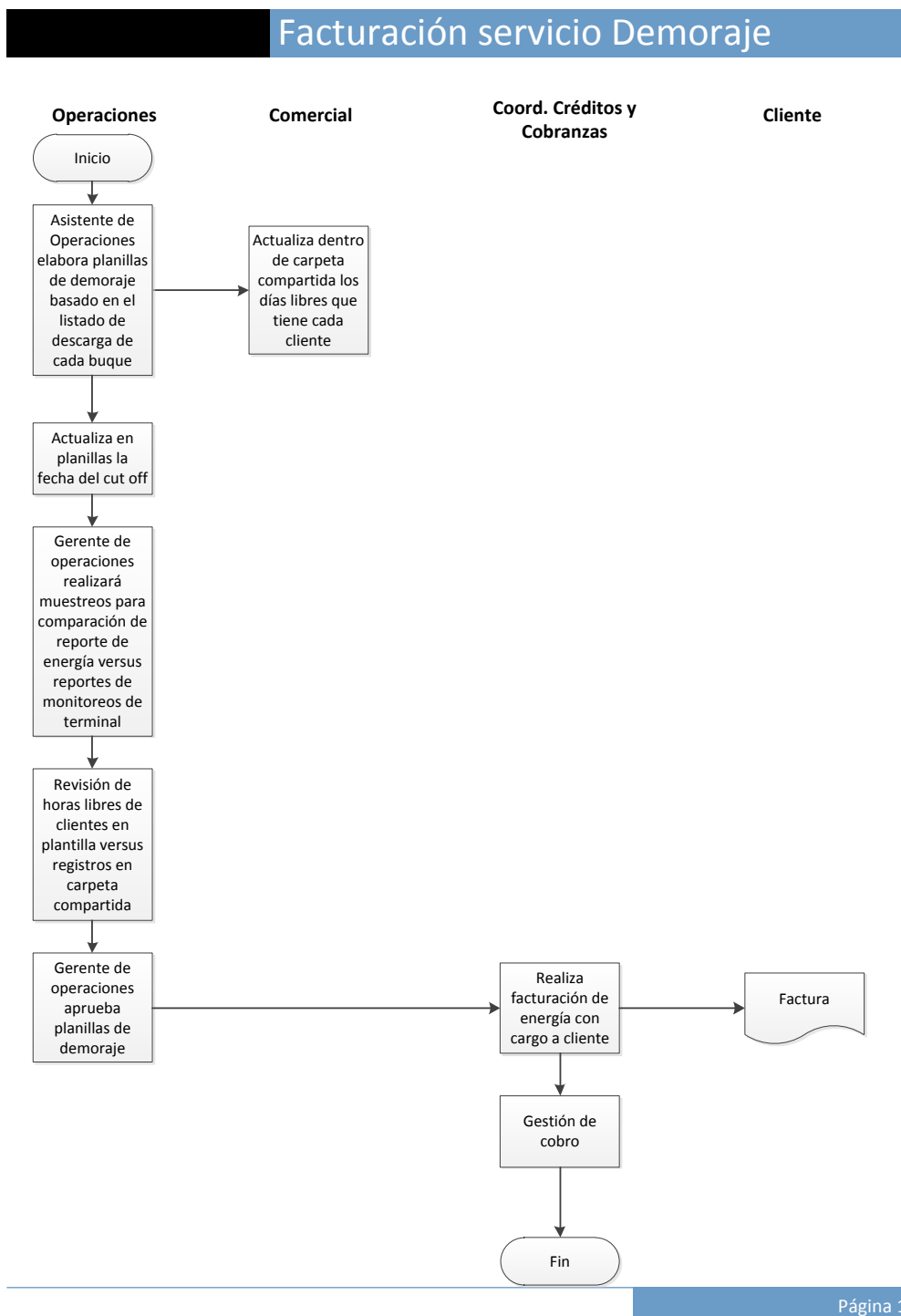


Tabla 20 "Análisis de Actividades Facturación de Demoraje - Mejorado"

Análisis de Actividades

Proceso: Operaciones
Subproceso: Facturación Demoraje

N°	VA C	VA E	P	E	M	I	A	Actividades	Tiempo (minutos)
1		✓						Elaboración de planillas de demoraje	75
2	✓							Actualización de días libres de cargo a cliente	45
3		✓						Registro de fecha de Cut Off	25
4						✓		Comparativos de planillas versus reporte de monitoreo de terminal	120
5		✓						Revisión de horas libres de cargo a cliente versus registros de Dpto. Comercial	120
6		✓						Aprobación de Planillas de demoraje	35
7		✓						Facturación de planillas de demoraje	65
8		✓						Gestión de Cobro	180
TOTAL									665

Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como se puede observar en la Tabla 17 se detallan cada una de las actividades que intervienen en el proceso atribuyéndole un tiempo promedio por actividad.

Tabla 21 "Resumen Composición de Actividades Facturación de Demoraje - Método Mejorado"

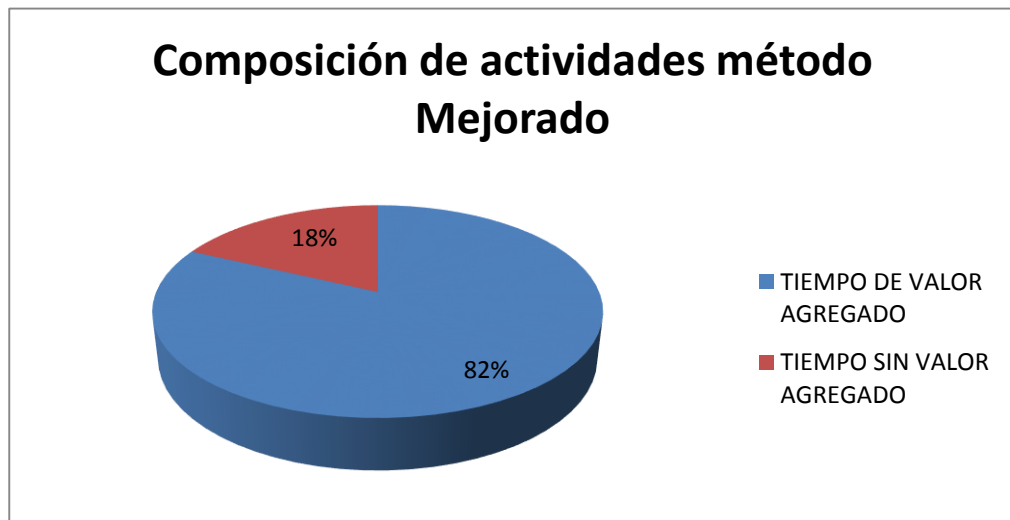
Composición de Actividades		Método Mejorado		
		Número	Tiempo (minutos)	%
V.AC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	45	7%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	500	75%
P	PREPARACIÓN	0	0	0%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	1	120	18%
A	ARCHIVO	0	0	0%
T.T.	TOTAL	8	665	100%

T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	7	545	82%
T.S.V.A.	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	1	120	18%

Autor: Katherin Lavayen Pachay

En el cuadro resumen se pudo determinar que el proceso mejorado propuesto otorgaría en variable tiempo 545 minutos en actividades que determinan valor agregado, sea este para la empresa o para el cliente; mientras que 120 minutos son destinados a actividades sin valor agregado.

