PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA MEJORA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE MARITIMO CASO NAVIERA DEL SUR S.A.

Loyda Calderón Chalén[1], Catalina Pazmiño Zurita[2], Christian Pachay Chávez[3], Jaime Lozada Loza[4]

[1]Ingeniero Comercial en Finanzas 2005

[2]Ingeniero Comercial en Finanzas 2005

[3]Ingeniero Comercial en Finanzas 2005

[4]Director de Tesis. Ingeniero Electrónico de Telecomunicaciones, Escuela Politécnica Superior del Litoral 1998, Postgrado Costa Rica, INCAE 2003. Profesor de ESPOL desde 2003.

RESUMEN

La reingeniería es un método por el cual se rediseñan e implementan nuevos procesos de trabajo, está encaminada a hacer que el trabajo produzca un mayor beneficio relacionado con el cliente para que le agreguen valor real y obtener ventajas competitivas.

Para este estudio se ha tomado a la Agencia Naviera del Sur S.A. quien contribuye de manera importante al desarrollo económico del país mediante sus servicios de transporte de carga internacional. Primeramente se realiza una investigación de la situación actual de la empresa: Antecedentes, Procesos por departamento, estudio de mercado y análisis financiero. De acuerdo a los resultados obtenidos se definen las estrategias y el rediseño de procesos a seguir así como los valores de inversión y políticas de ventas.

Finalmente se proyectan los estados financieros con y sin inversión y mediante un análisis incremental y utilizando todas las herramientas financieras aprendidas, se demuestra que al efectuar el rediseño de su estructura organizacional así como una buena planificación estratégica se obtiene mayores beneficios al optimizar la calidad del servicio al cliente, reflejado en un aumento

de la rentabilidad y un mejor posicionamiento del negocio, incrementando así la capacidad de participar con éxito en un mercado altamente competitivo.

RESUME

Reengineering is a method for which are implemented new work processes, it is guided to make that work produces a bigger benefit related with the client so that they add it real value to obtain competitive advantages.

For this study it has been taken to the Shipping Agency of the South, Navisur Co. that contributes with an important way to the economic development of the country by means of their services of international load transport. Firstly It is carried out an investigation of the current situation of the company: Background, Processes by department, market study and financial analysis. According to the obtained results the strategies are defined and the redraws of processes to continue as well as the investment values and political of sales.

Finally the financial reports are projected with and without investment and by means of an incremental analysis using all the learned financial tools, it is demonstrated that when making the redraw of the organizational structure as well as a good strategic planning is obtained bigger benefits when optimizing the quality from the service to the client, reflected in an increase of the profitability and a better positioning of the business, increasing by this way the capacity to participate with success in a highly competitive market.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años la Agencia Naviera del Sur S.A. ha llevado una misma administración que ha logrado posicionarla como una de las principales agencias navieras que contribuyen al comercio ecuatoriano, debido a su alto número de rutas y frecuencias en los viajes. Sin embargo uno de los principales problemas que afecta no solo a Navisur S.A. sino a toda la industria naviera, es que al estar nuestra economía dolarizada y al existir un aumento constante y sostenido en los costos internos, como electricidad, combustibles, telecomunicaciones, etc., que afectan directamente al sector productivo, las empresas se ven seriamente amenazadas en sus costos. Adicionalmente, existen constantes incrementos de gastos que el usuario del servicio tiene que soportar los cuales tienen origen externos, es decir que no son producidas por los dueños de las embarcaciones (Armadores), como son las tasas portuarias, inspecciones de cumplimiento de reglas internacionales de las cuales el país es signatario, entre otros y que si son por ley ajustados año a año de acuerdo a los niveles de inflación.

Con la elaboración de este proyecto de reingeniería se mostrará que al efectuar el rediseño de su estructura organizacional y siguiendo las recomendaciones aquí planteadas se obtendrá mayores beneficios: calidad del servicio al cliente, un aumento de la rentabilidad y un mejor posicionamiento del negocio.

En esta tesis se describen nuevas estrategias de trabajo para el relanzamiento del negocio que los gerentes podrán utilizar para reinventar la compañía a fin de volverse mas competitivos.

Quedará demostrado mediante un análisis incremental que al realizar un rediseño de la empresa habrán efectos muy significativos y que al ejecutarlos rápidamente podrán competir con éxito.

