



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

Diagnóstico del proceso de compras de un operador portuario de remolcadores en la ciudad de Guayaquil, con la propuesta de diseño de un modelo de procesos de compras

AUTORA:

Ing. Dinorath Herrera Bustamante

Mención:

Magister en Administración de Empresas

TUTORA:

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Msc.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Dinorath Herrera Bustamante, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE TESIS:

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Msc

REVISOR(ES)

C.P.A. Laura Vera Salas

Ing. Elsie Zerda Barreno

DIRECTORA DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Msc

Guayaquil, a los 26 del mes de octubre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Dinorath Fernanda Herrera Bustamante

DECLARO QUE:

La Tesis **Diseño de procesos de compras de un operador portuario de remolcadores de la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Master en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 26 del mes de octubre del año 2015

LA AUTORA

Dinorath Herrera Bustamante

Ing. Dinorath Fernanda Herrera Bustamante



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Dinorath Fernanda Herrera Bustamante

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la tesis de **Maestría de Administración de Empresas** titulada: Diagnóstico del proceso de compras de un operador portuario de remolcadores en la ciudad de Guayaquil, con la propuesta de diseño de un modelo de procesos de compras, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 del mes de octubre del año 2015

LA AUTORA:

Ing. Dinorath Fernanda Herrera Bustamante

Agradecimiento

A Dios mi agradecimiento infinito porque me ha dado vida, salud, energías y todas las herramientas necesarias que cuando estuve a punto de darme por vencida, me ilumino y me mostró el camino a seguir para alcanzar esta meta.

A mi familia quienes me motivaron día a día a seguir adelante con mucha dedicación y esfuerzo.

Agradezco a la Economista María del Carmen Lapo por haber sido mi tutora, guía, para que haya podido afianzar mi aprendizaje y esa luz de esperanza en este logro académico.

A mis compañeros y maestros de la Maestría, quienes me llenaron de alegría en los días que compartimos en el aula de clases e hicieron que valoraré mis conocimientos profesionales y llenarme de nuevas expectativas en el ámbito laboral.

Dinorath Fernanda Herrera Bustamante

Dedicatoria

A Dios, por ser mi todo que me llena cada día de su amor infinito y me alienta a seguir en paso firme con mi familia.

A mi esposo Halan Flor, mi amor, mi amigo, mi principito, quien me ha apoyado, me ha dado ánimo y ha sido mi complemento en la tesis.

A mis hijas Dinorath y María Fernanda, mis mágicas princesas, quienes muchas veces se sacrificaron por su mami, pero han comprendido con amor lo que hacía mami, las amo.

A mi mamá Gloria, mi orgullo, la mujer que más admiro por su carácter, vocación de maestra y excelente mamá.

A mi papi Fernando, a quien adoro, respeto, ha sido mi ayuda, mi empuje e incondicional en todo momento.

A mis hermanos Joan, Angelo y Anita, quienes siempre han estado pendientes de mí y de cada paso que voy escalando.

Todos ellos son mi razón de vivir y no me han dejado desmayar sino ese empuje para llegar a esta meta, los amo.

Dinorath Fernanda Herrera Bustamante

TRIBUNAL DE SUSTENTACION

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Msc
TUTORA

PROFESOR DELEGADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALIFICACION

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Msc
TUTORA

Índice General

Agradecimiento	I
Dedicatoria	II
Índice general	V
Índice de tablas.....	XII
Índice de figuras	XIII
Índice de apéndice.....	XV
Índice de siglas	XVI
Resumen	XVII
Abstract	XVIII
Introducción	19
Formulación del problema	23
Justificación.....	23
Objetivos	26
CAPÍTULO 1.....	27
EL PROCESO PORTUARIO Y LA LOGÍSTICA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS	27
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS SISTEMAS PORTUARIOS DEL MUNDO.	27
1.1.1 <i>Los remolcadores portuarios.</i>	28
1.1.2 <i>Empresa de servicios</i>	28
1.1.2.1 Características y estrategias en las empresas de servicios.....	30

1.2	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	30
1.2.1	<i>Procesos.....</i>	<i>31</i>
1.2.1.1	Elementos del proceso.	31
1.2.1.2	Diferencia de organización estructurada por funciones y enfocada en los procesos.	32
1.2.1.3	Etapas de la administración por procesos.....	33
1.2.1.4	Objetivos y ventajas de la gestión por procesos.	36
1.3	MODELO DE PROCESOS.....	36
1.4	DIAGRAMA DE FLUJO.....	37
1.4.1	<i>Ventajas de los diagramas de flujo.....</i>	<i>37</i>
1.4.2	<i>Pasos para elaborar un diagrama de flujo.....</i>	<i>37</i>
1.4.2.1	Clasificación de diagramas de flujo.	37
1.4.3	<i>Preguntas para crear un diagrama de flujo.</i>	<i>38</i>
1.5	MANUAL DE PROCESOS	38
1.5.1	<i>Elementos del proceso.</i>	<i>39</i>
1.6	PROCESOS EN RELACIÓN AL CLIMA LABORAL.....	39
1.7	CALIDAD TOTAL	40
1.8	LOGÍSTICA.....	41
1.8.1	<i>Logística integral.....</i>	<i>42</i>
1.8.2	<i>Logística empresarial.</i>	<i>42</i>
1.9	ELEMENTOS DE LA LOGÍSTICA	43
1.10	LAS COMPRAS EN LA CADENA LOGÍSTICA	44
1.10.1	<i>La compra.</i>	<i>44</i>
1.10.1.1	Estrategias de compras.....	45
1.10.1.2	Funciones de compras.	46

1.10.1.3	Tipo de compra.	46
1.10.1.4	Políticas de compra.	47
1.10.1.5	Planteamiento de las compras.	47
1.10.1.6	Proceso de compra.	48
1.10.1.7	Importancia de las compras.....	48
1.11	INVENTARIO	49
1.12	PROVEEDOR	49
1.12.1	<i>Selección de proveedores.....</i>	<i>50</i>
1.12.2	<i>Alianza con proveedores.....</i>	<i>51</i>
1.13	RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA.....	51
1.14	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	52
1.15	LEYES, REGLAMENTOS O DISPOSICIONES DE LOS REMOLCADORES PORTUARIOS.	53
	Marco conceptual	55
	CAPÍTULO 2.	57
	ANÁLISIS DEL MERCADO DE OPERADORES PORTUARIOS ESPECIALIDAD REMOLCADORES	57
2.1	HISTORIA PORTUARIA ECUATORIANA.	57
2.1.1	<i>Empresas de servicios en la parte marítima del ecuador.....</i>	<i>59</i>
2.2	MERCADO.....	60
2.2.1	<i>Clasificación de acuerdo al tipo de demanda.....</i>	<i>60</i>
2.2.1.1	Segmentación de mercado	61
2.2.1.2	Variable de la segmentación del mercado	61
2.2.1.3	Características de la segmentación del mercado	61

2.3	MERCADO DE REMOLCADORES PORTUARIOS EN EL ECUADOR.....	61
2.3.1	<i>Mercado de remolcadores portuarios en el puerto de guayaquil.....</i>	<i>63</i>
2.3.1.1	Operatividad de los remolcadores	64
2.3.2	<i>Tipo de remolcadores</i>	<i>64</i>
2.3.3	<i>Competencia directa</i>	<i>65</i>
2.3.3.1	Empresa ecuaestibas	65
2.3.3.2	Empresa sagemar	66
2.3.3.3	Empresa japina	67
2.3.4	<i>Participación del mercado especialidad remolcadores</i>	<i>67</i>
2.4	CICLO DE VIDA INDUSTRIAL	68
2.5	FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	69
CAPÍTULO 3.....		72
PROCESOS ACTUALES DE JAPINA.....		72
3.1	ANTECEDENTES	72
3.1.1	<i>Desarrollo de la planificación estratégica</i>	<i>73</i>
3.2	VALORES DE LA EMPRESA	75
3.3	ANÁLISIS FODA	75
3.4	POLÍTICA DE CALIDAD.....	76
3.5	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	77
3.6	PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA EMPRESA.....	77
3.6.1	<i>Negociación de los servicios.....</i>	<i>78</i>
3.6.1.1	Trabajos especiales de los remolcadores de japina.	78
3.7	DEFINICIÓN DE PUESTOS	79
3.8	DESCRIPCIÓN POR DEPARTAMENTOS.....	80
3.8.1	<i>Funciones de servicios externos contratados.</i>	<i>80</i>

CAPÍTULO 4.....	92
MARCO METODOLÓGICO	92
4.1 DEFINIR PROBLEMA	93
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	93
4.2.1 <i>Observación.</i>	93
4.2.2 <i>La entrevista.</i>	94
4.2.3 <i>La encuesta.</i>	94
4.3 POBLACIÓN OBJETIVO.....	94
4.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.	95
4.4.1 <i>Diseño de encuesta.</i>	95
4.4.1.1 Análisis de datos cuantitativos.	95
4.5 PRINCIPALES HALLAZGOS.....	104
CAPÍTULO 5.....	106
IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	106
5.1 FACTORES CLAVES DE LOS PROBLEMAS.	106
5.2 OBJETIVOS.	107
5.3 MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	107
5.4 MODELO DE INVENTARIO.	109
5.4.1 <i>Generalidades.</i>	109
5.4.1.1 Responsabilidades del manejo de inventario.....	110
5.5 MODELO DEL MANUAL DE COMPRAS.....	114
5.5.1 <i>Manual de compras.</i>	115
5.5.1.1 Generalidades	116

5.5.1.2	Funciones y responsabilidades del departamento de compras	116
5.5.2	<i>Requerimiento de compras: pedimentos</i>	117
5.5.2.1	Tipos de pedimentos	117
5.5.2.2	Prioridad de los pedimentos	118
5.5.2.3	Registro de pedimentos	119
5.5.2.4	Generación y emisión de pedimentos	119
5.5.2.5	Distribución de pedimentos generados en los formularios.....	122
5.6	PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES.....	122
5.6.1	<i>Cotización de pedimentos</i>	122
5.6.2	<i>Visación de pedimentos</i>	124
5.7	MODALIDADES DE COMPRA DE MATERIALES Y REPUESTOS.....	126
5.7.1	<i>Seguimiento</i>	127
5.7.1.1	Entrega, recepciones, revisiones y devoluciones de materiales y repuestos.....	128
5.8	COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	130
5.8.1	<i>Bienes y servicios administrativos</i>	130
5.8.1.1	Funciones y responsabilidades de compras administrativas.....	131
5.9	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	137
5.9.1.	Comisión calificadora de proveedores.	140
5.10	MANTENIMIENTOS	140
5.10.1	<i>Acciones preventivas y correctivas</i>	141
5.11	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	141
5.11.1	<i>Objetivo</i>	141
5.11.1.1	Detalle de capacitación.	142
5.11.1.2	Costos de capacitación.	142

Conclusiones y recomendaciones	143
Referencias bibliográficas	146
Apéndice.....	150

Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción de funciones del Gerente General.....	82
Tabla 2. Descripción de funciones del Jefe de Operaciones	84
Tabla 3. Descripción de funciones del Representante de la Dirección.....	85
Tabla 4. Descripción de funciones del Jefe Administrativo	87
Tabla 5. Descripción de funciones del Capitán	89
Tabla 6. Descripción de funciones del Maquinista.....	90
Tabla 7. Descripción de funciones del Marinero	91
Tabla 8. Descripción de funciones del Jefe de Compras	108

Índice de Figuras

Figura 2.1. Participación del mercado de remolcadores en Guayaquil.....	68
Figura 2.2. Ciclo de vida industrial.....	69
Figura 2.3. Fuerza competitiva de Michael Porter.....	69
Figura 3.1 Planeación estratégica	74
Figura 3.2 Análisis FODA	75
Figura 3.3. Estructura Organizativa de Japina	77
Figura 4.1. Entrega de pedimentos en la fecha estipulada.....	96
Figura 4.2. Entrega de productos de acuerdo a sus características	96
Figura 4.3. Coordinación de trabajos y servicios técnicos.....	97
Figura 4.4. Mantenimiento preventivo de remolcadores	97
Figura 4.5. Comunicación oficina – remolcador	98
Figura 4.6. Reposición de implementos de seguridad	98
Figura 4.7. Procedimientos normalizados en Japina.....	99
Figura 4.8. Registros de fallas.....	99
Figura 4.9. Estadísticas de parada de tiempo y reparación de remolcadores.....	100
Figura 4.10. Registro de información en planes de mantenimiento.	100
Figura 4.11. Codificación de insumos	101
Figura 4.12. Comunicación por mantenimiento	101
Figura 4.13. Programación de mantenimiento.....	102
Figura 4.14. Registro de problemas remolcadores.....	102
Figura 4.15. Asignación de personal al área de compras.....	103
Figura 4.16. Sistematización del área de compras.....	103
Figura 5.1. Propuesta de estructura organizativa	109
Figura 5.2. Flujoograma de Inventario	110

Figura 5.3. Formato de Registro de Inventario	113
Figura 5.4. Flujograma de compras	115
Figura 5.5. Formato de pedimentos de nave	121
Figura 5.6. Formato de solicitud cotización de naves.....	123
Figura 5.7. Formato listado de visación.....	124
Figura 5.8. Formato de orden de compra o trabajo.....	126
Figura 5.9. Formato de pedimentos de oficina	132
Figura 5.10. Formato solicitud de cotización de oficina.....	133
Figura 5.11. Formato arqueo de caja chica y reposiciones	136
Figura 5.12. Formato de selección de proveedores.....	138
Figura 5.13. Formato de evaluación de proveedores	139
Figura 5.14. Formato de trabajo de proveedores	140
Figura 5.15. Formato de capacitación.....	142

Índice de Apéndice

Apéndice A. Carta Gerente General de Japina	150
Apéndice B. Formato del plan anual de mantenimiento.....	151
Apéndice C. Formato del plan de mantenimiento preventivo.	152
Apéndice D. Reporte de acciones preventivas.....	153
Apéndice E. Formato de solicitud de acciones correctivas.....	154
Apéndice F. Formato de encuesta de usuarios internos de Japina.....	155

Índice de Siglas

APE	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
APG	Autoridad Portuaria de Guayaquil
APM	Autoridad Portuaria de Manta
APPB	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar
DIGMER	Dirección General de la Marina Mercante
EPP	Equipo de Protección Personal
GRT	Gross Register Tonnage
SANM	Sudamericana de Agencias Navieras y Marítimas.
SUINBA	Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao
SUINLI	Superintendencia de la Libertad
SUINSA	Superintendencia del Terminal Petrolero del Salitral
TRB	Tonelaje de Registro Bruto.
TERM. PORT	Terminales portuarios habilitados

Resumen

El estudio realizado ha sido con la finalidad de buscar mejoras de procedimientos internos para una empresa que tiene ventajas de crecimiento, estabilidad y rentabilidad en un mercado de pocos competidores, diagnosticando la necesidad en los usuarios internos que se ha reflejado en la inconformidad en procesos por los atrasos, paradas de tiempo y otras tareas causando cuellos de botella que han afectado el desenvolvimiento de la organización. En la parte metodológica, se utilizó primeramente el método de la observación en el manejo de la empresa con las actividades correspondientes de cada departamento, luego se empleó un censo hacia toda la población por ser una empresa, tomando en cuenta al área operativa como administrativa. Así mismo se efectuó una entrevista a un cliente externo para que exprese su punto de vista de cómo ve el desempeño en el mercado naviero a la empresa, con los tres métodos usados se podrá analizar lo primordial para la organización, se comprobó que hay la necesidad de crear un departamento de logística y compras, complementándolo con un manual de procesos de compras que descongestionará en un noventa por ciento de las diferentes áreas por la carga de trabajo, aligerando el cumplimiento de actividades, a su vez la organización evidenciará un servicio de excelente calidad.