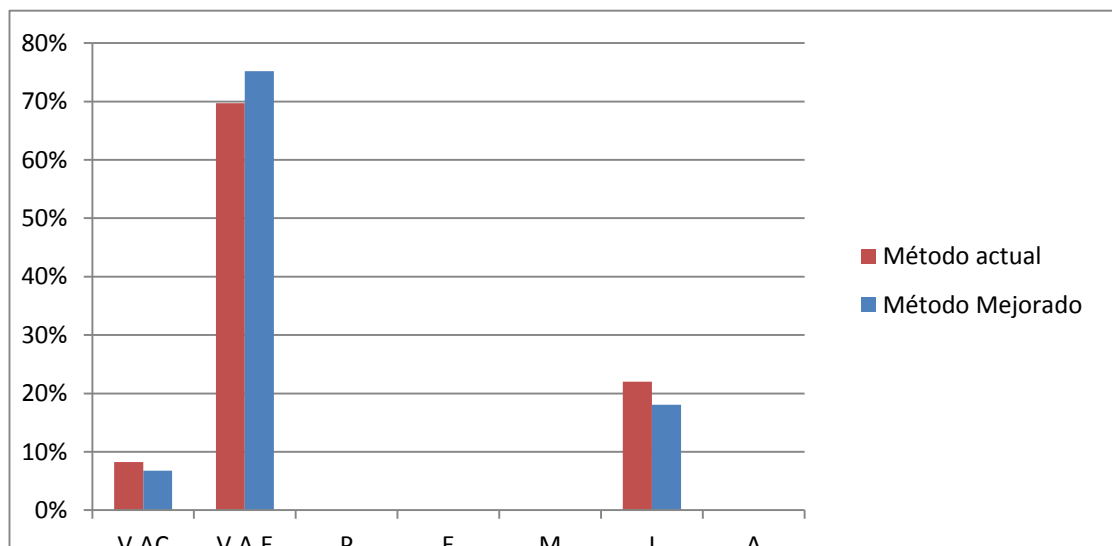
Ilustración 32 "Composición de Actividades Facturación Servicio de Demoraje – Método Mejorado"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Con el presente diagrama de pastel se puede determinar de forma gráfica la composición de actividades del proceso mejorado propuesto.

Ilustración 33 "Facturación de Demoraje Método Actual vs. Método Mejorado"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como resultado del análisis efectuado en cuanto al tiempo invertido en cada actividad del proceso, se obtuvo lo siguiente:

- Del total del tiempo invertido en el proceso actual el 78% representa tiempo de valor agregado tanto para la empresa y para el cliente, y el 22% restante representa tiempo sin valor agregado.
- Del total del tiempo invertido en el proceso mejorado el 82% representa tiempo de valor agregado tanto para la empresa y para el cliente, y el 18% restante representa tiempo sin valor agregado.

5.3. PROCESO EXPORTACIÓN DE CONTENEDORES VACÍOS

Dentro de este proceso el asistente de Logística recibe instrucciones de embarque de contenedores vacíos por parte del planeador del área, luego procede a enviar el programa de embarque al coordinador de Ventas para el registro de la reserva de espacio.

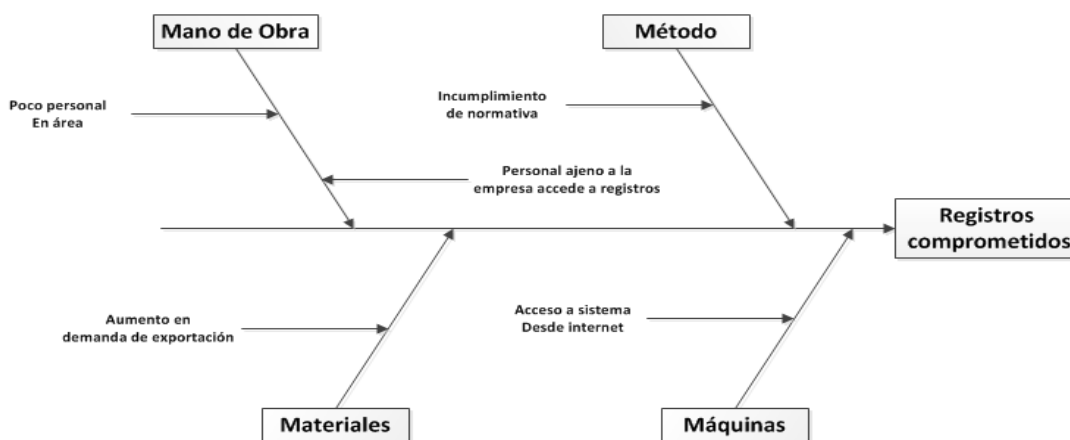
El asistente de logística envía solicitud de confirmación de espacio para embarcar contenedores vacíos; luego de recibir la aprobación por parte del planeador, informa al depósito el listado de contenedores a exportar. Si hay cambios en el programa de embarque de vacíos, el asistente de Logística informará a las áreas respectivas para su respectiva corrección en cada área.

El depósito procederá con el ingreso de las unidades al terminal respectivo. Previo al ingreso de las unidades al terminal, las mismas son verificadas por el personal encargado del terminal y se proceden a sellar.

Cuando los contenedores vacíos no son embarcados, el Terminal Portuario notificara al Asistente de Intermodal las razones por las que no fueron embarcados a fin de coordinar el próximo buque a embarcarse.

El asistente de intermodal recibe planilla de transporte de vacíos por parte de terminal y transmite a departamento financiero para pago al Depósito.

Ilustración 34 " Diagrama Ishikawa Exportación de contenedores Vacíos"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

En base a lo evidenciado se puede detallar lo siguiente:

Método:

- **Incumplimiento de normativa:** dado que la empresa cuenta con certificación BASC, debe de asegurar la integridad de los registros; de no ser el caso puede representar una inconformidad a la norma.

Mano de Obra:

- **Poco personal en área:** se cuenta con poco personal en el área operativa.
- **Personal ajeno a la empresa accede a registros:** se mantiene un contrato con el Depósito en el cual se incluye la asesoría de un colaborador para gestiones de transporte.

Máquinas:

- **Acceso a Sistema desde internet:** El sistema en el cual se maneja las operaciones de la empresa se puede acceder desde cualquier área con internet.

Materiales:

- **Aumento en demanda de exportación:** según información proporcionada por el personal, uno de los requerimientos más recurrentes es la realización de exportación de contenedores vacíos.

Indicador

Tabla 22 "Ficha de indicador Desempeño del Personal"

Nombre del Indicador:	Desempeño del personal por departamento	
Tipo de indicador:	Indicador de Desempeño	
Descripción	Controlar el desempeño del personal por departamento.	
Objetivo:	Desempeño por departamento > 95%	
Expresión Matemática:	$\frac{\text{Número de colaboradores con puntaje mayor a 80}}{\text{Total de personal del departamento}} \times 100$	
Fuente:	Resultados obtenidos en evaluaciones	
Periodicidad:	Mensualmente	
Responsabilidad:	Coordinadora RRHH - Jefe departamental	
Niveles		
Alto	Medio	Bajo
100% a 95 %	90 % a 80 %	menor a 75 %

Autor: Katherin Lavayen

El objetivo del indicador es controlar el desempeño del personal por departamento, este indicador se realizará con una periodicidad de medición mensual a cargo de la Coordinadora de RRHH en colaboración de los Jefes departamentales.

Tabla 23 "Ficha de indicador Capacitación del Personal"

Nombre del Indicador:	Capacitación del Personal
Tipo de indicador:	Productividad
Descripción	Cubrir necesidades de capacitación del personal

Objetivo:	Cumplir con el plan de formación anual para colaboradores.	
Expresión Matemática:	$\frac{\text{\# de cursos tomados por el personal}}{\text{Total de cursos programados para el personal}} \times 100$	
Fuente:	Plan de Formación Anual	
Periodicidad:	Anual	
Responsabilidad:	Coordinador RRHH	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
100% a 95 %	90 % a 80 %	menor a 80 %

Autor: Katherin Lavayen P.