CONTENIDO

1.- ANTECEDENTES

Para la elaboración de esta reingeniería se ha considerado a la Agencia Naviera del Sur S.A. NAVISUR, quien dedicada al transporte marítimo de carga y fundada hace 4 años, representando a las líneas MARUBA y CLAN, ha con tan poco tiempo logrado posicionarse como una de las principales empresas en el medio naviero debido a su alto número de rutas y frecuencias en los viajes contribuyendo potencialmente al desarrollo económico y social del país en el área de comercio exterior. Sin embargo debido a su rápido crecimiento y los problemas que afectan al país, se han visto afectadas las áreas relacionadas con la atención al cliente como son la de servicios, documentación, y ventas correspondiente los departamentos comercial y operacional ya que estas divisiones influyen directamente en la imagen que tiene el consumidor de la empresa e impide las oportunidades de crecimiento continuo para seguir contribuyendo al desarrollo económico y social del país, así como del propio.

Uno de los principales problemas que afecta a Navisur es el aumento constante y sostenido de los costos internos como electricidad, combustibles, telecomunicaciones, etc. Adicionalmente, existen constantes incrementos de gastos que el usuario del servicio tiene que soportar los cuales tienen origen externos, es decir que no son producidas por los dueños de las embarcaciones (Armadores), como son las tasas portuarias e inspecciones, que si son por ley ajustados año a año de acuerdo a los niveles de inflación. Así también al estar los fletes regulados por el mercado internacional impiden a los agentes representantes de las líneas navieras generar una ganancia justa que les permita re-invertir para poder crecer y modernizar sus actividades. Tampoco cuenta con una planeación estratégica definida.

2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

Lo que se pretende con este proyecto es dar un giro al negocio mediante un cambio radical que le de valor agregado a los procesos estratégicos y que conlleven a aumentar su competitividad, rentabilidad, satisfacción de los clientes, disminución de costos y por consiguiente a un aumento de los ingresos.

3.- ANALISIS DE LA EMPRESA

Primeramente se realiza un estudio de la empresa, de la siguiente manera:

Se describe los inicios de Navisur en el 2002 como parte del grupo Remar, quien cuenta con 20 años de experiencia. Se crea la agencia para representar a las líneas Maruba (servicio Americas) y Clan (Servicio Lejano Oriente) de origen argentino quien inicia recaladas en Guayaquil.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Se detalla todas las rutas que tiene hacia y desde los distintos continentes mediante sus servicios SACS, CLANSA, AMPAC, FEEDER, y SEAGULL , así como las negociaciones que se tienen con las líneas como es el sistema Join, en el cual se transborda contenedores a otros Armadores para realizar conexiones, entre otros.

3.2 DESCRIPCION DE PROCESOS POR DEPARTAMENTOS

Se realiza un estudio de los procedimientos en los departamentos tanto en el área de importaciones y exportaciones.

Comercial: Donde se realizan las funciones de ventas y constante comunicación tanto con el Armador para las concesiones de tarifas especiales o tracking de la carga, como con los clientes, permitiendo llegar a importantes negociaciones.

3.2.1 Documentación

Elaboración de documentos de embarque y envíos de información a las autoridades aduanales del país

3.2.2 Visto Bueno

Proceso en el que se otorgan las aprobaciones necesarias en los documentos de embarque para el retiro de contenedores así como el cálculo de todos los gastos extras al flete (sobre-estadías y garantías) que el cliente debe cancelar.

3.2.3 Servicio al Cliente

Donde se atienden todas las llamadas, consultas, reclamos, elaboración de notificaciones de arribo, etc. Es un proceso muy importante pues está en estrecha relación con el cliente.

3.2.4 Caja

Lugar en el que se realizan todas las facturaciones, cobranzas y contabilización de fletes y multas del cliente.

También se describieron los procedimientos del departamento de Operaciones. Sin embargo tanto Operaciones como Administración son parte del grupo total de Remar por lo que sus procesos no son exclusivos de Navisur y no fueron considerados para la re-estructuración. De cada departamento se analizó los problemas que estos tenían.

3.2.5 Recursos Financieros

Se procedió a analizar los 3 últimos años mediante el método horizontal y Base 100, para determinar los diferentes recursos financieros que posee y la situación actual en la que se encuentra. El trabajo consistió en una auditoria razonable y de cálculo de ratios que permitió visualizar la situación financiera de la organización.