Palabras claves: proceso de compras, operador portuario, remolcadores, organización, clientes.

Abstract

The study was in order to seek improvements in internal procedures for a company that has advantages for growth, stability and profitability in a market with few competitors, diagnosing the need for internal users that is reflected in the dissatisfaction in processes arrears, time stops and other tasks causing bottlenecks that have affected the development of the organization. Observation method was first used in the methodological part in the management of the company with the activities of each department, then a whole population census to be used as a company, taking into account the operational and administrative area. Also an interview was made to an external client to express their view of how he sees the performance in the shipping market the company, with the three used methods can be analyzed paramount for the organization, it was found that there is need to create a Department of Logistics and Purchasing, supplemented by a manual procurement processes that will clear ninety percent of the different areas by the workload, easing compliance activities turn evidenced organization service excellent quality.

Keywords: shopping process, port operator, tugs, organization, customers.

Introducción

La realidad mundial empresarial tiene un entorno cambiante por el creciente grado de tecnología y automatización de todo tipo de actividades, que han hecho que se incrementen las empresas que tienen por objeto la prestación de servicios con exigentes y eficientes diseños organizacionales orientados a buscar la plena satisfacción de los clientes como clave para el sostenimiento y mejoramiento de la competitividad.

El progreso de las empresas se enfocan a metas y parámetros establecidos, habiendo numerosas razones por las cuales las empresas de servicios se han orientado hacia la adopción del enfoque por procesos y adaptarse a una filosofía de calidad mediante procesos, donde se genera el flujo de información, tiempos y estándares de calidad que en la actualidad son evaluados y calificados por entidades, analizando a cada organización dependiendo su servicio. Entre los beneficios que obtienen las organizaciones es la reducción de costos, ya sea por el tiempo, proceso con lo que se lleva a cabo una operación, aumento de la productividad en sus clientes internos que obtendrán mejores resultados, en cambio en su cliente externo se reflejará en la fidelidad hacia la empresa, con ello, se mejora la imagen externa de la empresa, lo que permitirá ganar terreno y obtener visiones para llegar a nuevos mercados.

Las organizaciones buscan mejorar innovando en el mercado, teniendo un grupo de trabajo que sean emprendedores, los cuales sus ideas se transforman en conocimientos a sus empleados, posicionando a la empresa con una ventaja competitiva en el mercado. Los conocimientos adquiridos por el individuo van a ser comunicado en la empresa, en donde el personal interno se beneficiará con la información y capacitación realizada para un mejor desempeño en el trabajo.

Siendo un pilar el emprendimiento en la empresa, combinados con la competitividad y la innovación, todos esas características van de la mano hoy en día en el mundo globalizado,

porque las empresas que no están a la vanguardia de los cambios pierden mercado, posicionamiento y clientes tanto interno como externo, por lo tanto las empresas deben experimentar e innovar su producto o servicio, lo que obtendrán será dinamismo, confianza por parte de los empleados que están inmersos en esas pruebas, aunque a veces no resulten o haya un margen de error, se incentiva, relaciona al recurso humano a participar activamente en los objetivos de la empresa y aportarán más porque saben que sus decisiones afectarán a todos y se reflejará en el desempeño empresarial.

En el mundo de los negocios todo se va relacionando, en la actualidad las respuestas de las empresas deben ser a tiempo real, por el avance de la tecnología, las redes sociales son una gran fuente de comunicación en todo ámbito, pero con gran potencial en el comercio siendo medido mediante el poder de los consumidores y es mediante esos medios virtuales donde dan a conocer la satisfacción o insatisfacción de un producto o servicio, lo que muchas veces puede llevar a un gran repunte de la organización o al nefasto problema de haber brindado mal un requerimiento del consumidor o cliente, por lo tanto se debe contar con personal apto, que tenga la capacidad de reacción rápida, con autonomía y brinde las soluciones al momento.

El recurso humano en las organizaciones son los primeros embajadores, la imagen de la empresa, por lo tanto los altos mandos como los empleados deben trabajar en equipo, sus altos directivos deben velar por su recurso humano interno porque contar con personal con buena predisposición y ávido de trabajar llevaran al cumplimiento de las metas propuestas, porque todos proporcionan herramientas de utilidad operativa que integradas a todas las áreas se obtendrá un proceso de negocios, dando a la empresa un crecimiento y estabilidad en el mercado competitivo.

Los capítulos se encontraran estructurados en el primer capítulo la historia del comercio desde el trueque hasta la evolución del comercio entre los bienes y servicios con la implementación de procesos, calidad, proveedores y recurso humano, en el segundo capítulo

se analizará a la organización desde un ámbito macro de acuerdo al mercado delimitándolo al país donde se realiza la tesis, para luego tratar la especialidad remolcadores, en el tercer capítulo se enfocará en la empresa, estructura, funcionamiento, funciones, para el cuarto capítulo se determinará el problema presentado en la organización, la población objetiva la metodología, objetivos, los principales hallazgos y en el último capítulo se procederá a elaborar una propuesta de creación del departamento de compras e implementación de manuales para encontrar soluciones a las deficiencias encontradas que permitan la mejora en los procesos de la organización.

Problema de Investigación

Al realizar un diagnóstico situacional en la empresa., basándose que el pilar fundamental es el servicio de administración en logística, operatividad de sus remolcadores hacia sus clientes dentro del mercado guayaquileño que al transcurrir el tiempo que lleva en el mercado y por el volumen de crecimiento de la demanda portuaria, la empresa siempre ha buscado cumplir con los requerimientos del día a día, siendo vitales para el cumplimiento de sus metas propuestas, aunque han detectado deficiencias que se han presentado a lo largo del camino sea en logística, compras, operatividad, mantenimiento o servicio, provocando problemas internos en la empresa.

Al dialogar con el Gerente General Econ. Fausto Moncayo, tal como se demuestra en el apéndice A, mediante carta del Gerente autorizando la tesis, expone que se ha visto afectado internamente en la eficiencia de los procesos que manejan los empleados, aunque la empresa ha sabido sobrellevar esos inconvenientes con gran eficacia por el monitoreo y reuniones que realiza con sus empleados se ha afectado por las continuas paradas o daños que sufren sus embarcaciones, no contar con los recursos o implementos que necesitan los remolcadores y que eso puede reflejarse en no ser contratado por clientes para una maniobra, aunque al momento no cuenta con estadísticas de los problemas presentados, el resultado hacia el

servicio a los clientes no se ha visto afectado. Por ser una empresa nueva en el mercado en relación a su competencia y con personal reducido, entre ellos han cumplido con la logística de la organización, aunque expone que al hacer un análisis entre el Jefe de operaciones y el Gerente General, establecen que los problemas que se han presentado han sido por falta de proveedores calificados para la compra de un repuesto, lo cual causa demora para el arreglo de una embarcación, que puede durar hasta dos semanas más de lo estimado, ocasionando más de un cincuenta por ciento en gastos no estipulados, con pérdidas de maniobras de la nave averiada de un setenta por ciento, otra causal es el malestar del personal que se ha podido dar cuenta que un ochenta y cinco por ciento de los empleados expresan su descontento por la falta de las herramientas necesarias para el mantenimiento adecuado de las naves, reflejándose en los mantenimientos de las embarcaciones, tampoco existe un inventario de materiales que perjudica en un cien por ciento por no saber con lo que cuenta la organización, en relación a las naves cuando llegan al país en el momento de su compra vienen con un inventario inicial.

Esas deficiencias expone el Gerente han afectado la calidad y eficiencia de los procesos operativos y administrativos de la empresa en un veinte por ciento hacia los clientes porque se ha buscado cubrir esas falencias dependiendo el servicio al cliente requerido, aunque internamente se presentan diversos problemas que se minimizan al ofrecer el servicio. Otro de los problemas los proveedores con los que cuenta la empresa son internos y externos, tal es el caso de repuestos del exterior que pagan un valor adicional por la salida de divisas, por lo tanto siempre analizan el costo diario de una nave, a pesar que el combustible es subsidiado por el Gobierno.

En la actualidad no cuentan con un inventario general de los equipos de las embarcaciones y área administrativa, incidiendo en la comunicación, logística de cada departamento en la empresa, siendo un problema relevante en la logística el pedido de pedimentos que tardan

hasta un año para conseguir el suministro, sea necesario para los remolcadores o las diferentes áreas de la empresa, tampoco cuentan con un manual de procesos para detallar, ordenar o simplificar las tareas del área y que abarque desde la generación de los requerimientos hasta el cierre de las operaciones de compra, mantenimiento, archivo y registro de las distintas etapas, por lo cual el bien o suministro por falta de seguimiento no registran tiempos en los cumplimientos de procesos ocasionando cuello de botella. Luego de obtener un manual y familiarizarlos con todo el personal, inmediatamente hay que sistematizar el área de compras, reduciendo costos, tiempo en la organización.

Manifiesta el Gerente que por el giro del negocio han ido avanzando de acuerdo a las necesidades presentadas, pero con el prestigio que ha adquirido la empresa y la visión de conquistar nuevos mercados en el país, es necesario ser más ágil y contar con un modelo de procesos para proveer, administrar y pagar oportunamente bienes, suministros, víveres y/o servicios para la realización de las labores, tanto administrativas como operacionales ordinarias y extraordinarias.

Formulación del Problema

¿Cómo incide, afecta e influye el problema presentado en la logística con la eficiencia en los procesos operativos y administrativos de la empresa?

Justificación

Definido el problema de investigación se justifica la realización del trabajo con el propósito de que el área crítica de la empresa que inicia en la generación de un pedimento o pedido hasta el cumplimiento del servicio que le permita a la empresa ser más competitiva, sin dejar de tomar en cuenta la capacidad de adaptación a la organización, permitiendo romper paradigmas con respecto a la organización del trabajo, dado que requiere un nuevo pensamiento que permita entender sistemas, sus relaciones e interacciones y sobre todo redefinir la perspectiva del cliente.

Permitirá a la empresa brindar un servicio que en la actualidad lo brinda con eficacia pero mejorará la calidad y eficiencia otorgando facilidades en la logística interna, por lo tanto su recurso humano contará con los implementos necesarios en el menor tiempo posible, lo que eliminará las paradas o estancamientos en los mantenimientos, diques o trabajos regulares que son costos significativos para la organización.

El resultado de la investigación otorgará resultados a la empresa en cuanto a la agilidad y adecuados procesos que generará mayor destreza, se obtendrá información importante en el momento adecuado, reduciendo diferentes gastos significativos solo con tener a la mano información de proveedores, maquinarias, repuestos, fechas de mantenimientos, daños, paradas, cumplimientos de procesos, favoreciendo a los usuarios externos con un servicio de calidad, eficiente y rápido en las naves que prestan el servicio, llenado las expectativas del cliente, en relación a la política de calidad de la empresa que se encuentra inminentemente en la búsqueda de mejora continua con los procesos y revisión periódica de sus objetivos y metas, le ayudará a cumplir esa política que enmarca en los registros de la empresa

Basado en el Plan Nacional del Buen Vivir la presente tesis se relaciona con los objetivos constitucionales en el punto tres buscando mejorar la calidad de vida de la población, es decir satisfaciendo las necesidades que van a fortalecer las capacidades y potencializarlas en el trabajo de los usuarios internos, otros de los objetivos que se adapta es el seis que expone en garantizar el trabajo digno, justo y estable en todas sus formas, cumpliendo con el objetivo expuesto es dar las herramientas necesarias para que cumplan en el sector económico y el empleado se sienta tranquilo en cumplir con las expectativas de la empresa y el objetivo once que busca establecer un sistema económico, social, solidario y sostenible que en su fundamento impulsa la transformación de la matriz productiva, garantizando un trabajo que aporta a generar cambios en el aparato productivo, optimizando recursos, tiempos de entrega, que se obtendrá un mejor servicio hacia los clientes.

Para la autora ha favorecido para ampliar conocimientos en el mercado naviero, aprendiendo a diseñar proyectos que buscan un bien común para la empresa investigada, en cuanto a la universidad servirá de incentivo a los estudiantes que deseen aprender del servicio portuario especialidad remolcadores, estudiar las diferentes situaciones presentadas en el negocio, como también instruirse del modelo de procesos presentados en la tesis.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso actual de compras de la empresa Japina S.A en la eficacia y operatividad de los procesos operativos para proponer la implementación de un manual de procesos en el área de compras.

Objetivos Específicos

- Revisar la fundamentación teórica de procesos portuarios para identificar las principales variables del objeto de estudio de procesos logísticos y la eficiencia de los procesos operativos.
- Analizar el mercado de los operadores portuarios en la ciudad de Guayaquil, a través del mercado en que se desenvuelve, tomado a través de fuentes secundarias.
- Determinar los procesos actuales de JAPINA, mediante la observación directa a cada uno de sus estructuras organizativas.
- Analizar el problema del proceso actual de compras, mediante las encuestas a sus usuarios internos y entrevista a sus clientes.
- Proponer la creación e implementación de un proceso de compras, inventario que integre a las diversas áreas de la organización mejorando la eficiencia en los procesos internos

Preguntas de Investigación

¿Qué va hacer para identificar el problema logístico y la incidencia en la eficiencia de los procesos?

¿Cómo se analizará al mercado portuario de remolcadores?

¿Para qué se revisan los procesos actuales de la empresa?

¿Cuáles son las herramientas a usarse para analizar el problema del proceso de compras?

¿Qué debe implementarse dentro de la organización para mejorar la eficiencia en los procesos operativos?

Capítulo 1.

El proceso portuario y La Logística en el mundo de los negocios

En el presente capítulo se detallan los resultados del comercio que provienen de una historia desde un intercambio de productos o víveres, hasta el momento actual donde se ha ido paso a paso evolucionando con la implementación de procesos, que han desencadenado en servicios hacia los consumidores, buscando la mejor calidad, teniendo los proveedores y el recurso humano necesario para cumplir cada objetivo en la organización.

1.1 Reseña Histórica de los sistemas portuarios del mundo.

En la actualidad se viven constantes cambios por la globalización ésta ha ido evolucionando con el pasar de los años, creando, modificando y ampliándose tales como los puertos portuarios en cada país y se promulgan leyes para que se sigan parámetros del tráfico marítimo. Remontándose a la historia, (Fortea y Gelabert, 2006) encontraron que desde el siglo XV en la Península Ibérica se instituyeron los sistemas portuarios, debido a las condiciones náuticas y terrestres que pesaban en el traslado de un lugar a otro, por lo que predominaba el perímetro costero, vías de comunicación y recursos naturales.

En el siglo XVI y XVII, en los Puertos de Cartagena y Mahón, tenían ventajas naturales que no eran aprovechados por el mercantilismo, leyes fiscales e imperialistas, habiendo monopolios mercantiles y portuarios.

En 1765 hubo medidas liberadoras (Fortea y Gelabert, 2006) definieron que entre América y Europa abarcaban los puertos del Atlántico y Pacífico. Para la edad Moderna hubo cambios técnicos, institucionales, económicos, de estilo, de vida que llevo a avances notables en aduanas, capitanías, puertos, seguridad, en el comercio exterior, finanzas y la facilidad del transporte y la comunicación, luego en la Ciencia Moderna se ha visto un proceso de desarrollo y mundialización en los puertos marítimos.