Con este indicador se busca cubrir las necesidades de capacitación del personal. Este índice se puede realizar con periodicidad anual a cargo del Coordinador de RRHH.

Ilustración 35 "Diagrama de Flujo Exportación de Contenedores Vacíos"

Exportación de contenedores vacíos

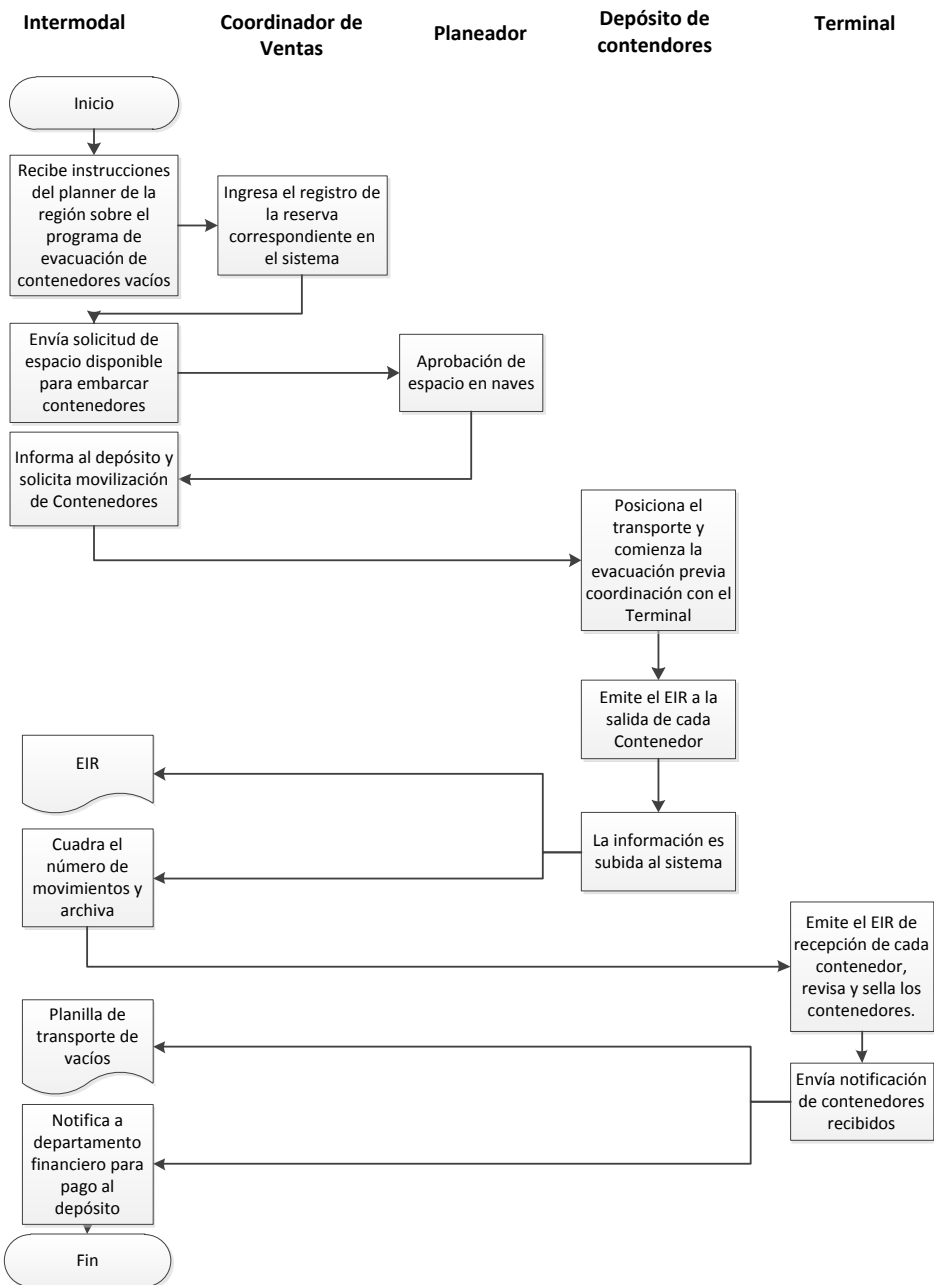


Tabla 24 "Análisis de Actividades Exportación de Contenedores Vacíos - Método Actual"

Análisis de Actividades

Proceso: Intermodal

Subproceso: Exportación de contenedores vacíos

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividades	Tiempo (minutos)
1			✓					recepción de instrucciones de embarque	5
2		✓						Registro de Reserva de espacio de nave	25
3			✓					Solicitud de aprobación de espacio disponible	15
4		✓						Comparativos de planillas versus reporte de monitoreo de terminal	120
5				✓				Aprobación de Espacio disponible	35
6			✓					Informa a depósito movilización a realizar	30
7					✓			Movilización de contenedores	240
8		✓						Emite EIR de contenedores	180
9		✓						Cuadratura de contenedores	75
10		✓						Emisión de EIR de contenedores recibidos y sello de cada unidad	240
11						✓		Revisión de planillas de transporte de contenedores vacíos	75
12		✓						Notificación de pago por servicio de transporte	15
								TOTAL	1055

Autor: Katherin Lavayen Pachay

Como se puede observar en la Tabla 19 se detallan cada una de las actividades que intervienen en el proceso atribuyéndole un tiempo promedio por actividad.

Tabla 25 "Resumen Composición de Actividades Exportación de contenedores vacíos - Método Actual"

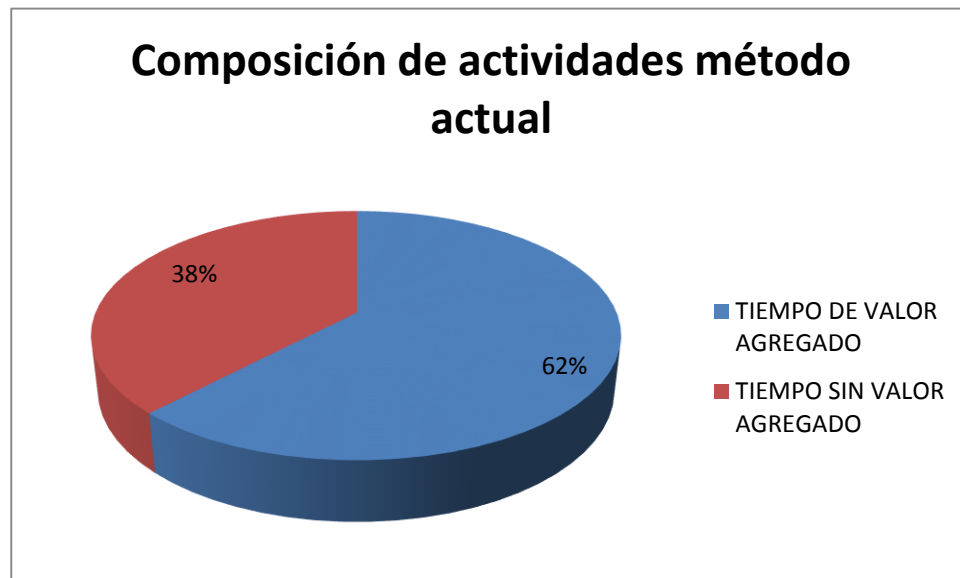
Composición de Actividades		Método actual		
		Numero	Tiempo (minutos)	%
V.AC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	655	62%
P	PREPARACIÓN	3	50	5%
E	ESPERA	1	35	3%
M	MOVIMIENTO	1	240	23%
I	INSPECCIÓN	1	75	7%
A	ARCHIVO	0	0	0%
T.T.	TOTAL	12	1055	100%

T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	6	655	62%
T.S.V.A.	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	6	400	38%

Autor: Katherin Lavayen Pachay

En el cuadro resumen se pudo determinar que el proceso actual otorga en variable tiempo 655 minutos en actividades que determinan valor agregado, sea este para la empresa o para el cliente; mientras que 400 minutos son destinados a actividades sin valor agregado.