En el estudio de los ingresos la línea que mas beneficios por fletes y sobrestadías ocasiones es Maruba, en los otros ingresos operacionales se encuentra el manejo de documentación como mas importante.

En la razón del capital de trabajo es 13,93% significando la relación de la cantidad de liquidez relativa a las ventas.

En el calculo del ROI se determino un 9,78% de retorno sobre la inversión, y el ROE (rentabilidad sobre los fondos propios) 52,25%.

4.- ESTUDIO DE MERCADO

En el Ecuador, el transporte marítimo es servido por alrededor de 80 líneas navieras del exterior que transportan carga a todo el mundo. Según nuestro análisis en los últimos tres años, NAVISUR posee una gran participación de carga desde Argentina, China, Chile, Perú, Brasil y Canadá, y que aunque no se encuentra entre las principales agencias navieras del mercado tiene una posición predominante entre los países con los que Ecuador más comercializa.

La competencia es apretada entre las navieras y son los itinerarios y los costos de los fletes lo que marcan las preferencias en este mercado. Para la medición de la fuerza competitiva se definen los factores claves del éxito como son: publicidad, precios varios (fletes, sobrestadías, garantías), atención (servicio al cliente, reclamos, otros), imagen de la empresa, puntualidad, etc. Y se evalúa a Navisur versus las agencias altas y medianamente fuertes en el mercado. De acuerdo a este análisis la imagen, publicidad, puntualidad (itinerarios) y precios es lo más importante para el consumidor no teniendo Naviera del Sur mucha fuerza en estos factores.

En la oferta del servicio los principales factores son: Itinerarios, Diferentes tipos de contenedores, créditos (por fletes o sobrestadías), cobertura de costos.

Entre los principales factores que influyen en la demanda se consideran los siguientes: precio, itinerarios, información oportuna, facilidades de pago, disponibilidad de equipos, mejores tiempos de tráfico.

Los precios por flete internacional son fijados por las líneas que representan y los factores que influyen en el mismo son: la demanda de una misma ruta, la distancia, volúmenes de carga, conexiones, costos portuarios, bodegajes, competencia desleal. Adicionalmente el usuario del servicio también debe asumir los recargos por Manipuleo en el Terminal de la carga, tasas de documentación, peaje en el Canal de Panamá, ajustes en el combustible, recargos por seguro, carga peligrosa, temporada alta entre otros. Una vez arribada la carga también existen valores como emisión de documentos de embarque, certificaciones y visto bueno.

Para la investigación de mercado la hipótesis planteada es que *"Una mejora en los servicios prestados puede conllevar a una reducción de costos que mejore las utilidades de la empresa."*

Para ello primeramente se realiza una encuesta en donde para su elaboración se consideran las necesidades y preferencias de los clientes, la rapidez de los procesos actuales y personal adecuado. Se define el tamaño de la muestra y los criterios para la estratificación.

Una vez realizada la encuesta se analizan los resultados en los que se determina 6 factores importantes: 1) La agencia no posee publicidad, 2) Muy pocos vendedores atendiendo los requerimientos o captando nuevos clientes, 3) Poca accesibilidad del cliente a la información 4) Atención del personal buena, 5) Una regular rapidez en los procesos 6) Dificultades con el costo de las tarifas. En general se esta dando una buena atención pero existe una deficiencia en el área comercial (ventas) y documentación que son los que le dan valor agregado a la empresa.

En el análisis FODA entre las fortalezas tenemos el prestigio de la empresa, los muchos años de experiencia perteneciendo a un grupo de empresas relacionadas en el negocio, el personal parcialmente motivado con buen ambiente de trabajo, buena tecnología, el monopolio de uno de los puertos y una estructura organizacional horizontal para la toma de decisiones. Entre las Oportunidades se encuentra la presencia de la empresa mediante oficinas en los puertos principales del país Esmeralda, Quito, Guayaquil y Manta, la modernización del Puerto Marítimo lo cual agilizará la afluencia de buques y en los procesos de atención al cliente, obtención de las certificaciones BASC e ISO que aseguren la calidad y seguridad de sus servicios y operaciones. En las debilidades se nota la ausencia de una planeación estratégica definida, poco personal en el área de ventas quienes no realizan visitas ni secuencia de carga, no posee ningún tipo de publicidad ni bodegas propias para deposito de contenedores que minoricen los costos. Por ultimo en las amenazas existe una contraposición entre las políticas del Armador vs. la agencia, continuos cambios en la CAE que retrasan los tramites por falta de aprobación, agencias navieras con tarifas mas bajas y mejores tiempo de trafico y competencia desleal entre Armadores.