1.1.1 Los remolcadores portuarios.

Al final del siglo XX, las organizaciones marítimas buscaban reforzar la seguridad de los buques en las aproximaciones a la costa, por lo que aparecieron los remolques que reducirían los riesgos de llegada de buques con las mercancías para descargar en los puertos marítimos. Por lo que estos remolques actúan en caso de fallos de propulsión principal o en el gobierno de los buques remolcados, debiendo atracar en puertos con canales de acceso angosto.

Según Chaprapia (2004), define a los remolcadores como equipos de remolque destinados al arrastre de artefactos flotantes que no poseen elementos de propulsión propia. Entre sus aplicaciones más comunes se encuentran el remolque de gánguiles, así como la conducción maniobra y traslado de barcos en puertos. En el primer caso se recurre a remolcadores de potencia media y en general, de poco calado; los segundos suelen emplear remolcadores de altura de gran potencia preparados para navegación en alta mar.

Las potencias de los remolcadores Chaprapia (2004) indica que vienen determinadas por el tonelaje y la velocidad exigidas por las embarcaciones que quieren ser remolcadas. De todas formas, su estructura y características no difieren esencialmente de los empleados para las operaciones de practica. En algunos casos, tales equipos de remolque se emplean también para el arrastre de piezas flotantes de gran volumen, como en el caso de los cajones flotantes, que pueden ser fabricados en cajonera a distancia del punto de empleo y colocación definitiva precisamente este concepto determina la asistencia que realizan estos remolcadores en un puerto determinado, con el avance tecnológico se convierte en un buque altamente especializado por el diseño específico del equipo y que contribuyen a realizar la función que se le encomienda, brindando un servicio clave para los puertos.

1.1.2 Empresa de servicios

El mundo empresarial de hoy ha permitido que cada día sea rápido, cambiante, que las organizaciones realicen o ejecuten alguna actividad sea esta un bien o un servicio, por el

creciente grado de tecnología y automatización, se ha visto indispensable optar por la prestación de servicios desde y hacia las empresas, aun cuando a las empresas se las clasifica de acuerdo a la actividad productiva, la prestación de servicios la brindan la mayor parte de organizaciones en la actualidad, siendo necesario que se diferencie a la empresa de servicios por una serie de atributos sea de mayor o menor grado para proveer un servicio que tiene su esencia intangible.

En su estudio según (Robbins & Coulter, 2010) concluyeron que “La organización de servicios son: Organizaciones que producen productos que no son físicos, sino en forma de servicios”. (pág. 427), son empresas destinadas a satisfacer la demanda del cliente, prestando un servicio de esencia intangible desempeñando un gran rol para alcanzar los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta lo concluido por Robbins & Coulter (2010) sobre las empresas de servicios, ellos nombran a Edwards Deming siendo un entendido en calidad donde explica que para que las organizaciones sean productivas todo está en manos del gerente y como los haga interactuar a los empleados y al área de operaciones, si se integrarán entre sí y se los capacitará se obtendría excelentes resultados y aconseja catorce puntos que se deberían aplicar para mejorar la productividad como proyectarse a largo plazo; no sentirse satisfecho con la calidad del producto, definir controles estadísticos a sus procesos y a sus proveedores, tener pocos pero buenos abastecedores, buscar de donde proviene el problema, preparar a los empleados constantemente, aumentar la calidad de los jefes, suprimir miedos, impulsar a que trabajen en conjunto o entrelazados entre las áreas de la empresa, no metas tan numéricas, requerir a sus usuarios internos que trabajen con calidad, educar a los empleados en métodos estadísticos, enseñar a los empleados nuevas técnicas, exigir que los jefes sean los encargados de instituir los principios en la organización.

1.1.2.1 Características y estrategias en las empresas de servicios

En un estudio elaborado, Carral et al, (2013) identificaron que cuando se habla de un servicio, sus características indicarán que el mismo es intangible, además de la ubicación, la cadena de valor, el servicio, la imperdurabilidad y lo subjetivo., por lo tanto en la intangibilidad son servicios que no son físicos, no se puede tocar, degustar, tocar, mientras que la ubicación es el giro del negocio en el campo del servicio que debe estar en el área donde va a ofrecerlo, es esencial para la organización, siguiendo con la cadena valor-servicio como las funciones o tareas que llevan a cabo convirtiéndose en una ventaja competitiva que ayuda a diseñar o ejecutar estrategias. Otra de sus características es la imperdurabilidad indicando que los servicios no se almacenan. Siendo excelente cuando la demanda es constante, pero dificulta cuando fluctúa y por último lo subjetivo que define al precio como individual. El servicio lo realiza el recurso humano y la satisfacción del cliente es valorado de acuerdo a lo percibido por ellos y el mercado (pág 1)

Cada organización prevalecerá la manera que brinde un producto o servicio, siendo esa la distinción al momento de ofrecerlo. Debe haber empatía con el cliente, seguridad del servicio que se ofrece, contando con un recurso humano competente, conocedor de sus responsabilidades, siendo fiable puntual, seguro, con los conocimientos y cortesía del personal que asiste, para ganar la fe y confianza de los clientes, sobre todo que la tecnología vaya a la vanguardia del mercado con la automatización y control de materiales o equipos.

1.2 Administración de procesos.

Para Summers (2006) las empresas de servicios tienen un gran eje con el personal que cuenta en las organizaciones para satisfacer las necesidades de los clientes, a través de generar procesos que agilicen el cumplimiento de objetivos, desarrollando una buena administración de los recursos que busca fomentar un buen clima laboral y establecer parámetros para el desarrollo de las actividades, fundamentando lo expuesto se describirá los procesos a seguirse.

1.2.1 Procesos

En la vida diaria de una persona en su ambiente personal o laboral se maneja mediante procesos que son dinámicos y a su vez van generando cambios para sobrevivir. Siguiendo este punto de vista dentro de las organizaciones se manejan en un sistema de procesos en los que gran parte de las actividades son realizadas por proveedores internos y dirigidos hacia clientes internos, algunas veces los procesos pueden ser realizados por una persona, mientras que los más complejos dependiendo lo que implica su labor fluctúa por diferentes áreas funcionales y departamentales.

Según Summers (2006) concluye que “un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida”. (pág. 112), se enlazan y siguen una secuencia de actividades e información que parten de una o más entradas que luego se transforman dándole un valor agregado, para luego dar una salida o resultado, obteniendo un proceso organizacional donde los directivos manejan las operaciones evaluando desde un inicio hasta un final mediante la cadena de valor que debe ser manejado por un líder que se encuentre comprometido a entregar un servicio eficiente y de valor al cliente.

1.2.1.1 Elementos del proceso.

Al constatar los procesos para obtener un resultado, Chiavenato (2010) se refiere a los elementos del proceso que van relacionados entre sí, una de sus elementos son las entradas que se define como la materia prima de un producto donde nace la compra o logística de un bien o servicio, continua con los criterios del personal a conseguir cumplir con las necesidades presentadas de acuerdo a las instrucciones impartidas y a las competencias asignadas por parte de la persona encargada en la operación, desde donde se parte para realizar un todo, luego continua hacia el proceso de transformación o actividades de soporte quienes dan el valor agregado, lo pueden realizar personas, maquinarias, equipos y al

culminar se le denomina las salidas que son los resultados obtenidos de lo elaborado o la meta conseguida.

En los procesos antes descritos Chiavenato (2010) describe las entradas y salidas como cruzar uno o varios límites funcionales que pueden ser vertical u horizontal, incluyendo valor en cada paso que va dando en la cadena de valor, obteniendo una estrategia importante que exceda lo solicitado por el cliente y que haya un enlace o coordinación entre todos los participantes del proceso.

Al describir a sus elementos se debe continuar con la identificación de los procesos claves que prueban dar mayor impacto y valor agregado al producto o servicio del cliente haciéndolo más competitivo, porque las empresas buscan minimizar los errores humanos, diseñando sistemas para ir renovando, analizando cómo van los procesos con la finalidad de detectar a tiempo la raíz del problema.

1.2.1.2 Diferencia de organización estructurada por funciones y enfocada en los procesos.

Habiendo analizado los procesos, ahora se debe definir lo necesario para una organización, por lo que Chiavenato (2010) considera que hay dos etapas la administración estructurada por funciones son las que se especializan en una sola cosa, dependiendo del área que necesite las mejoras, los cambios solo se dan internamente, limitando la comunicación, subutilizando al personal, equipos y una nula retroalimentación, por tanto demuestra que están enfocados internamente al departamento en cumplir su meta u objetivo pero no van enlazados a los lineamientos de la misión y visión de la empresa.

En empresas pequeñas con una comunicación esta barrera se pasa, pero mientras más crece la empresa es difícil enfocarse en los clientes internos y se vuelven lentos para actuar con rapidez a cambios, capacitaciones o nuevas actividades, por eso es necesario que si un extremo del proceso se hace algo en el otro extremo debe actuar a su consecuencia.

En cambio Shawn (1991) manifiesta que la organización enfocada por procesos trabaja en equipo y las actividades a realizarse es para buscar la satisfacción del cliente con flexibilidad en la comunicación, excelente retroalimentación en todos los departamentos, capacitación del personal y los usuarios se adaptan a los cambios que se presentan dentro de los departamentos.

Planteado los dos conceptos, se procede a conceptualizar a la administración por procesos en el cual, su propósito es trabajar en armonía logrando que se maximice la eficiencia organizacional, contando con procesos que identifiquen al principio la información que se requiere y realizar una actividad que conlleva a cumplirla con un valor agregado que cumplirá los objetivos trazados logrando una salida.

Para Summers (2006) lo primordial en los procesos es llegar a retener al cliente por parte del producto o servicio que se le presentan, mediante la fidelidad hacia la organización, pero se consigue buscando minimizar los riesgos y maximizar la eficiencia diseñando sistemas que detecten los problemas y se tome inmediatamente los correctivos necesarios.

Ese mecanismo sirve a empresas que no cuentan con procesos implementados, que se manejan con los registros diarios que serían tomados con procesos o causas emergentes de eventualidades que se presentan, a través de esos procesos se demuestra un alto grado de riesgo que conlleva a la frecuencia de errores humanos que si no se analiza tendrían un alto costo monetario, en donde afectaría no solo lo propuesto por la empresa sino a la liquidez de la organización.

1.2.1.3 Etapas de la administración por procesos

Al determinar la administración por procesos Summers (2006) indica que se debe analizar cada una de las etapas en la administración de procesos paso a paso, mencionando en primer lugar la identificación de los procedimientos principales que buscan establecer cada uno de

los medios que cuentan con mayor dificultad para que sean analizados o buscar alternativas para sus mejoras.

1.2.1.3.1 Identificar los procesos principales.

Summers (2006) detalla los procedimientos con la identificación de procesos principales se inicia identificando las necesidades y expectativas del cliente como principal fuente de información, siendo importante revisar la recolección de datos con la expectativa del cliente, para asegurarse que los datos escogidos se están obteniendo de esa fuente, procediendo a elaborar el diagrama de flujo que ayuda a discernir la fuente del problema, los pasos innecesarios, los puntos de retraso, por consiguiente el diagrama de flujo deberá contener diferentes puntos enlazados entre sí, para que sea una buena fuente de información.

Entre los cuales Summers (2006) expone lo siguiente: la definición de límites es ser específicos en los limitantes de los procesos, continuando a la recolección de datos donde se debe detallar los procesos y actividades realizadas, con una observación directa de los procesos e indicar cada uno las participaciones que tienen en el departamento y que describan como realizan el trabajo, por consiguiente debe contener un listado de actividades secuenciales detallando los pasos que deben ser indicados tal como ocurren, con un orden de secuencia, tales como: entrada, proveedor, salida. Al finalizar el estudio de diagrama de flujo proveerá de información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos.

1.2.1.3.2 Identificar los problemas.

Puntualizando los procesos principales Summers (2006) prosigue por identificar los problemas utilizando medidas tales como planear, actuar, hacer y recolectar los datos del proceso de estudio. Servirán para identificar problemas de efectividad, eficiencia o para conocer las expectativas del cliente, tomando en cuenta donde exista una gran distancia, se establece un problema.

1.2.1.3.3 Búsqueda de soluciones.

Summers (2006) expone que cada problema tiene su solución, por lo tanto cuando se presenta un problema la opción menos viable es responsabilizar a otros de algún acto o proceso que no se ha realizado. Pero si toman en cuenta este proceso lo que hace es gastar recursos tratando de justificar los errores culpando a otros, en vez de invertir en buscar soluciones inmediatas y óptimas al problema, en algunas ocasiones es necesario tomar en cuenta los criterios que van hacer evaluados, debiendo incluir factores como costos, eficiencia, efectividad, tiempo, implementación, suspensiones, luego se busca realizar un equipo de trabajo para mejorar la calidad en un plazo determinado y se analiza cual es el alcance del problema.

1.2.1.3.4 Implementación y evaluación.

Al haber analizado el problema Summers (2006) procede a implementar con el equipo de trabajo un plan de contingencia para lidiar con los problemas en caso de que alguna actividad no cumpliera con las expectativas, siendo este desarrollado para evaluar su éxito o fracaso, finalmente se realiza la evaluación del proceso que determinará si debe proseguir o regresar a revisar un paso previo. Lo más aconsejable para esos casos es siempre realizar un proceso lo más simple posible que ayuda a memorizar cada paso y en caso de presentarse alguna dificultad se puede reformular cada paso expuesto.

En la actualidad las organizaciones son muy exigentes, no solo por su tamaño, tipo de actividad, clientes potenciales sino que para lograr mantenerse en este negocio necesitan innovar buscando que las entidades sigan un enfoque conocido como gestión de procesos, que se presentan en los poderes entre la oferta y la demanda, quienes ahora se han masificado sea por el tipo de negocio que se lleve a cabo. Por eso la gestión por procesos da valor al cliente o quien demanda de un producto o servicio realizando actividades de valor agregado para atraer o retener a los clientes y así venderles.

Toda empresa funciona mediante procesos y si no trabajan en conjunto son ineficientes, el desempeño de la organización será menor del que se pudiere alcanzar, por eso siempre deben estar en busca de aumentar o mejorar los procesos y satisfacer no solo al cliente externo sino al usuario interno.

1.2.1.4 Objetivos y ventajas de la gestión por procesos.

Según Summers (2006) los objetivos que persiguen una reingeniería en la gestión por procesos son la reducción de costos asociados al proceso donde se basa en obtener un mayor beneficio, también se persigue la reducción de plazo, el servicio mejora la calidad del producto y se alcanza la satisfacción de cliente, por tanto internamente en la organización se contará con un personal satisfecho por definición de procesos y tareas, mejorando la comunicación interna y la distribución de materiales.

Dentro de las ventajas de la gestión por procesos se pueden encontrar la eliminación de barreras de comunicación, insatisfacción laboral dentro de la organización, con lo cual se logra un control continuo de cada uno de los procesos, consiguiendo buenos resultados de desempeño y mejora continua.

1.3 Modelo de procesos

En lo indicado por García (2007) expone que se presentan problemas en los procesos porque son difíciles de comprender o amplios, complejos, confusos con los puntos de contacto en las áreas funcionales, puestos o departamentos, por lo que un modelo daría la oportunidad de aclarar, organizar toda la información del sistema, lo mejor es mediante una representación gráfica que será una herramienta de comunicación que dará un entendimiento de cómo se conduce el negocio, siendo el gráfico muy explícito para las personas, facilitaría en el transcurso del tiempo cuando al agregar más procesos se elaboraría con mayor coherencia, agilidad y asequible al usuario.