Ilustración 36 "Composición de Actividades Exportación de contenedores vacíos - Método Actual"



Autor: Katherin Lavayen Pachay

Detalle de mejoras:

En base a entrevistas con el personal se detectó que el área de intermodal, tenían asistencia de personal del depósito. Este personal se encargaba de ingresar en el sistema el reporte de contenedores a transportar por el depósito; y se evidenció además que este personal tenía acceso al sistema de la empresa.

Debido a este motivo se propuso la siguiente mejora en el proceso, incluir dentro de las actividades del departamento de intermodal la emisión del EIR a la salida del contenedor y el registro respectivo

en el sistema. Esto con el fin de mantener la integridad de los registros y el cumplimiento de la normativa legal que rige a la empresa.

Al proceder con estas mejoras, la composición de actividades no sufre variación por este motivo no se presenta el análisis de actividades del proceso mejorado.

Se proporciona un manual de Procesos Mejorados de la Compañía Naviera ("Anexo F").

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente proyecto mediante el diagnóstico de la situación actual de la naviera y el desarrollo del análisis planteado, se puede concluir que se cumplieron con los objetivos definidos y propuestos.

Mediante la realización de una auditoría preliminar y la utilización de varias técnicas de análisis, permitieron obtener un enfoque direccionado a los principales procesos que determinan la calidad del servicio y por ende la satisfacción de los clientes.

La propuesta de mejora de los procesos pretende eliminar las falencias encontradas y controlar por medio de indicadores el desempeño de cada una de estas áreas.

Con la debida implementación de la propuesta planteada la institución logrará optimizar recursos, buscando la mejora continua de los procesos.

6.2. RECOMENDACIONES

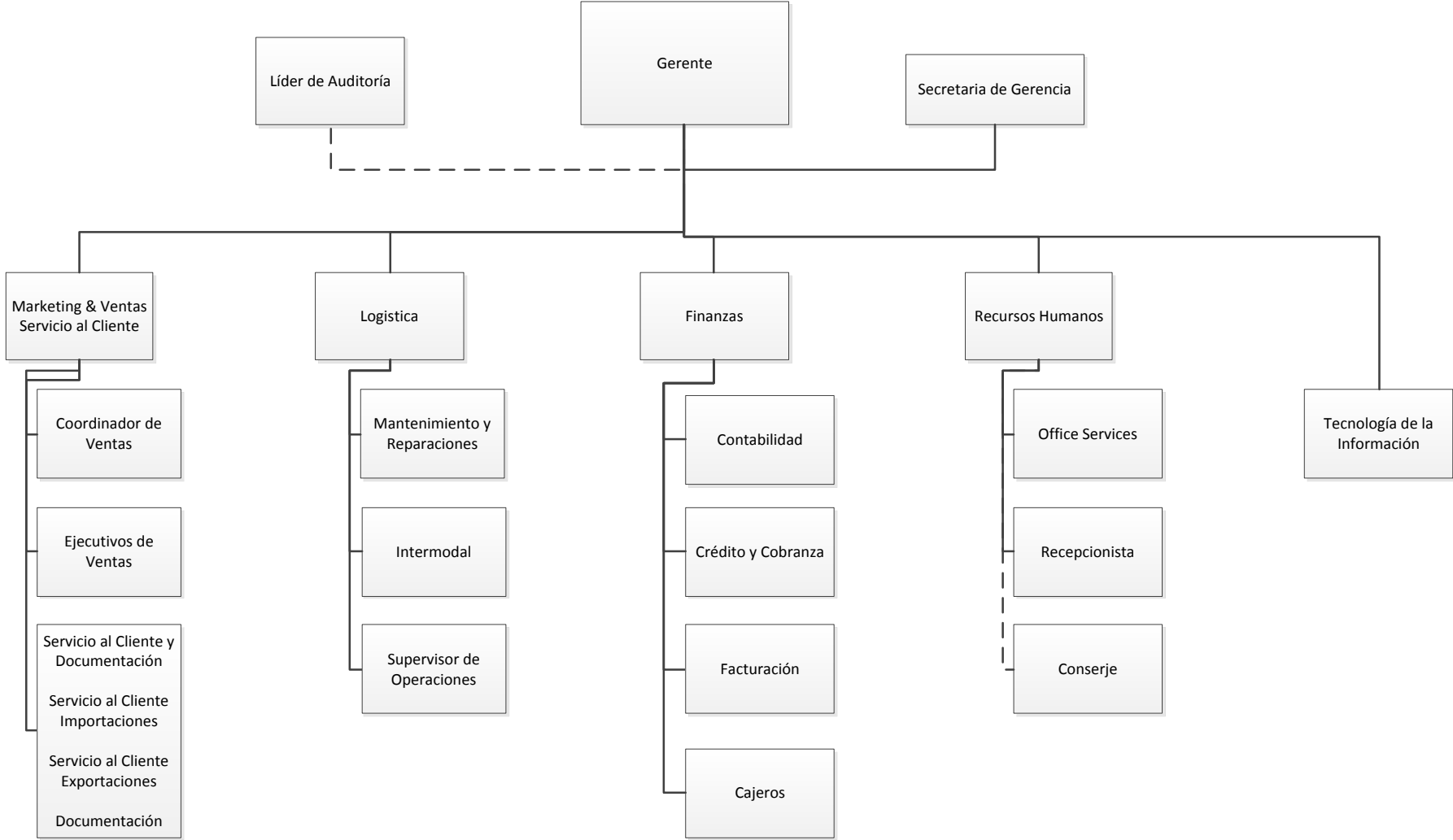
Luego del análisis efectuado mediante el presente proyecto, se recomienda implementar la propuesta de mejora de procesos planteada con el fin de impulsar la mejora continua de procesos.

La institución debería considerar la implementación de nuevos controles informáticos, para el control de visualización y edición de archivos compartidos entre departamentos.

Se recomienda además implementar evaluaciones de desempeño de los empleados, identificar si existe falta de personal o de ser necesario cambios de puesto de trabajo; considerando la capacidad, experiencia y conocimiento del empleado.