5.- REDISEÑO

Finalmente se procede a explicar la importancia de una planeacion estratégica, como las etapas para una correcta planificación (Filosófica, Analítica, Operativa y de Control), los objetivos finales (MISIÓN, VISION, POLÍTICAS Y METAS), y sus parámetros para la elaboración como los factores a evitar, todo esto basado en la Excelencia Operativa, Intimidad con el cliente y liderazgo del producto.

Posteriormente se definen los cambios propios de la reingeniería por departamentos, enfocándose en el área Comercial, pues se determinó que este es el que le da el mayor valor agregado a la compañía. Se determina las estrategias a seguir como son: 1) Diseño de la nueva imagen de la compañía, (donde se establece la elaboración de la planeacion estratégica), 2)

Lanzamiento de una nueva campaña de publicidad y relaciones públicas (recursos a utilizar) y 3) Realización de una comercialización agresiva (implementación de un sistema efectivo de ventas).

Todos estos cambios se los mide numéricamente, implantadose los valores por inversión y demás gastos a realizarse y se determina que existirá un aumento en las ventas de entre 5% y 10 %, lo cual producirá un crecimiento de la cartera en un corto plazo de 35 clientes, y el incremento en las ventas seria de $ 25412 dólares anuales para el 2006.

También esta sujeto a muchos cambios el departamento de documentación y visto bueno/cartas de salida para mejorar el rendimiento operacional en todas sus actividades. Igualmente se definen las estrategias como son 1) Optimización de procesos (descentralización, nuevo personal), 2) Reducción de costos 3) Capacitación y 4) Control y seguimiento de operaciones. Con esto se calculan los valores que se ahorrarían

Se determinan los nuevos procesos del departamento de servicio al cliente unificado con Visto Bueno, la mejora de los recursos para Caja y Facturación y otras estrategias de suma importancia a considerar como son asignaciones para capacitación del personal, mayor control de gastos varios (suministros, uniformes, llamadas, etc.). A partir de estas políticas lo que se espera es una reducción de gastos o el mantenimiento de los rubros en el mediano plazo, evitando así que estos crezcan indiscriminadamente.

CONCLUSIONES

- Se muestra que TIR > TMAR y VAN >0 por lo tanto, se acepta el proyecto.
- Se cumple la hipótesis de la investigación es decir que al existir una mejora en el desempeño de los procesos y estrategias de la compañía se produce una reducción de costos reflejado en un aumento de las utilidades según los estados financieros proyectados
- Se mejoran los procesos que generan valor agregado permitiendo alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.

- Dada la planeación estratégica la gerencia tendrá acceso a la información confiable, precisa y oportuna
- Según el análisis de los estados financieros actuales se puede ver que los gastos están creciendo indiscriminadamente y a largo plazo la empresa dejaría de crecer
- Con la implementación del proyecto es posible que los costos crezcan en forma paralela a los ingresos.
- La agencia cuenta con fondos propios y se encuentra en capacidad de realizar una inversión en este tipo de proyecto, sin aumentar su endeudamiento manteniendo estable el nivel de riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Champy James, 1995. “Reingeniería en la Gerencia”. Grupo Editorial Norma
2. Morris, Daniel y Joel Brandon. “Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito a los negocios”. Mc Graw Hill.
3. Arthur Thompson, A.J. Strickland. “Dirección y Administración Estratégica, conceptos, casos y lecturas. Mc Graw Hill
4. Michael D. Hartline, George H. Lucas. O.C. Ferrell “Estrategia de Marketing”.
5. James R. Evans, William M. Lindsay. “Administración y Control de la Calidad”. Grupo Editorial Iberoamérica
6. Baca Urbina Gabriel, 2001. « Evaluación de Proyectos ». Mc Graw Hill
7. Douglas Emery, John D. Finnerdy. “Administración Financiera Corporativa” Ediciòn 1. Mc Graw Hill.
8. Corporación Aduanera del Ecuador
9. Cámara Marítima del Ecuador
10. Autoridad Portuaria de Guayaquil

Ing. Jaime Lozada Loza
Director de Tesis