1.4 Diagrama de flujo

Summers (2006) manifiesta que los diagramas de flujo de un proceso aclaran las rutinas que se realizan para dar servicio a los clientes. A través de un diagrama de flujo es fácil identificar las actividades de un proceso que causan problemas o que no agregan valor, representándose en gráficos mediante símbolos, distintas operaciones de un procedimiento siguiendo secuencias cronológicas que buscan producir una utilidad. En los procesos lo más óptimo es un diagrama de flujo para resoluciones de problemas, ayudan al entendimiento desde el inicio hasta la finalización del proceso, siendo claros y se definen que causa el problema o no está agregando valor.

1.4.1 Ventajas de los diagramas de flujo.

Summers (2006) ha encontrado que las ventajas de un diagrama de flujo ayudan a la comprensión del proceso mediante dibujos, donde identifican los problemas y oportunidades para mejorar el proceso como pasos redundantes, cuellos de botella, conflictos de autoridad y responsabilidad, se involucra a todo el personal para que no haya resistencia al cambio.

1.4.2 Pasos para elaborar un diagrama de flujo.

Alvarez (2006) indica que los pasos para elaborar un diagrama de flujo son sencillos, al delimitar donde empieza y donde termina el proceso, los pasos del proceso definido, se clasifican esos procesos por el orden que ocurren, se designa un símbolo apropiado al diagrama de flujo y al culminar revisan que los pasos se encuentren completos, eficientes y que se liberen de problemas que no agregan valor.

1.4.2.1 Clasificación de diagramas de flujo.

Álvarez (2006) muestra en la clasificación de los diagramas de flujo que los nombres, tareas o departamentos se escriben en la parte superior de la página y las actividades del proceso se escriben bajo esos nombres. Los diagramas como hojas de ruta son detalles adicionales como actividades del proceso, notas de inspección del operador y

especificaciones, es muy utilizado el diagrama porque mediante él indican operaciones, conexiones, decisiones, archivado y la secuencia de la empresa hasta llegar al fin del proceso que se quiera representar en cada una de las etapas que se presentan en los diferentes departamentos de la organización.

1.4.3 Preguntas para crear un diagrama de flujo.

Para crear un diagrama de flujo Alvarez (2006) indica a los usuarios que deben evaluar los procesos y elaborar una serie de preguntas, las cuales pueden ser: ¿Qué operaciones son necesarias?, ¿Qué se debe rediseñar en el producto?, ¿Quién debe realizar la operación?, ¿Dónde se realiza esa operación?, ¿Dónde se puede mejorar la distribución o distancias que se recorren para ser más accesible, ¿Cuándo se realiza cada operación?, ¿Cuándo hay retrasos?, ¿Cuándo hay cuellos de botella?, ¿Cómo se realiza la operación?, ¿Cómo se podría usar mejores métodos?, ¿Cómo se puede hacer la operación en menos tiempo?.

Esas preguntas ayudarán a generar un buen diagrama de flujo, ya que estarían tomando todos los parámetros necesarios y evaluando el proceso que se requiere dependiendo del área al cual se le realiza ese mecanismo y que posteriormente reforzará al manual de procesos del departamento.

1.5 Manual de procesos

Los manuales en toda empresa sirven de guía para las diferentes áreas de la organización, con resultados efectivos, sencillos y prácticos para poner en funcionamiento los procedimientos, se detalla una a una cada actividad que beneficia tanto al cliente interno como externo para aprovechar al recurso humano, físico y financiero, ya que dentro de todo proceso se deben seguir parámetros de guía, secuencias que conllevan a realizar detalladamente lo que hace la organización.

“El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución

toda” (García Mejía, 2007, pág. 61), convirtiéndose en un parámetro seguro y guía a seguir para los diferentes departamentos

1.5.1 Elementos del proceso.

Todo manual de procesos tiene sus elementos, por lo tanto según Torres (2006) para llegar a obtener un mejor entendimiento y comprensión del diagrama de flujo, encontrando mayor precisión y claridad se puede incluir los siguientes pasos tales como la cabecera donde se detalla la información general del documento, siendo los logotipos, códigos, fechas, letreros, otro término el objeto se describirá un resumen del proceso, el alcance habla sobre el funcionamiento del proceso; el desarrollo es la secuencia de actividades que esta detallada en el diagrama de flujo indicado con símbolos; los responsables del proceso son quienes van a velar, monitorear el cumplimiento del proceso, verificando la eficiencia y eficacia con que se logre los objetivos y para terminar los registros que son resultados obtenidos del proceso mediante los justificativos del soporte. Estos registros pueden ser internos (organización) que cuenta con un formato establecido, o el externo (cliente, proveedor) que no tiene un formato, ni código representativo. Al elaborar los procesos en un manual, facilitará la comunicación interna, permitiendo ofrecer un servicio óptimo y de calidad al usuario interno que con su retroalimentación en la organización se reflejará finalmente al cliente externo.

1.6 Procesos en relación al clima laboral

Los procesos actuales cambiantes por la modernización de hoy en día para Torres (2006) repercuten tanto interno como externamente en la organización, esos cambios en los procesos primeramente son analizados por las áreas responsables que determinan el desarrollo de los procesos y el resultado que esperan al implantar los cambios.

Al momento de dar a conocer un proceso el comportamiento tanto individual como organizacional van a presentar ciertas resistencias a los cambios, por lo cual dependerá mucho

de los directivos, la manera de manejar los procesos y sus cambios con el ambiente laboral, para que se adapten a ellos.

Cada área debe estar muy preparada y alineada hacia los nuevos objetivos en los procesos, aunque si la organización se ha manejado por procesos y la comunicación, retroalimentación ha fluido en los diferentes departamentos se reflejará en el aumento de la productividad que desea cualquier empresa que tiene sus metas u objetivos planteados, evidenciando finalmente la calidad de su producto o servicio al cliente.

1.7 Calidad total

Koenes (1996) expuso que hace algunos años mientras el cliente o consumidor compraba y se obtenía una mayor demanda del producto o servicio, se llegaba a la conclusión que era muy bueno el producto o servicio que se ofrecía, pero apareció la competencia haciendo que las empresas empiecen a mejorar su imagen, calidad para ganarse la lealtad del cliente. Poco a poco los negocios han ido monitoreando y asegurándose de eliminar productos que tengan defectos, sin que llegue a afectar la producción o servicio que se lleva a cabo.

“La Calidad solo se logra cuando toda la empresa está decidida y claramente orientada a la calidad” (Koenes, 1996, pág. 7).

Para hablar de calidad se tiene muchos conceptos donde su denominador común va hacer la satisfacción del cliente, como indica el siguiente “La calidad total es la voluntad, del principio al fin, de hacer productos de calidad o de ofrecer servicios de calidad” (Chandezon, 1998, pág. 3).

Entre otro de los conceptos se aplica que “La calidad debe ser construida en todas las fases y procesos que intervienen directa o indirectamente, en el diseño, la producción y/o prestación del producto o servicio” (Koenes, 1996, pág. 11) y como otra definición de este mismo autor expone que “La calidad de un producto/servicio no la determina la empresa: la definen y evalúan los consumidores, usuarios o clientes” (Koenes, 1996, pág. 11).

Al evaluar a la calidad, indicando como llega el producto o servicio al cliente y sus diferentes fases, procesos o traslados, es necesario informar sobre la logística y todo su desarrollo ya que se encuentra inmersa o enlazada con la calidad.

1.8 Logística

Al término logística, según Chandezon (1998) refiere que ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo, donde en épocas pasadas se utilizaba el trueque o porque el producto se lo elaboraba y compraba en el mismo lugar por la falta de transporte o almacenamiento del producto lo que obligaba a vivir cerca de la producción del bien o servicio que se necesitaba y servía como medio de pago entre las personas.

Al transcurrir los años con nuevos parámetros, globalización, cambios comerciales y mundiales, donde la tecnología, la evolución del transporte, producción de los productos, ha facilitado un sistema de logística que alienta el movimiento de bienes con otros países e incluso a nivel mundial.

Koenes (1996) interpreta a la logística como el logro de trasladar el producto, la cantidad, en el lugar y en el tiempo requerido. Lo difícil es hacerlo al mínimo costo y es donde entra en juego la inteligencia y la creatividad que se obtiene al examinar lo mejor de cada uno de los medios de transporte, en mejorar los intercambios comerciales donde se va a posicionar el producto en el mercado objetivo.

En la actualidad buscan no solamente la venta de un producto sino la satisfacción del cliente a quien se le proporciona un bien o servicio de calidad, fidelidad a la empresa, canales de venta, todo esto va de la mano por la internacionalización de los mercados, competencia creciente influyendo en las necesidades de los clientes.

Koenes (1996) determina otro punto importante como la mejora continua en la logística es el correcto manejo de la información de manera tal de que no solamente se pueda completar un ciclo transaccional con ella, sino que nos permita establecer variables de monitoreo, que

nos permitan analizar la calidad y capacidad de nuestros procesos y cuando están en control o fuera de este.

La empresa maneja insumos por lo que necesita de un proceso que empieza planificando, organizando y controlando todos los materiales que se necesitan para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una manera eficiente y eficaz cumpliendo con los parámetros de calidad y servicio. El objetivo de la logística es que los productos y servicios pretendan manejar el flujo de insumos desde el origen hasta la entrega al consumidor estando en el lugar pertinente y con las condiciones exigidas, cumpliendo las disposiciones convenidas con el cliente.

1.8.1 Logística Integral.

El proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de atender las necesidades del cliente (Tejero, 2011).

1.8.2 Logística Empresarial.

La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos desde la adquisición hasta el consumo a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y del menor coste posible (Cuatrecasas, 2000).

Entre los conceptos expuestos anteriormente de los dos autores se complementan mediante un proceso seguro que busca el traslado y almacenaje de materiales desde el punto de origen hasta la empresa que solicita el mismo, consiguiendo cumplir con lo que solicita el cliente.

1.9 Elementos de la logística

Dentro de la logística Ballou (2004), determinó que se debe tomar en cuenta la coordinación enlazado desde la planificación dentro de las operaciones que permitan seguir un proceso de cada una de las tareas que se presentan diariamente, permitiendo llevar a cabo diferentes trabajos a realizar dentro de las organizaciones, realizando los mantenimientos correspondientes en los tiempos estipulados, por tanto los jefes velarán por el control de lo planeado, llevando así un eficiente servicio al cliente, lo que permite no solo ampliar su gama de servicios sino incluir clientes que necesitan del servicio..

Según Ballou (2004) manifiesta que cada uno de estos pasos que pertenecen a la cadena logística se orienta primero a determinar las necesidades de la demanda mediante la planificación que permite medir lo necesario para cumplir con la maniobra, así mismo como las actividades que se realizan dentro de la logística interna y por último los proveedores que se necesitan para cumplir con este proceso son el mercado que incluye a clientes y consumidores, continua con los canales de distribución, las actividades operativas de la empresa y los proveedores con los que cuenta la empresa.

Bastos (2007) relata que la Logística no es una ventaja competitiva, es una necesidad competitiva, como cuando se habla por ejemplo de la calidad en un producto, lo primero que buscan es la calidad y definitivamente si no existe la calidad en el mismo quizás no lo compran, cada vez más la tendencia del consumidor, es comprar cuando existe un valor de compra, no solamente van a comprar por el precio, siendo primordialmente por la calidad del servicio, porque los clientes buscan la seguridad de sus productos, así brindan un servicio con estándares altos de calidad.

Por lo expuesto anteriormente se debe analizar el mercado en cuanto a su infraestructura debe haber conexión electrónica con todos los que son los nodos de abastecimiento con sus respectivos canales de distribución y que los proveedores estén aptos y que tengan los

insumos necesarios para las embarcaciones, contemplando que cada día es una inversión en un operador portuario.

1.10 Las compras en la cadena logística

Según Casanovas (2011) en la cadena de valor sobresalen las actividades específicas del negocio que aplican mejor las estrategias competitivas y que la información tenga impacto entre las actividades de soporte de las esenciales actividades primarias. Ese modelo agrega valor a los productos y servicios de una empresa. Entre las actividades primarias se encuentran la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

Boland et al. (2007) recomiendan que en la cadena de valor dentro de la logística empresarial que es donde se encuentra la función de compras sea analizada para realizar un proceso de compras ya que a medida que ha ido evolucionando la globalización y nos hemos encontrado con un gran número de proveedores y a la vez de un sin número de mercados que en épocas anteriores eran imposibles de encontrar. Con esta integración en la cadena de suministros, hay una mayor implicación de áreas quienes comparten responsabilidades y absorción de muchas tareas que conllevan al cumplimiento de las dos actividades de la cadena de valor.

1.10.1 La compra.

La empresa necesita adquirir recursos para la realización de sus operaciones y se deben proveer de los materiales que necesitan para cumplir la tarea, siendo el área donde se genera el proceso de pagos, y se garantiza comprar la mejor calidad al menor costo posible.

“La gestión de compras es responsable por la adquisición de todos los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades organizacionales” (Boland, Lucrecia, Funciones de la administración, teoría y práctica, pág. 82), de ello dependerá el buen funcionamiento de la empresa.

1.10.1.1 Estrategias de compras.

Según Casanovas (2011) en la actualidad tenemos una serie de estrategias que ayudarán en la gestión de compras, de las cuales se mencionan a la reducción del costo logístico hasta el punto de consumo, asegurar la continuidad del negocio, realizar el soporte a la innovación, aumentar la flexibilidad, estandarizar y estabilizar los productos. En la innovación se busca nuevos procesos y materiales que involucren a los proveedores, para que puedan tener una gran gama de productos a ofrecer y así sean más flexibles, mejorando en la capacidad de respuesta hacia las necesidades de los clientes, reduciendo el tiempo de entrega, mejorando la calidad del producto terminado a través de la calidad de sus procesos o la continua reducción de sus costos y mejora de servicios, que beneficiará en su gran mayoría a los costos de la organización.

Con lo anteriormente mencionado Casanovas (2011) manifiesta que se conseguirá una excelente red de proveedores que la organización tendrá a su disposición, por consiguiente el comprador ya no solo tendrá un reducido papel en el proceso sino que se convertirá en el integrador de proveedores en la cadena de suministros de la empresa, habiendo ese grupo de proveedores, la flexibilidad es rentable para la empresa en relación de los materiales, por lo tanto se puede medir que las compras no solo son tomadas en cuenta por un ámbito local sino algo mucho más amplio por la globalización de los mercados, centrado en la correcta elección y unificación entre clientes y proveedores, que siempre están enlazados y beneficia en la estabilidad y estandarización de los productos.

1.10.1.2 Funciones de compras.

Para efectuar una compra, hay un conjunto de actividades que se necesitan en la gestión de compras Casanova (2011) refiere las funciones entre las que cuenta con la principal que es detectar la necesidad, siguiente paso analizar el mercado, revisando la relación oferta en precio, calidad que beneficie a la empresa, como tercer paso examina a los proveedores tomando en referencia el listado de los proveedores o sus alternativas, al proseguir con la adquisición de los materiales se planifica las compras mediante proyecciones o pedidos que se realicen por las áreas con anticipación, concretando por medio de la optimización de recursos, usando indicadores, número de pedido inmediatos o mediatos y finalmente establecen un control para un eficiente pedido de compra.