ANEXOS

ANEXO A – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



ANEXO B – CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL

INTERNO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO		
	SI	NO
1. ¿Muestra la Alta Dirección interés por la realización de controles internos constantes?	X	
2. ¿La Compañía cuenta con manual de procedimientos y políticas de personal?	X	
3. ¿Se ha comunicado eficazmente las políticas de personal vigentes en la compañía?	X	
4. ¿Toma la Dirección acciones correctivas apropiadas en respuesta al incumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad?	X	
5. ¿La alta Dirección realiza evaluaciones de cumplimiento de Metas propuestas por cada Departamento?	X	
6. ¿Existen indicadores que permitan medir el cumplimiento de la gestión de cada área?	X	
7. ¿La organización cuenta con una estructura organizacional adecuada para la realización de sus actividades?	X	
8. ¿Se han realizado evaluaciones para determinar que procesos o actividades no agregan valor al giro del negocio?		X
9. ¿La entidad ha realizado evaluaciones periódicas de sus procesos con el fin de realizar las actualizaciones necesarias para obtener mayor eficiencia en su sistema de Gestión?	X	
10. ¿La entidad evalúa el desempeño de sus colaboradores?	X	

11. ¿Existe una adecuada asignación de funciones dependiendo del cargo de cada empleado?	X	
12. ¿La entidad elabora plan de capacitación para mantener actualizados los conocimientos de cada colaborador?	X	
13. ¿La entidad cuenta con personal capacitado para cumplir las funciones encomendadas en cada cargo?	X	
14. ¿La compañía cuenta con Reglamento Interno actualizado y aprobado por la Alta Gerencia?	X	
15. ¿La entidad cuenta con controles para el acceso a los Sistemas de información?	X	
16. ¿La entidad establece controles sobre los cambios en aplicaciones o programas informáticos?	X	
Total	15	1
Porcentaje	93,75%	6,25%

ANEXO C – BOOKING SHEET

NORTH EUROPE - SA WEST CO Booking Sheet		04.12.2013 19:07 PAGE 1/2
Booking 3GYEES2919 by Sara Carreno - GYE on 04.12.2013 18:59		
Shipper	EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS S. KM 6,5 VIA DURAN TAMBO DURAN DURAN EC yesenia_quila@expalsa.com	
Transport Plan		
Vessel/Voyage	CTALB/345 N	Vessel CAP TALBOT
Port of Loading	GUAYAQUIL EC	ETS 13.12.2013
Port of Discharge	LE HAVRE FR	ETA 05.01.2014
Commodity		
Item No.	1	
Commodity	FROZEN SHRIMPS	
Harmoniz.Code	030613	
Movement Type	FCL	
Transport Mode	PORT TO PORT	
Stuffing (L/D)	FCL/FCL	
Equipment 1	in 2 '40' REEFER HIGH CUBE' container of 29000 KG P	
Reefer		
Thereof	2 x 40' REEFER HIGH CUBE reefer cargo	
Reefer Temp.	requested: -18.0 C	
Commodity		
Item No.	2	
Commodity	FROZEN SHRIMPS	
Harmoniz.Code	030613	
Movement Type	FCL	
Transport Mode	PORT TO PORT	
Stuffing (L/D)	FCL/FCL	
Equipment 1	in 1 '40' REEFER HIGH CUBE' container of 0 KG T	
Reefer		
Thereof	1 x 40' REEFER HIGH CUBE reefer cargo	
Reefer Temp.	requested: -18.0 C	
Haulage		
Pickup Location	DEPCONSA 04.12.2013 12:00 KM 14 VIA ADAULE AV LAS IGUANAS GUAYAQUIL	
- Phone	+593-4-5012050	
<i>For FCL Bookings only: With receipt of this booking confirmation, the shipper or other cargo interested party</i>		

NORTH EUROPE - SA WEST CO
Booking Sheet

04.12.2013 19:07
PAGE 2/2

Booking 3GYEES2919 by Sara Carreno - GYE on 04.12.2013 18:59

undertakes to seal the container(s) with high-security seal(s) (meeting the specifications of ISO/PAS 17712 and any subsequent amendment or new definition thereof) immediately after stuffing is completed and before it is delivered to us and, as part of the shipping instructions, to forward the seal number together with the precise contents of the container to the carrier.

Fumigation of Cargo Transport Units (UNNo.3359)

The carriage of Cargo Transport Units (CTU = Containers, etc.) under fumigation is covered by the IMDG Code whereby these Units are classified in the Dangerous Goods List as "FUMIGATED CARGO TRANSPORT UNIT", Class 9, UN3359. Please refer to the IMDG Code Chapter 5.5, provision 5.5.2, and IMDG Code Supplement Section PESTICIDES - Revised Recommendations on the safe use of pesticides in ships applicable to a FUMIGATION of Cargo Transport Units.

It is the shipper's responsibility to make the appropriate declaration and to ensure that the Cargo Transport Units (CTUs) are clearly marked by the FUMIGATOR with appropriate warning signs, stating the type of fumigant used, the date applied and all other details as required by the IMDG Code.

The shipper must ensure that the vessel's master is informed prior to the loading of the FUMIGATED UNIT on board.

WE RESERVE THE RIGHT TO CLAIM FOR COMPENSATION IN CASE OF NON-PERFORMANCE WITH THESE RULES.

**THIS BOOKING CONFIRMATION IS SUBJECT TO THE TERMS AND CONDITIONS OF OUR BILL OF LADING OBTAINABLE FROM THE CARRIER OR THE CARRIERS WEBSITE AT: www.hamburgsud-line.com
THE CONDITIONS OF OUR BILLS OF LADING AND SEA WAYBILLS CONTAIN LIMITATIONS OF LIABILITY WHICH DEVIATE FROM STATUTORY GERMAN LAW.**

ANEXO D – CARTA TEMPERATURA

EQSM-Doc. "TEMPERATURE INSTRUCTIONS"

TO THE MASTER OF: CAP PASLEY V344

TEMPERATURE AND FRESH AIR INSTRUCTIONS FOR SELF SUSTAINED REEFER (SSR) CONTAINERS
INSTRUCCIONES DE TEMPERATURA Y RENOVACION DE AIRE PARA CONTENEDORES REFRIGERADOS (SSR)

1.- BOOKING NUMBER
NUMERO DE BOOKING

3GYEAG1274

2.- SHIPPER'S NAME:
EMBARCADOR

DEL SUR FRUIT S.A. SURFRUIT

3.- RECEIVER'S NAME:
CONSIGNATARIO

GLOBALEX INC

4.- COMMODITY:
TIPO DE CARGA

5544 BOXES FRESH MANGOES

5.- PORT OF LOADING:
PUERTO DE EMBARQUE

GUAYAQUIL

6.- PORT OF DISCHARGE:
PUERTO DE DESCARGA

NEW YORK

7.- TEMPERATURE INSTRUCTIONS:

INTRUCCIONES PARA LA TEMPERATURA

7 °C

8.- VENTILATION (cubic meters hour / IF REQUIRED)

VENTILACION (metros cubicos hora / de ser requerido)

60 CBM/H

9.- RELATIVE HUMIDITY IN PERCENT (IF REQUIRED)

HUMEDAD RELATIVA EN % (DE SER REQUERIDO)

85 %

10.- PREFIX AND NUMBER(S) OF CONTAINERS:

SIGLAS Y NUMEROS DE CONTENEDORES

1) SJDU618114-2

6) _____

11) _____

16) _____

2) _____

7) _____

12) _____

17) _____

3) _____

8) _____

13) _____

18) _____

4) _____

9) _____

14) _____

19) _____

5) _____

10) _____

15) _____

20) _____

THE ABOVE MENTIONED INSTRUCTIONS MUST ALSO BE STATED IN THE BILL(S) OF LOADING.

LAS INSTRUCCIONES ARRIBA MENCIONADAS DEBEN TAMBIEN ESTAR INCLUIDAS EN EL CONOCIMIENTO DE EMBARQUE.