Todas estas funciones ayudarán a tomar decisiones correctas para solicitar un requerimiento, dependiendo de las necesidades presentadas, mejorando diferentes medios o recursos para establecer controles que sean eficaces en el Departamento de Compras y conseguir resultados óptimos.

1.10.1.3 Tipo de compra.

Al detallar cada una de las funciones de las compras Casanova (2011) recomienda que se debe determinar cuál será su tipo de compra que se generará de acuerdo a la variedad y cantidad del producto o servicio enfocado a las necesidades del cliente. El primer tipo de compra es por lote que se elaborará una orden de pedido de acuerdo a la necesidad que se presente, la segunda manera puede ser por programas, debiendo ser planificado por varios meses o semanas, de acuerdo al departamento y se puede ir haciendo ajustes a los pedidos por la necesidad que presenten y para concluir con los tipos de compras puede ser también por asociación con el proveedor donde se fortalece un vínculo con el proveedor, aunque este último no exime que el proveedor sea evaluado por la empresa.

1.10.1.4 Políticas de compra.

Según Casanova (2011) la compra tiene su inicio en el momento en que se genera una necesidad, para formalizar se realiza un documento escrito, donde se detallaran los requerimientos de las diferentes áreas de la organización, desde ese instante participa el departamento de compras, para analizar los pedidos generados.

El responsable del área de compras es quien decidirá a quien se le realiza la compra, tomando en cuenta los criterios generados desde la dirección de la organización de acuerdo a las condiciones, plazos de pago, tipo de proveedores, para realizar la adquisición, como una política de compras. Para ser tomado en cuenta en el área de compras se debe contar con el perfil de ser un buen negociador, líder, tener un buen conocimiento técnico, estar a la vanguardia del mercado, ser selectivo con los proveedores y reducir significativamente la parte administrativa de las compras.

1.10.1.5 Planteamiento de las compras.

En un estudio Robbins & Coulter (2010) sugirieron un plan sistematizado para dirigir las compras, analizando la necesidad y realizando algunas de las siguientes preguntas como ¿Qué comprar?, donde se analiza la calidad, los productos sustitutos y el propósito de la compra, ¿Cuánto comprar?, dependerá de la necesidad y de las cotizaciones con sus costos, rebajas, descuentos, ¿Cómo comprar?, mediante un manual de procedimientos y políticas de la empresa, ¿Cuándo comprar?, según la necesidad del consumidor, el análisis del mercado y de la producción, ¿A quién comprar?, revisando el listado de proveedores potenciales o sustitutos y en algunos de los casos importar.

Luego de haber analizado esas preguntas y tener sus respuestas se puede elaborar un presupuesto de compras, generalmente en las organizaciones se lo elabora al inicio de año y se emite nuevamente el requerimiento al trimestre dependiendo de las áreas y de su operatividad en la empresa.

1.10.1.6 Proceso de compra.

Todo departamento en una organización tiene un proceso, al cual se le realiza un seguimiento ordenado donde Robbins & Coulter (2010) determinaron que se puede revisar, verificar y completar cada una de las adquisiciones que realicen los clientes o consumidores, detallando cada uno de los pasos en el proceso de compra; iniciando con la recepción de la requisición de pedido, ese documento puede solicitarlo cualquier departamento en la empresa, luego se procede a seleccionar a los proveedores, teniendo una base de datos establecida, con un informe de los desempeños de sus compras anteriores, posteriormente se hace el pedido de cotizaciones, solicitando a diferentes proveedores el requerimiento para analizar precios, costos, calidad, rebajas, garantía, servicio post venta, u otros detalles inmersos en la compra, como siguiente paso se califica y analiza las ofertas recibidas y se selecciona al proveedor, al cual se le negocia los precios o un agregado que se pueda obtener de la compra luego de finiquitar los términos de la cotización se remite a los departamentos de recepción y contaduría, para culminar el proceso se realiza el monitoreo y seguimiento mediante llamadas telefónicas para que cumplan con el proceso en el plazo y tiempo establecido, al llegar los insumos al departamento de compras se procede a revisar lo solicitado, revisando que cumpla con los requerimientos estipulados en la cotización.

1.10.1.7 Importancia de las compras.

Boland (2007) fundamentó que la competitividad de la empresa se mide mediante la participación en el mercado, a través de una producción a bajo costo y con alta calidad, reflejando un éxito en las compras y manejo de los inventarios, que permite un regulado flujo de materiales para las diferentes áreas. Su eficacia se medirá en el control de gastos, el manejo de stocks, habilidad en las fuentes de abastecimiento y la posibilidad de investigar y conocer nuevo insumos que se encuentren en el mercado, por lo tanto las compras llegan hacer parte

fundamental en la organización, porque alimentan y soportan el engranaje competitivo de los diversos insumos que luego se ofertaran en el mercado.

1.11 Inventario

Entre los integrantes de una cadena logística se encuentra el inventario que Heizer & Render (2006) manifiestan que es el registro del stock que tiene la organización con la finalidad de optimizar procesos habiendo un movimiento regular de los insumos con el objetivo de reducir el almacenaje revisando las entradas y salidas de los productos que remiten los proveedores y velando no quedar desabastecido para cumplir con los requerimientos de las diferentes áreas de la organización.

Cuentan con algunos tipos de inventarios para registrar la baja de inventario, aminorar el capital que no tiene movimiento usando diferentes formas de acuerdo al negocio sin descuidar el desabastecimiento con la regulación de las entradas y salidas de los insumos, se destacan el inventario de materia prima que son los artículos no procesados que sirven para la manufactura, los productos en proceso se encuentran en otra etapa pero aun no transformados, los inventarios de suministros, de mantenimiento, reparación, operación que intervienen en el proceso de fabricación y por último el inventario de productos terminados que son los entregados al cliente disponibles para la venta, se pueden tener en stock. En los inventarios se debe determinar el número requerido sea de materia prima, productos en procesos o productos terminados con entregas oportunas y al mínimo costo posible y a su vez el tipo de negocio.

1.12 Proveedor

Para Palacios (2002) en el departamento de compras todo va entrelazado desde que se genera la necesidad en la organización, por consiguiente se debe analizar a uno de sus elementos como lo es el proveedor que puede ser una persona natural o jurídica, quien va hacer la encargada de surtir a otras empresas de existencias sean estas bienes o servicios para el desarrollo de las operaciones del negocio.

Palacios (2002) informa que la comunicación con el proveedor será a través de la solicitud de ofertas propiciándose a través de la comunicación hacia los proveedores que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa, solicitándolo de tres formas, mediante una petición pública y abierta de ofertas, donde los proveedores ofrecen sus condiciones económicas y el comprador debe acogerse. Ese método es más utilizado en organismos públicos, también se puede requerir con una llamada telefónica sin constancia escrita o lo que usualmente se usa la negociación con ofertas por escrito, es cuando el proveedor envía a la empresa por fax, carta o cualquier otro medio escrito, sus condiciones de oferta y la empresa con estas condiciones, responderá por este mismo medio, para dejar constancia de las mismas.

Otro aspecto relevante del proveedor es quien sabe, comprende y conoce más que nadie el producto que le solicitamos, de ahí parte la existencia de sugerencias sobre el almacenamiento, productos parecidos, muestras gratuitas, demostraciones por parte del proveedor, toda esa información servirá para tener todas comparaciones pertinentes para una posterior selección del proveedor idóneo.

1.12.1 Selección de proveedores

Las organizaciones deben contar con un listado de proveedores potenciales o sustitutos para que haya agilidad en las compras, aunque hay algunos proveedores que establecen acuerdos con las empresas, Palacios (2002) indica que deben cumplir con las condiciones más ventajosas posibles, las cuales serían el precio, plazo, tiempo de entrega, calidad, estabilidad del proveedor,

Por lo antes mencionado, se debe revisar constantemente la lista de proveedores con los que cuenta la empresa, a fin de tener un mayor número de posibilidades y condiciones de compra, con lo que concretan un punto de partida sin tener que pedir ofertas a proveedores desconocidos o que no han sido evaluados.

Bajo esta premisa, el sondear e identificar al proveedor o proveedores adecuados a las necesidades de la empresa adquiere mucha relevancia, por consiguiente se examinará y evaluará al máximo el mercado de proveedores con lo que se puede trabajar.

Relativamente se puede volver difícil el proceso de buscar a los proveedores idóneos, pero todo dependerá de la necesidad de la empresa, en algunos casos donde haya un gran volumen de compra para la organización será importante encontrar un buen proveedor que cuando se presenten compras de menor magnitud, lo más adecuado es visitar al proveedor y procurar ver personalmente sus instalaciones, como realizan el servicio técnico, su parte financiera, la producción, para poder realizar esa visita deben contactarse con el proveedor y definir una cita previa y ser atendido por una persona que no pertenezca al área de ventas, ya que puede llegar a persuadir que su empresa es la que puede encajar en el pedido.

1.12.2 Alianza con proveedores.

En la actualidad muchas empresas optan por las alianzas en diferentes ámbitos por tanto, Boland et al. (2007) concluyeron que en la actualidad se busca que el proveedor como el cliente trabajen unificadamente y que su proceso sea integro, diseñando mecanismos de perfeccionar para el beneficio mutuo, favoreciéndose ambas partes en el aumento de calidad, la reducción de costos, minimiza los tiempos de entrega, eficiencia en el servicio y se garantiza el negocio entre ambas partes.

Al haber un error o falla en el departamento puede llegar a ocasionar un cuello de botella, lo que ocasionaría paralización de la producción o escasez de productos que llevarían a una crisis con desventajas competitivas, por consiguiente debe primar el buen funcionamiento y desarrollo total de la empresa.

1.13 Relación con otras áreas de la empresa.

Boland et al. (2007) comunican que el departamento de compras está completamente relacionado con las demás áreas de la empresa, siendo un eje vital para la organización, desde

el área financiera que es donde fijan las políticas financieras, revisan los fondos y presupuestos de cada área, siguiendo por la división de la producción que son quienes revisan los plazos de entrega, costos de insumos, calidad, hacia los altos mandos se relaciona con la gerencia general que establecen las políticas generales, procedimientos y se analizan los cambios del entorno, con quien tiene relación directa el área contable porque vela por las provisiones de las compras, costo de materiales, control de inventarios y el departamento de recepción o bodega donde se traslada los insumos, se controla el movimiento y las necesidades de espacio de la mercadería.

1.14 Satisfacción del cliente.

Todo el engranaje de la empresa por el cual se subsiste es para satisfacer las necesidades del cliente o consumidor, es decir es por quien se trabaja y que toda la generación del producto o servicio es para conseguir su aceptación y fidelidad hacia la organización, García et al. (2008) identificaron que una de las características importantes de un producto o servicio es identificar que desea el cliente y con eso se define la calidad.

El cliente es lo más significativo de la empresa, siempre se debe estar a la vanguardia de la tecnología que es muy volátil o cambiante en el comercio actual, por consiguiente la organización debe analizar el mercado y su movimiento cada día considerando realizar un nuevo mecanismo, presentación o cambio en el producto o servicio que se ofrece por las nuevas necesidades y expectativas de los clientes.

Al culminar el capítulo se ha podido visualizar la enseñanza histórica de la actividad portuaria enmarcada dentro de los servicios hacia el comercio latente que cuenta hoy en día el mundo globalizado para obtener una productividad en el negocio y su vida industrial crezca, se necesita de una relación entre los gerentes y empleados mancomunada a cumplir desde una logística integral sumada a cada etapa con el comienzo de las necesidades que se presentan en

los clientes involucrando a todos los procesos de la organización culminando con la entrega del servicio o producto de una manera exitosa que se consiga la fidelidad del cliente.

1.15 Leyes, reglamentos o disposiciones de los remolcadores portuarios.

De acuerdo a (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) en el país se encuentra vigente la resolución de la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, donde señala la normativa para la prestación de servicios de los remolcadores en el país, publicado en el registro oficial No. 102 del doce de junio del 2003.

En la misma (Cámara Marítima Ecuatoriana, 2014) establece en el artículo uno que quienes controlarán que los remolcadores asistan a los buques en el arribo o zarpe en el Ecuador son las capitanías de puerto y la superintendencia de terminales petroleros revisando en la documentación reglamentaria se encuentre vigente y que la tripulación de la embarcación cuente con la dotación mínima de seguridad dado por la autoridad marítima, entre otro de los artículos relevantes se encuentra el tercero donde indica que las capitanías de puerto y las superintendencias de terminales petroleros antes de otorgar el zarpe, revisarán que las naves tengan el permiso de tráfico, que puede ser otorgado diariamente, cancelando los derechos de acuerdo al despacho y recepción establecido en el Reglamento de derecho de servicios prestados de Digmer y en el artículo cinco manifiesta que los capitanes de puerto y superintendencias de terminales petroleros vigilaran que los capitanes de las embarcaciones ejecuten todas las normas del código de policía marítima, por lo tanto pueden disponer que se lleven inspecciones para verificar la documentación del remolcadores y sus tripulantes.

En el Reglamento de servicios portuarios consta en el artículo cuatro, numeral uno, manifiesta que toda persona jurídica mercantil del Ecuador que requiera ser autorizada para operador portuario y prestar los servicios en los terminales, deberán primeramente tener una matrícula en la Autoridad Portuaria Nacional, presentando requisitos tales como una solicitud firmada por el representante legal hacia la Dirección Nacional de Espacios Acuáticos,

indicando el tipo de matrícula a requerir y los servicios que va a prestar; copia certificada de la constitución de la empresa y que sea de operaciones portuarias; listado de los socios de la empresa entregada por la Superintendencia de Compañías, el registro único de contribuyentes, listado del personal contratado para prestar servicios portuarios, teléfonos, dirección, fax, correo electrónico de la organización.

Cumpliendo cada uno de los requerimientos los operadores portuarios especialidad remolcadores podrán brindar el servicio, en cuanto al costo del servicio de los remolcadores se determina de acuerdo a lo estipulado en cada puerto.

Marco Conceptual

Abarloamiento.- Cuando dos embarcaciones se amarran.

Agencia marítima.- Empresa encargada de contratar servicios portuarios para facilitar la estadía de un buque en el puerto.

Alije.- Embarcación le pasa a otra embarcación carga.

Amarre.- Asegurar un buque al muelle con cabos.

Armadores.- Propietarios de las embarcaciones.

Avituallamiento o aprovisionamiento.- Provisionar a la embarcación de materiales consumibles y repuestos

Buques de cabotaje.- Naves que navegan únicamente dentro del territorio de un país.

Desabarloamiento.- Embarcación que se separa de otra embarcación.

Desatraque.- Es cuando una nave sale del muelle.

Desestibar.- Retirar la carga del buque de manera ordenada y ubicarla en las instalaciones portuarios.

Estiba.- Forma de colocar la carga de manera ordenada en el buque.

Naves.- Embarcación, barco

Operadores portuarios.- Empresas que dan servicios en los puertos de diferentes necesidades que se le presenten a las embarcaciones.

Pedimentos.- Es un pedido.

Pertrechos.- Son materiales consumibles.

Plataforma.- Estructuras de grandes dimensiones las cuales están medio del mar para extraer derivados de petróleo o gas.

Post Panamax.- Es una clase de embarcación por sus dimensiones.

Práctico.- Capitán que da el servicio portuario en un puerto específico.

Puerto.- Lugar resguardado del viento a orillas del mar o ríos donde las embarcaciones realizan sus operaciones.

Remolcador charteado.- Remolcador alquilado

Remolcador.- Es una embarcación que su principal función es de remolcar a embarcaciones que no pueden moverse por sus propios medios.