ISSUED BY: REALIZADO POR MARIA A. VALDIVIESO

PLACE/LUGAR: GUAYAQUIL

DATE/FECHA: Thursday, December 05, 2013



SHIPPER'S SIGNATURE

ANEXO F: MANUAL DE PROCESOS

**MANUAL DE
PROCESOS
MEJORADOS**

COMPAÑÍA NAVIERA

2014

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 2 of 16

ÍNDICE

1. DEFINICIÓN.....	3
2. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS.....	3
3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS.....	3
4. MEJORA DE PROCESOS DE LA COMPAÑÍA NAVIERA	4
4.1. PROCESO VENTAS.....	4
4.2. PROCESO FACTURACIÓN Y SERVICIO DE DEMORAJE.....	9
4.3. PROCESO EXPORTACIÓN DE CONTENEDORES VACÍOS.....	13

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 3 of 16

1. DEFINICIÓN

Un manual de procesos es una compilación de instrucciones y pasos que se deben seguir para llevar a cabo un procedimiento determinando los responsables de las funciones impartidas.

2. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS

- Presentar un soporte al usuario, detallando las funciones a realizar por cada área.
- Contribuir en la ejecución del control interno impartido por la compañía.
- Proporcionar una guía en la ejecución de los procesos propuestos como mejora.

3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

En el presente manual se definen los procesos propuestos como mejora resultante de la realización de este proyecto, por ende se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Título del proceso
2. Alcance
3. Responsable
4. Diagrama de flujo
5. Ficha de indicador

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 4 of 16

4. MEJORA DE PROCESOS DE LA COMPAÑÍA NAVIERA

4.1. PROCESO VENTAS

Alcance

Este procedimiento describe cuáles son los principales parámetros del proceso ventas que los ejecutivos deberían tener en cuenta para la obtención de nuevos clientes o mantener los actuales.

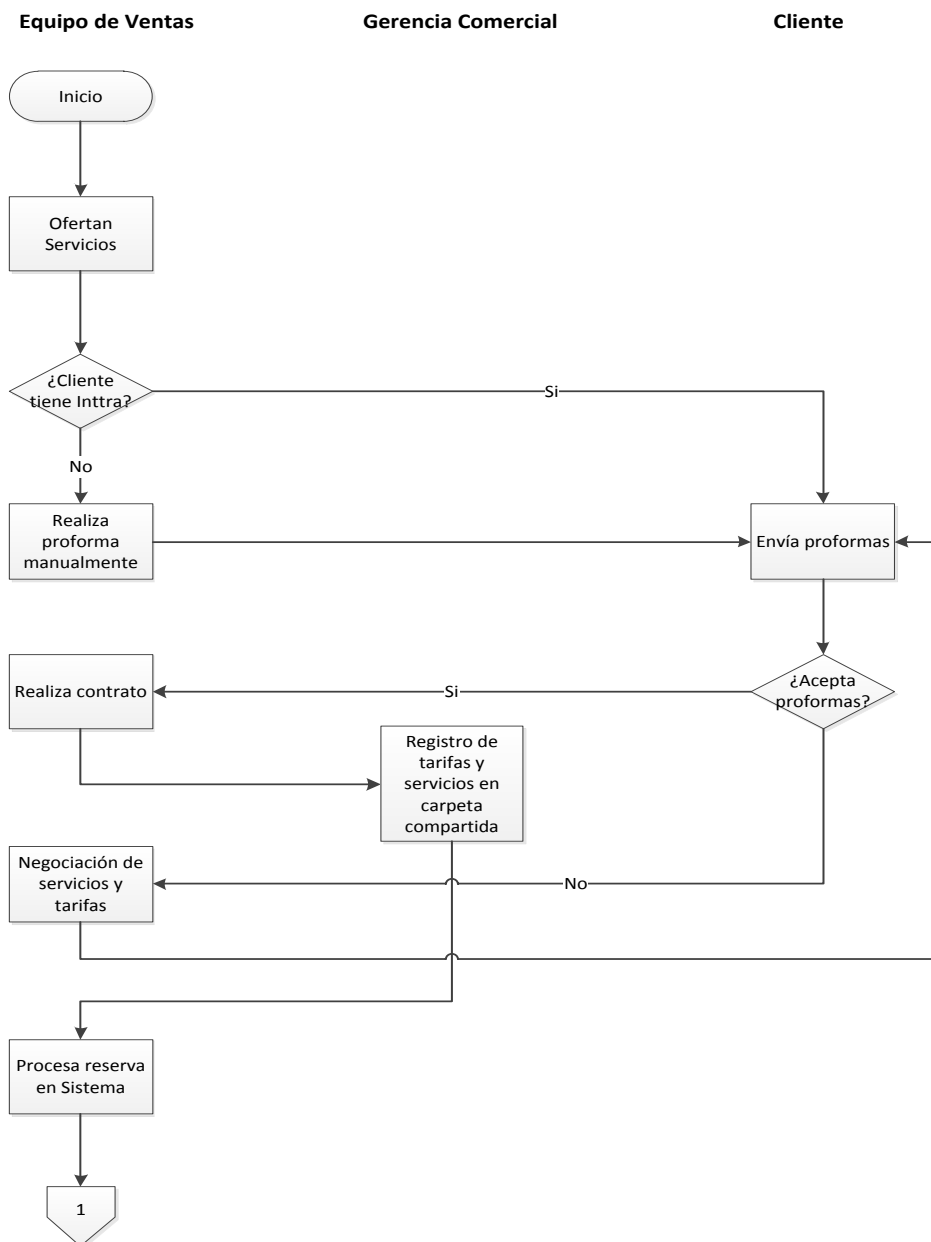
Responsable

La responsabilidad del cumplimiento de las tareas esenciales que se detallan en este procedimiento recae en los ejecutivos de ventas y el Gerente Comercial.