Salvamento o salvataje.- Es un tipo de operación donde asisten diferentes organismos de ayuda para las embarcaciones que se encuentran en un siniestro, tales como incendio u otros desastres en el mar.

Servicio de practicaje.- Servicio portuario que brindan capitanes que conocen la entrada y salida de un puerto específico, los cuales dirigen las embarcaciones de manera segura a los muelles.

Superintendente.- Es la persona encargada de la parte técnica y logística

Terminal portuario.- Unidad operativa establecida en un puerto formado por instalaciones y superficies incluido el área de agua que permite realizar las operaciones en dicho puerto.

Tripulación.- Personal que trabaja en una embarcación.

Visación.- Es un visto bueno o aprobación.

Zarpe.- Salida del buque de un puerto naviero.

Capítulo 2.

Análisis del mercado de operadores portuarios especialidad remolcadores

Al analizar a las organizaciones desde un ámbito macro determinando su funcionamiento, las relaciones entre las áreas de la empresa, siguiendo procesos donde su meta es llegar a un fin específico que es la satisfacción al cliente, se prosigue en el presente capítulo a evaluar el mercado delimitándolo primeramente a el país donde se realiza el proyecto, continuando a demarcar hacia los operadores portuarios especialidad remolcadores, dependiendo del lugar donde se desenvuelve, midiendo a la competencia, su participación y ciclo de vida actual para así conocer particularmente de ese negocio.

2.1 Historia portuaria ecuatoriana.

En la Creación del Puerto de Guayaquil, (Iturralde, 2012) manifestó que se dio en 1958 en el gobierno del Presidente Camilo Ponce, mediante un decreto de emergencia debido a la sedimentación del río Guayas no permitía la movilización de mercadería ni de personas con embarcaciones de gran calado que llegaban hasta el malecón de la ciudad.

En ese entonces, se creó la Autoridad Portuaria de Guayaquil, siendo su primer nombre, para la construcción del puerto se realizó un préstamo con el Banco Mundial para la construcción del Puerto Nuevo a orillas del estero del Muerto, al norte con el estero Cobina, cercano a la orilla occidental con el río Guayas.

Entre las obras en el puerto se debió construir vías de acceso hasta el lugar, lo que actualmente constituyen las avenidas 25 de julio y de la Marina, inaugurando el Terminal Marítimo el 31 de enero de 1963, convirtiéndose en un puerto internacional, durante el gobierno del Dr. Carlos Julio Arosemena, arribando la primera nave Ciudad de Guayaquil de la flota mercante Grancolombiana S.A. Desde entonces el Puerto Marítimo de Guayaquil ha pasado por procesos de modernización y cambios tecnológicos que lo ha llevado a ser reconocido a nivel mundial y regional.

(Iturralde, 2012) indica que el Ecuador se ratificó el convenio internacional SOLAS para la seguridad de la vida humana que accedió el 28 de mayo de 1982 y entró en vigencia el 28 de agosto del mismo año, su autoridad nominadora es la Dirección General de la Marina Mercante y Litoral, como la autoridad marítima.

En 1993 se expide una ley para dar facilidad y un mejor manejo del comercio exterior con participación de la empresa privada, posteriormente en 1998 se crean los puertos privados de Trinipuerto, Bananapuerto, Fertisa, Puerto Hondo y se concesiona a Andipuerto, mientras que el Puerto de Guayaquil ha ido desarrollando y las exportaciones e importaciones fueron creciendo.

En la actualidad la Autoridad Portuaria de Guayaquil controla a las concesionarias de Andipuerto y Contecon que son quienes se encargan de las operaciones del Puerto, entre las dos concesionarias Andipuerto presta servicio de almacenajes y carga al granel, mientras que Contecon es el terminal encargado de los contenedores.

Contecon Guayaquil S.A. según (Iturralde, 2012) empieza a operar desde el 2007, siendo una empresa subsidiaria de International Container Terminal, INC., su contrato es por 20 años, desenvolviéndose excelente en su campo lo que le ha permitido al Puerto de Guayaquil ser catalogado como Puerto importante a nivel Latinoamericano. Esa empresa impulsó un gran avance tecnológico y dinamizó las operaciones y los procesos, por el momento hay muchos destinos en el mundo que cuentan con terminales e instalaciones portuarias que han ido desarrollando y evolucionando con el transcurso del tiempo, así como también sus costos y servicios se han globalizado en el mundo cambiante de hoy, dentro de esos cambios se analizó la necesidad de ayudar a la flota marítima y a su carga con remolcadores para el puerto marítimo, que a su vez facilitarían el ingreso y salida de buques.

2.1.1 Empresas de servicios en la parte marítima del Ecuador

Dentro del Ecuador (Iturralde, 2012) expone que lo relacionado a los servicios ha ido creciendo paulatinamente, debido a las exigencias de las empresas tanto nacionales como extranjeras que van a la vanguardia del mercado, en relación al servicio marítimo se cuenta con operadores portuarios que su operacionalidad es el puerto lugar donde llegan las diferentes embarcaciones que su desenvolvimiento debe ser libre, leal y competitivo con el fin de incrementar el tráfico portuario y desarrollo económico del país.

Los buques que llegan al país de diferentes partes del mundo necesitan de una agencia naviera, quien será la representante atendiendo en los servicios que se le presenten a la nave y contratará si es necesario los diferentes servicios portuarios tales como el abastecimiento de combustible, almacenamiento de carga, amarre y desamarre de naves, avituallamiento, estiba y trasbordo de mercadería, practicaaje, recolección de residuos, remolcaje, transporte de personas, vigilancia y seguridad de las naves, otorgando a quienes usan las instalaciones del puerto seguridad, eficiencia, calidad, y sea continua porque trabajan los 365 días del año.

En cuanto al servicio portuario (Iturralde, 2012) manifiesta que hay algunas navieras se han unido para trasladar la carga en los contenedores y usar un buque para diferentes empresas, así buscan optimizar sus costos, haciendo que las embarcaciones que arriban al Ecuador sean más grandes y pesadas necesitando de remolcadores con mayor potencia que brinden un mejor servicio, lo que conlleva a un fuerte impacto en las empresas de servicios marítimos por la demanda, las nuevas ofertas y mejoras de los servicios.

En cambios presentados en los puertos marítimos del Ecuador han ido evolucionando en la tecnología, maquinaria, seguridad y calidad total de los servicios que ofrecen, ha sido el complemento para que empresas que prestan servicios a los puertos busquen mejorar u obtener una ventaja competitiva en su habilidad, recursos, conocimientos, procesos y atributos que pueden estar careciendo los competidores.

2.2 Mercado

Un mercado es el lugar donde se reúne comprador y vendedor para definir la transacción de un bien o servicio, como concepto básico, pero ha ido cambiando en el transcurrir de los años, dependiendo del tipo de disciplina que se haya utilizado, según Valeñas (2009) “El mercado será el lugar geográfico donde coinciden oferentes y demandantes para realizar una transacción comercial” (pág. 68), es un punto de encuentro de quien oferta y quien demanda un producto donde se realizará una transacción.

El mercado se clasifica por su geografía en locales, nacionales, globales, por su consumo en servicio, industriales, por el tipo de productos puede ser por materia prima, productos industriales, productos informáticos, productos manufactureros y por el tipo de demanda en real, disponible, potencial y meta, por consiguiente hay diferentes tipos de mercados que las organizaciones deben de analizar para emprender un negocio, con sus características, demandas de los usuarios.

2.2.1 Clasificación de acuerdo al tipo de demanda.

Según Valeñas (2009) hay algunos tipos de demanda clasificadas en diferentes tipos de mercados como el disponible donde los consumidores tienen una necesidad o característica clara, real son aquellos clientes dispuestos y disponibles a comprar, los potenciales no compran un producto determinado, sino que pueden obtener o consumir productos o servicios sustitutos, otro de los tipo de demanda es el mercado meta que puede estar en todos los mercados y la empresa conduce hacia ellos para que compren el producto y se conviertan en reales.

El mercado meta busca pertenecer a todos los mercados para fidelizar al consumidor pero hace una separación para identificarlos mejor en consumidor primario que son los usuarios directos que evalúan lo que compran y el consumidor secundario que no decide la compra, no analiza sino que solo lo usa.

2.2.1.1 Segmentación de mercado

(Valeñas, 2009) al detectar el mercado y a los consumidores se procede a segmentar el mercado de quien se desea conocer, del cual está integrado por diferentes individuos, edades, sexo, etnias, clase social, costumbres que también dependerán de los gustos y preferencias siendo más razonable definir o delimitar las variables o segmentando el mercado mediante la separación de un universo o un grupo total en un subgrupo de acuerdo a sus características.

2.2.1.2 Variable de la Segmentación del mercado

Para poder segmentar el mercado Valeñas (2009) indica que debe analizar las diferentes variables que se presentan como la demográfica que mide en forma estadística, ayudando a calcular el tamaño del mercado, tales como edad, sexo, estado civil, socioeconómico, otras de las variables es la geográfica que depende la zona geográfica, raza, tipo de población, en la variable psicográfica, hay una peculiaridad que no son medibles porque depende del grupo de preferencia, clase social, personalidad, motivos de compra y para concluir por posición de uso que se presentará de acuerdo a la frecuencia, uso, lealtad o como lo vea el consumidor.

2.2.1.3 Características de la segmentación del mercado

Para segmentar el mercado (Valeñas, 2009) determinó que se debe considerar las características para situar a la empresa analizando que sean medibles, diferenciadoras, accesibles, planeadas a satisfacer el mercado y ante todo rentable, cada una de ellas va diferenciando el mercado y lo delimita dependiendo el servicio o producto que se ofrezca, en el caso del tema a tratar en los remolcadores se delimita a Guayaquil.

2.3 Mercado de remolcadores portuarios en el Ecuador

En el Ecuador (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) indica que se cuenta con 4 terminales portuarios, de norte a sur Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Puerto Bolívar, adicionalmente existen terminales de carga especial que son las Superintendencias Petroleras las cuales se ubican en Esmeraldas, Libertad y Guayaquil. Cada terminal portuario y superintendencia

petrolera deben contar con un número de remolcadores necesarios para abastecer el mercado por lo cual las empresas particulares y estatales de remolcadores han distribuido sus unidades a lo largo del país.

En Esmeraldas el movimiento portuario es limitado, por su falta de infraestructura, lo cual hace que las líneas navieras no concurren con mayor afluencia a este Puerto, teniendo una asistencia reducida de dos remolcadores, Tupahue (Sagemar) y Azuay (Ecuastiba). La Superintendencia de Balao en Esmeraldas es considerada el principal terminal de movimiento de carga de la industria petrolera en el Ecuador, esta Superintendencia cuenta con remolcadores propios tales como Provincia de Imbabura, Provincia del Azuay, Saturno, Marte, Júpiter, los cuales abastecen a las necesidades de este terminal.

Otro de los Puertos que tiene el Ecuador es Manta, quien cuenta con buenas perspectivas de inversión en infraestructura solicitados por los agentes navieros para que aumente la afluencia de buques, siendo hasta el momento minoritario el tránsito de los buques en este Puerto en relación a los otros puertos que tiene el País, aunque pueden contar con los servicios de remolcadores Guayas II (Ecuastiba) e Isla Mondragón (Sagemar).

Para (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) la Provincia de Santa Elena cuenta con la Superintendencia de La Libertad, quienes mueven carga de derivados de petróleo. Para esta Superintendencia operan remolcadores propios de ese Terminal, Suinli II y Suinli III, pero también se ayudan con remolcadores privados tales como: Rio Amazonas (Inlogmar), Corsario I y Corsario II. Estos remolcadores realizan asistencia a buques de cabotaje, en cambio para los buques de tráfico internacional asisten Suinli III, que pertenece a la Superintendencia de La Libertad y el Yasuní (Japina) remolcador privado.

El Terminal Gasero Monteverde que está ubicado a pocas millas náuticas de La Libertad, se almacena la importación de gas licuado de petróleo. Para las maniobras de atraque y desatraque en ese Terminal utilizan los servicios de remolcadores privados (Japina y

Ecuastiba), porque los remolcadores de la Superintendencia no tienen la fuerza suficiente para poder realizar las maniobras con seguridad, por lo que a ese Terminal usualmente llegan buques llamados por sus dimensiones Post Panamax.

El segundo puerto más importante del Ecuador según (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) está ubicado en Puerto Bolívar, en ese terminal se mueve carga refrigerada, banano, vehículos y carga general, cuenta con el servicio de remolcadores de tres empresas Sagemar, Ecuastiba y Serepor, con la participación de un remolcador cada uno. En la actualidad hay un proyecto de concesión de ese terminal para modernizar y dar un mejor servicio atrayendo a más líneas navieras, por lo tanto ese Puerto requerirá de una dotación mayor de remolcadores para abastecer la demanda.

2.3.1 Mercado de remolcadores portuarios en el Puerto de Guayaquil

Según (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) Guayaquil siendo el Puerto Principal del Ecuador administrado por la Autoridad Portuaria de Guayaquil se lo podría dividir en dos, el conocido Puerto Nuevo donde existen diferentes muelles privados adicionales al puerto principal que esta concesionado por Contecom y el otro son muelles privados que están sobre el río Guayas donde se maneja carga al granel en Industrial Molinera y Bopac. En esta área los remolcadores Isla Trinitaria e Isla Santay (Sagemar), brindan servicio a los buques que llegan a estos muelles.

En Puerto Nuevo, la demanda de remolcadores es mayoritaria a diferencia de los otros Puertos del País, por lo cual la cuota de remolcadores es la siguiente tres remolcadores de Ecuastiba, cuatro de Sagemar y dos de Japina, con estos se da abasto para dar asistencia de remolcadores en Contecom y en los muelles privados tales como Terminal Portuario de Guayaquil, Trinipuerto, Banapuerto, Fertisa y Andipuerto.

2.3.1.1 Operatividad de los remolcadores

Guayaquil cuenta con tres empresas (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) expone que prestan el servicio portuario de remolcadores, quienes manejan esta operación son Ecuastiba, Sagemar y Japina, la operación de esas empresas son el servicio de remolcadores con embarcaciones que ayudan a una mejor navegación y maniobras de buques.

Esos remolcadores brindan los siguientes servicios tales como la asistencia a buques en maniobras de atraque y desatraque, remolcar, empujar o auxiliar a un buque, dar escolta en presión a quienes no puedan operar en zonas de riesgo, así mismo pueden luchar contra incendios, maniobras de salvamento o derrames.

(Cámara Marítima del Ecuador, 2010) manifiesta que la operatividad de esas empresas han tenido sus fluctuaciones, en relación al tránsito de buques porque en la actualidad ha disminuido el número de maniobras, debido a que las empresas navieras están usando un barco de mayor tonelaje para el traslado de gran cantidad de contenedores, por lo tanto para el servicio de remolcadores son menos maniobras, ya que ellos facturan de acuerdo al TRB y la cantidad de maniobras, lo que al incrementar el tamaño de las naves (GRT total/cantidad de maniobras), obliga a las empresas de remolcadores a invertir en renovación de su flota.

2.3.2 Tipo de remolcadores

Al conocer sobre los operadores portuarios en el mercado remolcadores (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) indica que cada empresa maneja diferentes tipos que muchas veces son su fuerza y operatividad lo que los caracteriza entre empresas, usan dos tipos de hélices que operan en el país, el primero es paso fijo con tobera que cuenta con un paso constante y en la parte de arriba del aspa no se altera, permitiendo un empuje adicional considerable y la otra hélice es de paso variable con tobera porque gira en su propio eje, es decir en cualquier sentido, haciendo que el motor vaya en un mismo sentido, siguiendo la marcha y poder tener una rápida y fácil reacción.