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 5 of 16

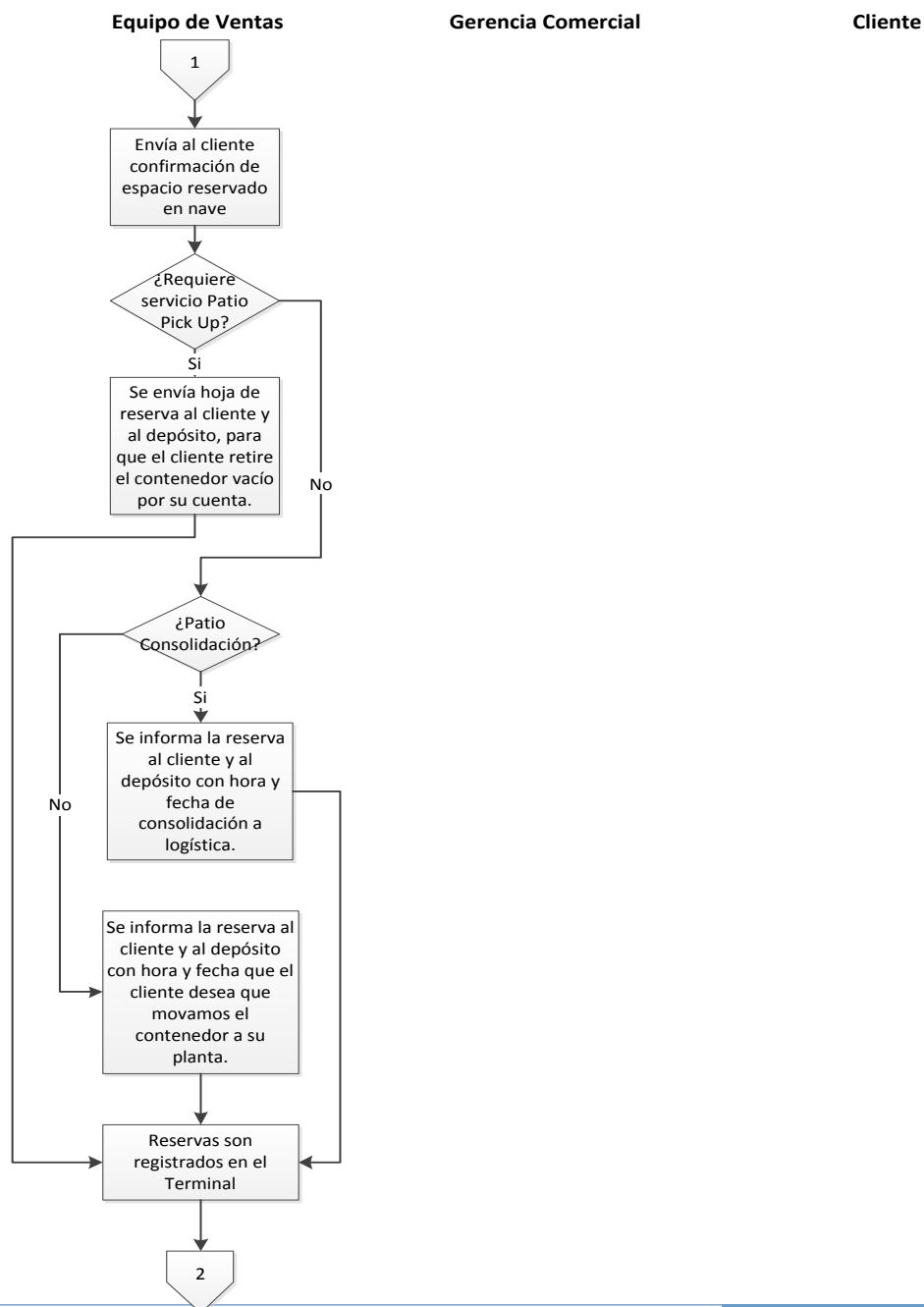
Diagrama de Flujo

Ventas



COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 6 of 16

Ventas



COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 7 of 16

Ventas**Equipo de Ventas****Gerencia Comercial****Cliente**

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 8 of 16

Ficha de Indicador

Nombre del Indicador:	Ventas Anuales	
Tipo de indicador:	Productividad	
Descripción	Controlar la variación del presupuesto establecido versus el ingreso real en ventas.	
Objetivo:	Cumplir con el Total de Ventas presupuestado para el año.	
Expresión Matemática:	$\frac{\text{Total Ventas Real}}{\text{Total Ventas Presupuesto General}} \times 100$	
Fuente:	Presupuesto General Anual	
Periodicidad:	Anual	
Responsabilidad:	Gerente de Ventas	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
100% a 95 %	90 % a 80 %	menor a 70 %

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 9 of 16

4.2. PROCESO FACTURACIÓN SERVICIO DE DEMORAJE

Alcance

Este procedimiento relaciona las áreas de Tráfico, Recepción, Intermodal, Mantenimiento & Reparación y Departamento de Caja, provee instrucciones necesarias para realizar la facturación del servicio de demoraje.

Responsable

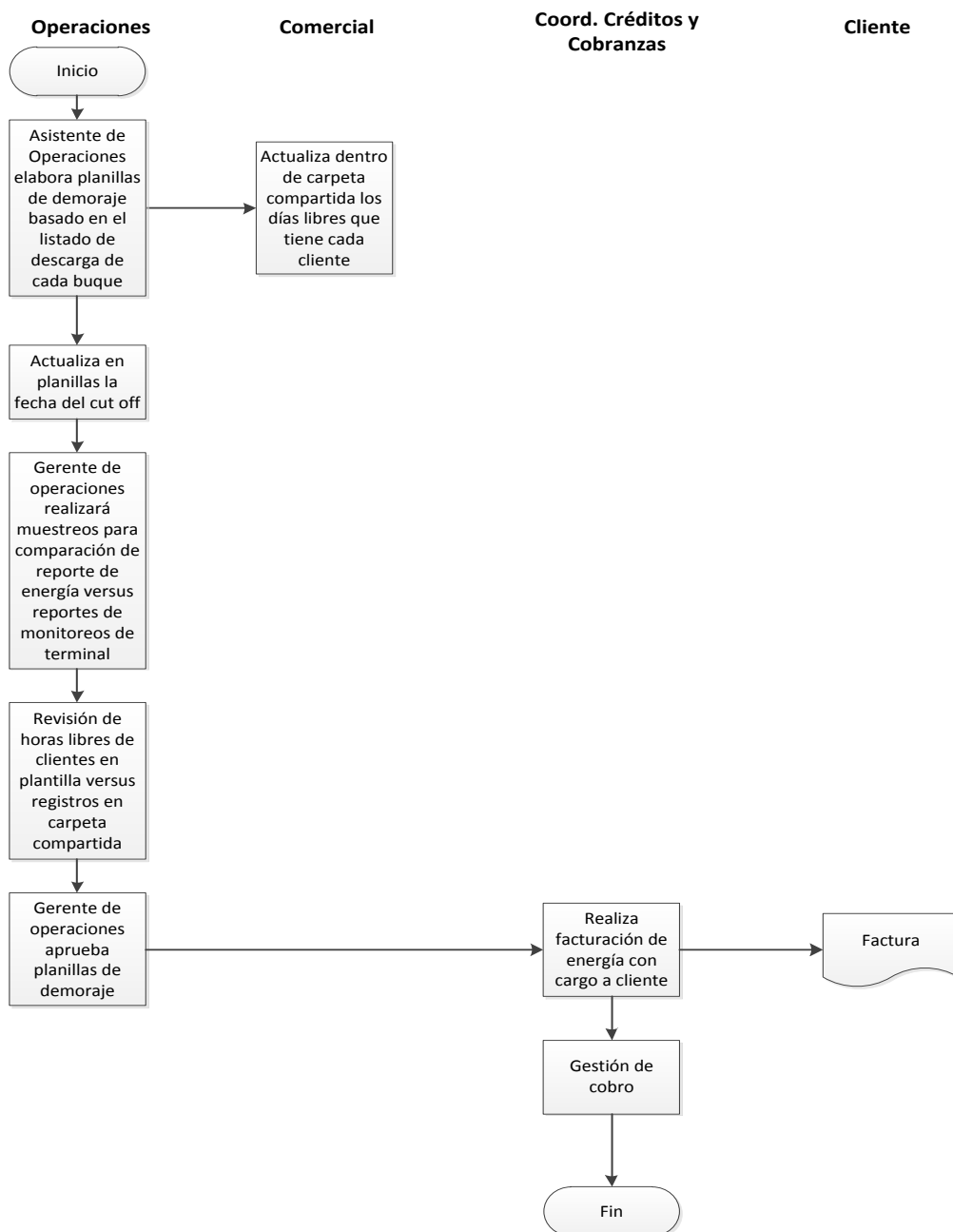
La Supervisora de Tráfico, Supervisora de Contabilidad y Gerente de Logística & Intermodal son los responsables de la difusión, implantación y actualización de este instructivo.

La Asistente de Tráfico, Importación, Asistente de Intermodal y Departamento de Caja serán responsables de la emisión de facturas correspondientes al Demoraje.

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 10 of 16

Diagrama de Flujo

Facturación servicio Demoraje



COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 11 of 16

Ficha de Indicador

Nombre del Indicador:	Satisfacción del cliente	
Tipo de indicador:	Indicador de Desempeño	
Descripción	Controlar el nivel de satisfacción de los clientes.	
Objetivo:	Nivel de satisfacción de los clientes superior a 95%	
Expresión Matemática:		
$\frac{\# \text{ de Clientes calificaron mayor a } 75}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$		
Fuente:	Encuestas realizadas a clientes	
Periodicidad:	Trimestral	
Responsabilidad:	Gerente de Ventas	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
100% a 90 %	90 % a 75 %	menor a 75 %

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 12 of 16

Ficha de Indicador

Nombre del Indicador:	Planillas de demoraje	
Tipo de indicador:	Eficiencia	
Descripción	Controlar el proceso de planillas de demoraje generadas con variación de horas.	
Objetivo:	Generar planillas de demoraje sin variación de horas	
Expresión Matemática:	$\frac{\# \text{ planillas de demoraje erróneas}}{\text{Total de planillas de demoraje generadas}} \times 100$	
Fuente:	Reporte de Operaciones de Puerto	
Periodicidad:	Mensual	
Responsabilidad:	Gerente de Operaciones	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
menor 10%	10 % a 15 %	mayor a 15 %

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 13 of 16

4.3. PROCESO EXPORTACIÓN DE CONTENEDORES VACÍOS

Alcance

Este instructivo aplica a los proveedores de transporte terrestre que realizan el retiro de contenedores desde el Depósito de contenedores vacíos para exportación además de las actividades de mantenimiento y control ambiental que debe realizar el transportista.

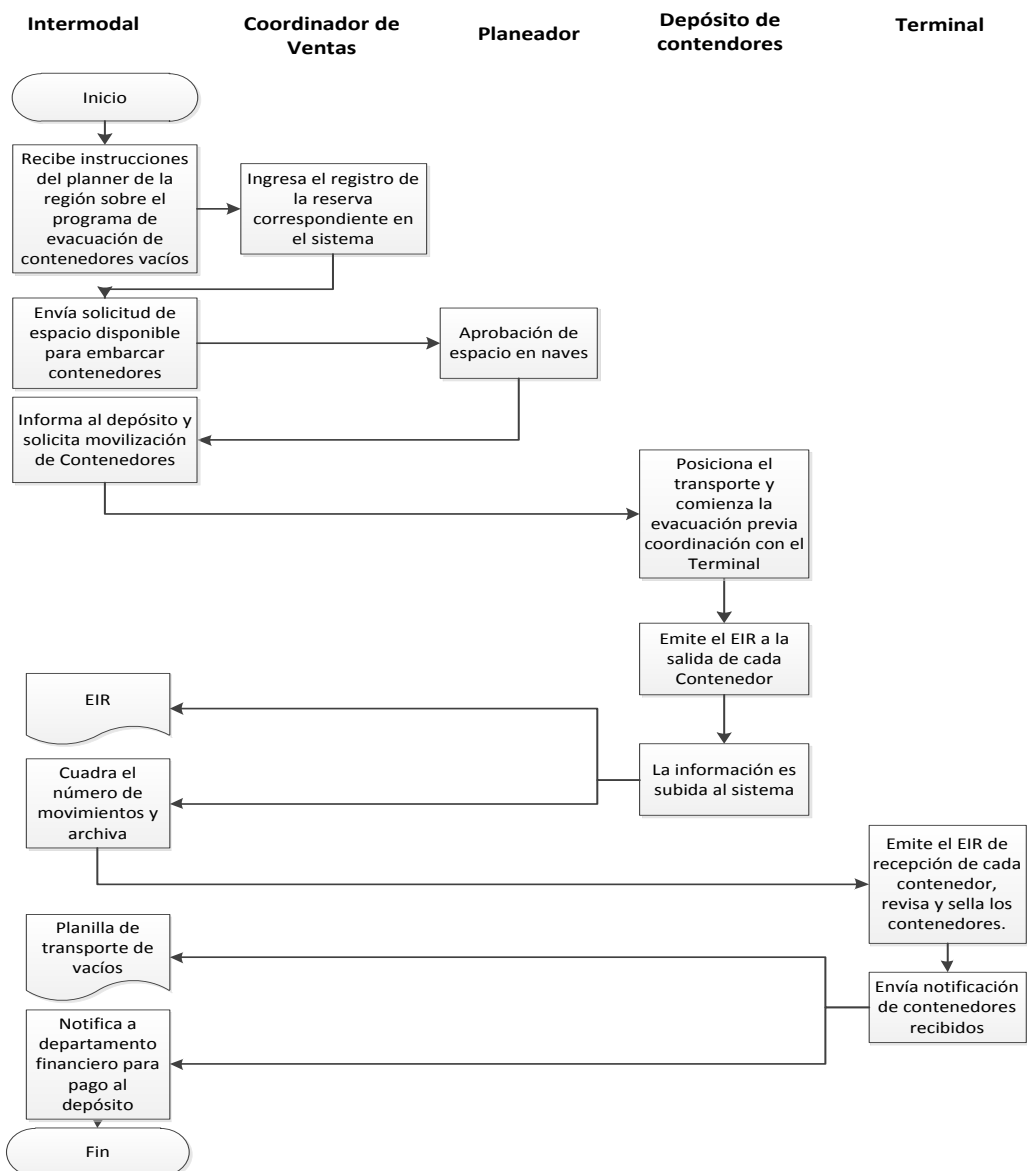
Responsable

El Gerente de Logística & Intermodal es el responsable de la difusión, implantación y actualización de este instructivo.

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 14 of 16

Diagrama de Flujo

Exportación de contenedores vacíos



COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 15 of 16

Ficha de Indicador

Nombre del Indicador:	Desempeño del personal por departamento	
Tipo de indicador:	Indicador de Desempeño	
Descripción	Controlar el desempeño del personal por departamento.	
Objetivo:	Desempeño por departamento > 95%	
Expresión Matemática:	$\frac{\text{Número de colaboradores con puntaje mayor a 80}}{\text{Total de personal del departamento}} \times 100$	
Fuente:	Resultados obtenidos en evaluaciones	
Periodicidad:	Mensualmente	
Responsabilidad:	Coordinadora RRHH - Jefe departamental	
Niveles		
Alto	Medio	Bajo
100% a 95 %	90 % a 80 %	menor a 75 %

COMPAÑÍA NAVIERA	Manual de Procesos	
	Diciembre 2014	Page 16 of 16

Ficha de Indicador

Nombre del Indicador:	Capacitación del Personal	
Tipo de indicador:	Productividad	
Descripción	Cubrir necesidades de capacitación del personal	
Objetivo:	Cumplir con el plan de formación anual para colaboradores.	
Expresión Matemática:		
$\frac{\# \text{ de cursos tomados por el personal}}{\text{Total de cursos programados para el personal}} \times 100$		
Fuente:	Plan de Formación Anual	
Periodicidad:	Anual	
Responsabilidad:	Coordinador RRHH	
Niveles		
Aceptable	Medio	Crítico
100% a 95 %	90 % a 80 %	menor a 80 %

BIBLIOGRAFÍA

[1] Norma ISO 9001:2008, (2008), disponible en:
http://www.implementacionsig.com/documentos/iso_9001/ISO%209001-2008.pdf

[2] Eduardo Andreu Alabarta, Rafael Martínez-Vilanova Martínez. (2011). **“Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando”**. España: ESIC Editorial.

[3] Juan Carlos Vergara Schmalbach, Tomas Fontalvo Herrera. (2010). "La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008". España: Eumed.

[4] Alberto Galgano. (1995). "Los siete instrumentos de la calidad total". Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

[5] Braulio Mejía García. (2006). "Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud". Colombia: Ecoediciones.

[6] SEQM SYSTEM – Manual de Calidad Compañía Naviera (2013).

[7] Manual de Seguridad BASC Compañía Naviera, (2013).