2.3.3 Competencia directa

La Autoridad Portuaria de Guayaquil tiene a tres empresas con matrícula de operadores portuarios especialidad remolcadores que están autorizados para el servicio sin embargo esas empresas también pueden operar dentro del país y en caso de presentarse una maniobra especial en el exterior pueden hacerlos con los respectivos permisos, las cuales son Ecu aestiba, Sagemar y Japina.

2.3.3.1 Empresa Ecu aestibas

Según (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) Ecu aestibas inició operaciones en 1995 en el Ecuador, constituida como sociedad anónima, filial de Sudamericana Agencias Navieras y Marítimas del Ecuador. Ecu aestibas S.A. tiene 40 años de experiencia institucional a nivel latinoamericano, la empresa realiza servicios portuarios a la carga y naves en todos los puertos ecuatorianos, los servicios que ofrecen es la estiba y desestiba, almacenaje de contenedores, grúas móviles, equipos portuarios y logística de practica je, taller de contenedores, remolcadores.

La organización ha ido evolucionando dentro del sistema portuario, modernizándose y ampliando su cobertura geográfica y diversificación de servicios, manifiestan que el éxito alcanzado es por la rápida adaptación a las necesidades de los clientes, con la tecnología moderna que se aplica en sus trabajos teniendo como objetivo la seguridad al medio ambiente y optimizar sus tareas, buscando agregar valor al negocio del cliente a quien le prestan el servicio.

Cuentan con un recurso humano mayor a 350 personas que laboran directa e indirectamente para la institución, quienes están en una constante capacitación para llevar a cabalidad sus actividades, la operatividad de los remolcadores se encuentra presente en los cuatro puertos del país, catalogándose como líderes del mercado por la cobertura geográfica y número de naves atendidas.

Los remolcadores cuentan con tecnología de dos ejes por sus hélices, sistemas contra incendio, winches para remolque, brindan el servicio de salvataje y asistencia, la flota es operada por personal calificado, que cuentan con la matrícula actualizada, experiencia y entrenamiento integral de acuerdo a los requerimientos de seguridad.

2.3.3.2 Empresa Sagemar

Sagemar según (Cámara Marítima del Ecuador, 2010) es una organización que ha mantenido un enlace positivo y debido a su experiencia con la empresa naviera Marítima de Chile y REMAR, aperturando sus actividades en septiembre de 1995 en la Autoridad Portuaria de Guayaquil, dando su servicio de asistencia a naves, salvamentos, garantizando la calidad mediante procesos eficaces, tecnología, equipos, personal comprometido y capacitado.

Su política es trabajar las 24 horas al día, los 365 días del año, asegurando que su trabajo sea calificado sin ocasionar daños al medio ambiente, entre sus inicios se conoce que comenzaron a operar en septiembre de 1995 con el remolcador Ciudad de Guayaquil. En 1996 se une el remolcador Llacolen para el puerto de Puerto Bolívar, que posteriormente lo venden en el 2003.

En ese mismo año llega el remolcador Ciudad Esmeralda para la Autoridad Portuaria de Guayaquil, para agosto de 1997, inician las actividades en Esmeraldas, ubicando un remolcador charteado de una empresa cubana llamado R30, luego en febrero hasta octubre del 2001, llegan tres remolcadores para el servicio en el Río Guayas, como son los remolcadores Isla Santay, Isla Trinitaria, Ciudad de Machala, adquiriendo otro remolcador llamado Isla Puná para Puerto Bolívar, por último en noviembre del 2005, se compra el remolcador Isla Mondragón, posicionándolo en Fertisa.

Cada uno de esos remolcadores cuenta con dos ejes y están aptos para realizar actividades de atraque y desatraque, abarloamiento, cambios de banda, muelle, salvamento, apoyo

logístico, entrada y salida de buques, alijes, por lo que tienen un personal capaz y preparado para realizar ese tipo de maniobras dentro y fuera del país.

2.3.3.3 Empresa Japina

(Moncayo, 2011) manifiesta que Japina es una empresa nueva en el mercado naviero de remolcadores, siendo sus inicios en el 2007, con el aval de la empresa Ultratug de Chile, posee en la actualidad tres remolcadores con bandera ecuatoriana Pulli, Puyango y Yasuní, Al momento su recurso humano es de 31 empleados, que se dividen 27 en las embarcaciones y 4 personas en área administrativa.

Los servicios que brinda Japina a sus clientes van enfocados a las necesidades e intereses que ellos presenten con buena predisposición, acogiendo al cambio y excelencia en el servicio. La operatividad de los remolcadores los presta en el Puerto de Guayaquil y en la Superintendencia del terminal La Libertad.

El remolcador Puyango tiene la mejor tecnología de punta en relación a los remolcadores que operan en los puertos del País por sus ejes, maniobrabilidad, potencia, lo que distingue a la empresa que está a la vanguardia de la tecnología y eficiencia en la calidad del servicio que ofrece.

2.3.4 Participación del mercado especialidad remolcadores

Cada una de las empresas que brindan el servicio de remolque portuario en Guayaquil tienen sus clientes fijos, reflejándose en la participación del mercado que por consiguiente cada empresa tiene sus ventajas, sea por sus años, el número de remolcadores, experiencia y otros parámetros. Aunque son solo tres y distribuido el mercado siempre deben estar alertas por las necesidades de sus clientes y brindar un excelente servicio, haciendo que llegue hasta la fidelidad del mismo, en términos de porcentajes de TRB (Tonelaje de Registro Bruto), los tiene Ecuastiba con un 45%, luego Sagemar 35% y Japina 20%.

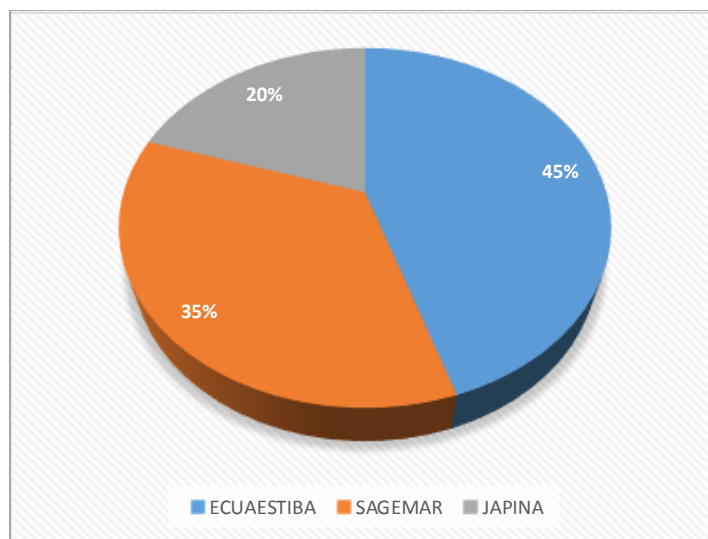


Figura 2.1. Participación del mercado de remolcadores en Guayaquil
Fuente: Tomada de Japina

2.4 Ciclo de vida industrial

El mercado nacional del servicio portuario de remolcadores es constante, sin embargo la empresa poco a poco va ganando mercado por el servicio que presta, captando clientes y su fidelidad, actualmente la etapa de vida en la que se encuentra según el modelo de ciclo de vida industrial es la etapa de crecimiento pero se puede asegurar que la competencia se intensifica por los diferentes cambios tecnológicos y de calidad en el servicio que brindan cada una de las empresas que manejan ese segmento del mercado.

La actualización y adquisición de embarcaciones, capacitación de personal, automatización de procesos, estándares de calidad, todos ellos son elementos vitales que cada una de las empresas antes mencionadas deben tomar en cuenta en su funcionamiento de vida y estabilidad en el mercado.

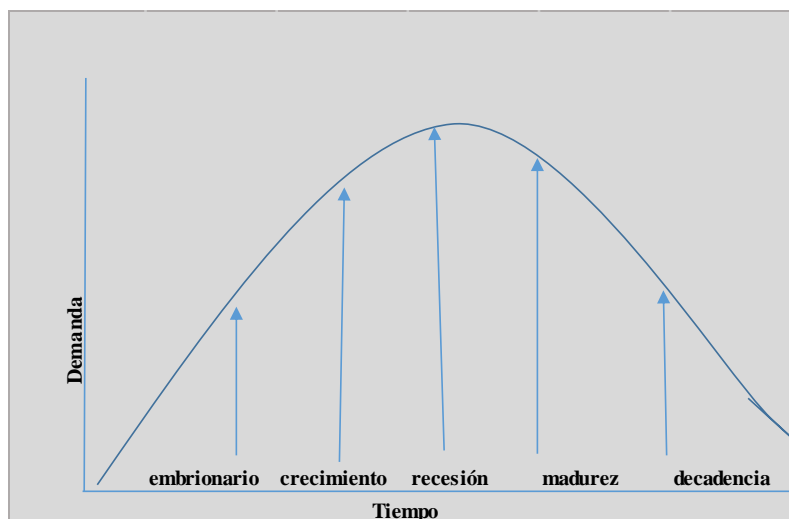


Figura 2.2. Ciclo de vida industrial

Fuente: Adaptado de Ireland Hitt, Adm. Estratégica, competitividad y conceptos de globalización, (2000)

2.5 Fuerzas competitivas de Michael Porter

Tener conocimiento del mercado competitivo es vital para la empresa, conocer de los competidores, las leyes vigentes nacionales e internacionales, los proveedores, clientes, todas esas características antes mencionadas pueden otorgar un plus a la empresa, porque le permiten saber con cuál es el mercado cuenta, que hacer, sus limitantes, ventajas y debilidades.

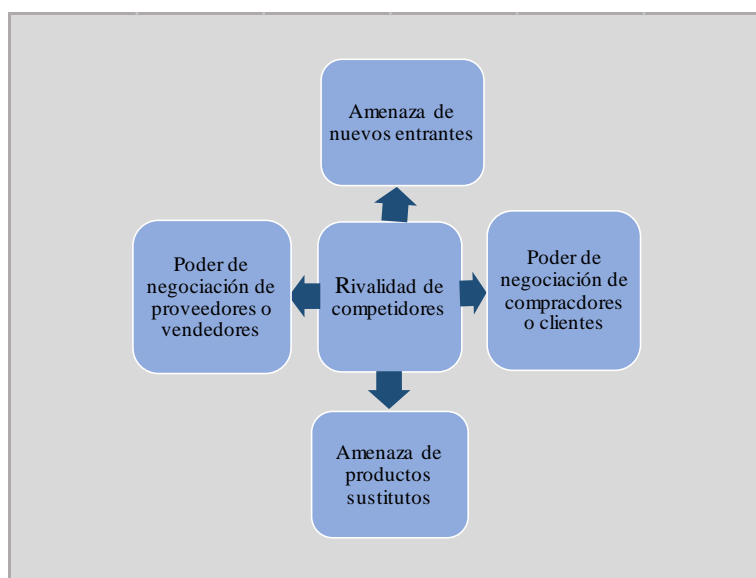


Figura 2.3. Fuerza competitiva de Michael Porter

Fuente: Tomada de Robbins & Coulter, Administración (2010).

Al analizar a los componentes de las fuerzas competitivas de Michael Porter dentro del mercado portuario especialidad remolcadores, hay que examinar las cinco fuerzas que pueden

afectar a la organización, se comienza con la amenaza de nuevos entrantes por lo que en este mercado los operadores portuarios tienen un monopolio lo que dificulta el ingreso de nuevas empresas, se suma las barreras administrativas, los requerimientos de capital y la fidelidad de los clientes que ya lo tienen establecido.

Otro componente es el poder de negociación de compradores o clientes, en ese cada empresa satisface a su cliente con sus mejores recursos en las licitaciones para diferentes maniobras especiales, con sus precios, servicios, poder de embarcación, lo que permite al comprador o cliente elegir quien ofrece de esas organizaciones el mejor servicio y satisface sus necesidades de acuerdo a sus requerimientos.

Un tercer elemento a detallar es el poder de negociación de proveedores o vendedores, para estas empresas se van a necesitar proveedores nacionales e internacionales, debido a la embarcación que manejen, por el mantenimiento que requiere este tipo de naves. Es importante que cuenten con excelente servicio de los proveedores que servirá para que no haya paradas o daños en los remolcadores. Contar con muchos proveedores es indispensable aunque para repuestos tienen sus limitantes. Lo que podría ser el elemento diferenciador entre estas empresas, también se indaga la amenaza de productos sustitutos, en ello se puede indicar que el gobierno intento ingresar al mercado con remolcadores elaborados en el país pero no tuvieron el peso, la maniobrabilidad y potencia que se requiere para el mercado, aunque esas embarcaciones han sido usados para trabajos menores, por el momento no cuenta el mercado naviero portuario de remolcadores con productos sustitutos.

Para culminar con las cinco fuerzas competitivas de Porter se tiene la rivalidad entre competidores, definiendo en este punto la diferenciación que se encuentra en la potencia de los remolcadores y en segunda instancia la determina los servicios y precios cuando se presentan a licitaciones.

En este capítulo se ha comprendido a profundidad el mercado, determinando su segmentación, delimitando a la ciudad de Guayaquil para el servicio de los operadores portuarios en el área de remolcadores, permitiendo conocer a los diferentes competidores, su manera de brindar el servicio, los equipos con que cuenta, la realidad de la participación en el mercado y analizar de acuerdo a Porter como son las diferentes fuerzas competitivas de las empresas estudiadas, proporcionando información para estudiar a la empresa del cual precede la investigación.

Capítulo 3.

Procesos actuales de Japina

El mercado portuario en Guayaquil tiene algunos servicios que se ofrece en la Autoridad Portuaria, al centrarse en la especialidad remolcadores a continuación se expondrá sobre Japina desde sus inicios, su importancia de la planeación estratégica, los factores en el análisis FODA , finalizando con una revisión de sus estructura organizativa y la descripción de funciones de los empleados.

3.1 Antecedentes

Según Moncayo (2011) el giro del negocio de la compañía Japina es brindar servicio de remolque en maniobras de atraque y desatraque a buques en muelles y terminales del Ecuador, adicionalmente tienen otro tipo de servicio llamado maniobras de abarloadamiento y desabarloadamiento que es el atraque y desatraque realizado entre un buque y otro, específicamente con el fin de realizar alijes de combustibles como también el aprovisionamiento de combustible para las máquinas de los buques. Otro de los servicios es el cambio de muelle y cambios de banda, custodia de buques, asistencias a naves encalladas, apoyo logístico.

Con el objetivo de ingresar a operar en el mercado ecuatoriano y prestar servicios de remolque portuario en la jurisdicción del Puerto de Guayaquil, en septiembre del 2006, Japina obtuvo su matrícula para la Prestación del Servicio de Remolque en los Puertos Comerciales de Ecuador, ya el 3 de enero del 2007 arribaron desde Chile dos remolcadores con el nombre de Panguí y Pulli. Esas unidades se internaron para iniciar la prestación del Servicio en Guayaquil bajo regulaciones de la bandera ecuatoriana.

La estructura organizacional de JAPINA S.A. se apoyó en dos grandes pilares del país Chileno, para lograr los objetivos planteados desde el inicio de sus operaciones: un excelente

servicio de administración, logística y recursos humanos de naves prestado por Humboldt Shipmanagement y un pilar comercial por parte de Remolcadores de Ultratug.

Previo al inicio de las operaciones, era muy importante inyectar la filosofía de trabajo que caracteriza a la gente de mar que pertenece al Grupo, así como el de mantener estándares de la flota de remolcadores. Para cubrir esa necesidad, Humboldt Shipmanagement envió a Ecuador tripulación experimentada chilena para la capacitación y familiarización de la tripulación ecuatoriana que operaría los remolcadores.

(Moncayo, 2011) indica que fueron tres meses que intercambiaron experiencias y conocimientos que permitieron cumplir el primer objetivo, habiendo también recibido el asesoramiento técnico y asistencia de la tripulación de Humboldt en prestación de servicios en maniobras especiales en la Jurisdicción del Puerto de Guayaquil, en marzo del 2011, compraron el Yasuní, un remolcador que fue construido en el 2004 tiene potencia en los motores, por su gran potencia en los motores y la seguridad y amplitud de la acomodación para el personal, en el 2013 se adquirió un nuevo remolcador llamado Puyango que se constituyó en el más moderno del mercado ecuatoriano y hasta la fecha ha sido el implemento de ventaja en relación a la competencia, la embarcación denominada Pulli, comprada en el 2014, da como resultado tres embarcaciones con bandera ecuatoriana con las que cuenta la empresa.

3.1.1 Desarrollo de la planificación estratégica

El ambiente competitivo que existe hoy en día en los mercados debe tener efectividad en el plan estratégico y la empresa como está con su entorno de acuerdo al ámbito en que se desenvuelve y de la forma que va a enfrentar al mercado. Un plan estratégico siempre busca la efectividad y eficiencia que se requiere no solamente del conocimiento de la realidad del negocio sino también de la intuición que da la experiencia en el negocio.

Cumplir con las metas mediante estrategias y políticas, en cuanto a las estrategias siempre es continua, por los constantes cambios en el negocio y así obtener los fines buscados para lograr los propósitos de la compañía, para comprender la actividad de Japina se debe identificar claramente los objetivos que son su misión y visión de la empresa.

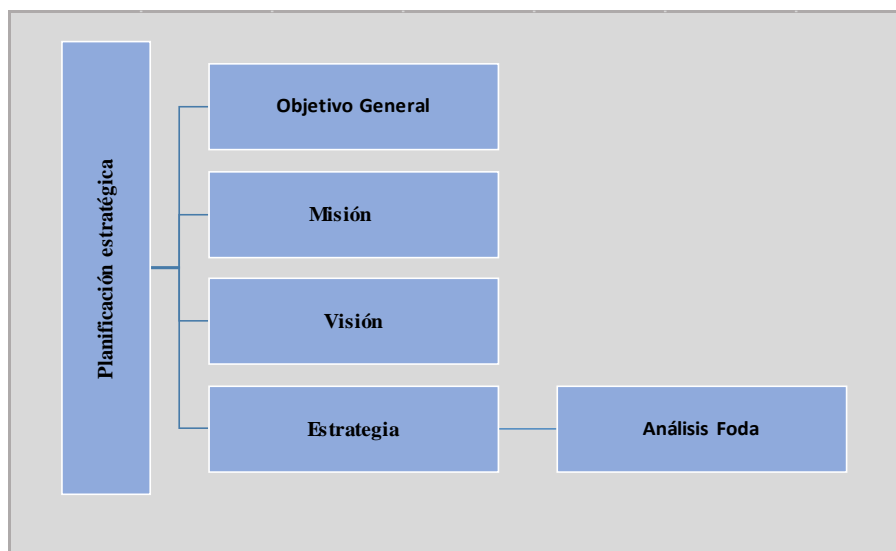


Figura 3.1. Planeación estratégica

Fuente: Adaptada de Chiavenato, Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones (2000).

(Chiavenato 2010) identificó que la misión es lo que requiere la organización para alcanzar sus objetivos en un corto tiempo y la visión en cambio es lo que la organización quiere ser en el futuro, como concibe su entorno y organización interna, a su vez Japina ha definido como la misión a ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio ecuatoriano, mientras que la visión en ser una potencia en el intercambio comercial.

Los objetivos de la empresa han orientado a medir las acciones a tomar de tres maneras a corto, mediano o largo plazo, incluso a evaluar los avances realizados, determinando nuevos objetivos o detectar falencias que pueden haber dentro de la organización, ahora se mencionará algunas de las metas: Lograr la satisfacción de los clientes en sus requerimientos, conseguir operatividad óptima en las naves durante el año, cumplir con el mantenimiento

preventivo de las naves y sus equipos, alcanzar a capacitar al personal de la tripulación en sus cursos de competencia durante el año, ganar participación de faenas de buques en el mercado, incrementar el volumen de ingresos en el año. Es importante para la organización siempre estar pendiente de la calidad en su servicio y que el cliente sea atendido y complacido con la asistencia requerida siendo su estrategia o lema: Un socio en quien confiar.

3.2 Valores de la empresa

La empresa tiene valores que la identifican sobresaliendo en el giro del negocio, siendo por convicción propia y esas cualidades la deben potenciar, para convertir a la empresa un modelo difícil de igualar, ya que sus principios son sólidos y únicos en la excelencia de su servicio, predisposición al cambio, creatividad para encontrar soluciones a los problemas, compromiso del personal para estar en una constante búsqueda de la excelencia, ser integro en las acciones, tener lealtad y fidelidad hacia la empresa en la misión, visión y propósitos ofreciendo el mejor esfuerzo por el bien de la empresa y el servicio y disposición de la empresa para dar respuesta a las necesidades de los clientes con actitud de entrega y espíritu de colaboración.

3.3 Análisis FODA

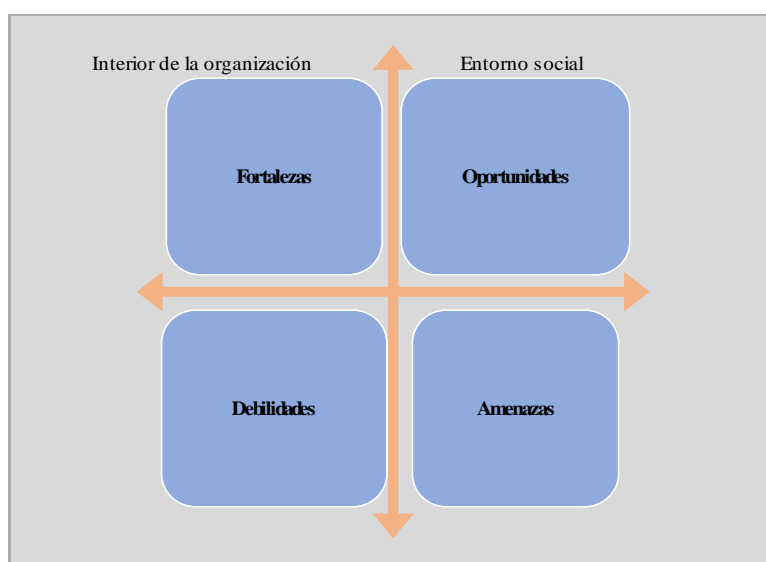


Figura 3.2. Análisis FODA

Fuente: Adaptado de Romero, Dirección y planificación Estratégica en las empresas (2004).

De acuerdo a Romero (2004) el análisis FODA permite identificar la situación actual de la empresa y comprender las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo

obtener un diagnóstico preciso que en función de ello se tomarán decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas formulados en las fortalezas es lo más formidable de la organización del cual obtiene ventajas sobre la competencia, tales como: fidelidad del cliente, el servicio operativo, capacidad constante del personal, imagen positiva hacia el cliente, cuenta con la flota más moderna del mercado ecuatoriano; en cambio en las debilidades la empresa debe poner importancia en su fragilidad que luego se podrían reflejar en el servicio, tomando en cuenta la reducción de costos, las funciones mal distribuidas de sus empleados, duplicidad de funciones, las políticas y procedimientos de la organización no están formalmente establecidos, reducido personal, falta de proveedores de insumos extranjeros, falta de un proceso en el departamento de compras, falta de inventario, mayor parte de las decisiones son tomadas por Chile.

Entre las oportunidades encontradas por la empresa está la expansión en el mercado, seguridad industrial, desarrollo empresarial por pertenecer a uno de los grupos más fuertes en Chile y a nivel de Sudamérica, aprovechar captar clientes en el momento que la competencia no ha ofrecido el servicio requerido por ellos, y la contraparte que son las amenazas en el entorno social se reflejan en la inestabilidad política del país, los cambios macroeconómicos, la política fiscal, campaña desleal de la competencia, nuevos competidores en el mercado, el mercado contraído, eliminar el subsidio del combustible.

3.4 Política de calidad

Según Torres (2006) la política de calidad es aprobada por la alta gerencia que busca cumplir con las directrices y objetivos generales de una organización, es el compromiso de toda la compañía en garantizar y mantener la seguridad a bordo de las naves, previniendo o minimizando cualquier riesgo, accidente, daños o contaminación en la prestación de los servicios de operador portuario de buques, mediante la aplicación de procesos de trabajos,

operación y mantenimiento con personal altamente capacitado y comprometido con la mejora continua y revisión periódica de metas y objetivos.

3.5 Estructura organizativa

En la estructura organizacional Romero (2004) indica que es la distribución jerárquica de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común para trabajar de manera óptima y alcanzar las metas planificadas, en relación a la empresa investigada su estructura organizativa está distribuida de la siguiente manera:

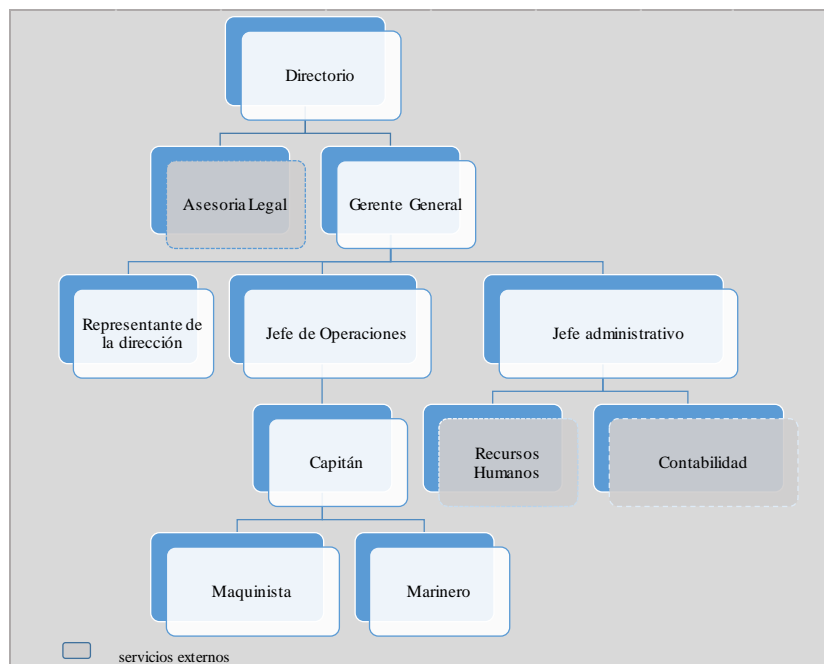


Figura 3.3. Estructura Organizativa de Japina
Fuente: Adaptada de Japina

3.6 Prestación de servicios de la empresa

El negocio naviero es un negocio con un servicio internacional exportable prestado directamente a nombre en su mayoría de compañías operadoras de buques en el extranjero, los acuerdos pueden ser suscritos vía telefónica, mediante e-mail o mediante un acuerdo escrito, para la prestación de servicios en Japina han diversificado a los clientes de la siguiente manera: Clientes locales serán cuyos acuerdos han sido establecidos localmente con Agencias Navieras y/o Armadores, los clientes internacionales son los que a través de acuerdos han sido logrados en el exterior del territorio ecuatoriano con operadores o armadores de naves de

tráfico internacional y los clientes derivados quienes por la nominación y acuerdo de servicios han sido derivados por remolcadores Ultratug Limitada en Chile.

3.6.1 Negociación de los servicios

La Gerencia General recibe una solicitud de cotización de precios del servicio Clientes Locales, Internacionales, REULTUG, una vez analizado el servicio requerido y conversado con el cliente sobre la frecuencia con la que se presta el servicio, se prosigue a realizar la cotización de manera verbal y/o escrita, el cliente analiza la propuesta del servicio y una vez llegado a un acuerdo, se procede a formalizar vía correo electrónico o mediante acuerdo escrito. Luego de cerrar el acuerdo se comunica al departamento de operaciones los acuerdos suscritos, luego de comunicado lo convenido, inmediatamente el jefe de operaciones procede con la planificación y coordinación operativa para la prestación del servicio de acuerdo a los lineamientos recibidos por parte de la Gerencia General.

3.6.1.1 Trabajos especiales de los remolcadores de Japina.

3.6.1.1.1 Terminal Gasero Monteverde.

Durante los dos últimos años se ha realizado el servicio en el Terminal Gasero Monteverde en maniobras de atraque, desatraque y Stand By (permanencia del remolcador en el área para salvaguardar al buque y el Terminal en caso de que haya mal tiempo), eso es debido a la condición atmosférica que puede variar por fuera de los parámetros de seguridad que se necesita para que el buque realice sus operaciones en el muelle con seguridad.

El servicio se da porque el Terminal no posee remolcadores para dicha operación, por lo tanto, el Estado ha solicitado el servicio a Japina y Ecuastibas, aunque el Estado tiene remolcadores que operan en las Superintendencia, esos no tienen mucha fuerza para realizar las maniobras con seguridad, debido a que los buques que llegan a este terminal son muy grandes y se necesita remolcadores fuertes.

3.6.1.1.2 Movimiento de Plataforma extractora de Gas

Aproximadamente tres años atrás, llegó a Ecuador la Plataforma Ocean Spur para realizar extracción de gas en el Golfo de Guayaquil. La empresa encargada de los trabajos solicitó remolcadores ecuatorianos para el movimiento de dicha plataforma a los diferentes pozos de explotación. En dicho proyecto del Estado participaron remolcadores de Japina y Ecuastibas. Los trabajos en el Golfo de Guayaquil están parados debido al término del contrato con la Plataforma, en espera de una nueva licitación.

3.6.1.1.3 Remolques.

Otro de los servicios que ofrece Japina son los remolques que consiste en llevar una embarcación que por sus propios medios no puede moverse, procediendo a llevarlo remolcado desde el lugar que se encuentra hacia un punto designado por el cliente. De ese tipo de operaciones, Japina ha realizado 4 maniobras dentro y fuera del país.

3.6.1.1.4 Asistencia en incendios a bordo de buques.

Por dos ocasiones Japina ha brindado apoyo a buques que han estado incendiándose, se ha colaborado en conjunto con la Autoridad Portuaria de Guayaquil y el Cuerpo Benemérito de Bomberos de Guayaquil en el área de Cuarentena (lugar de espera de los buques donde las autoridades aprueban el ingreso al puerto).

Para cada uno de los trabajos que realizan los remolcadores se estipula una serie de acuerdos que inician desde un acuerdo comercial hasta la finalización de la maniobra con éxito, pero para cumplir con cada una de las operaciones se cuenta con un personal capacitado que tienen definido un puesto con sus respectivas responsabilidades.

3.7 Definición de puestos

El recurso humano de la organización se complementa entre el personal de oficina y los que se encuentran a bordo en las embarcaciones contando con personas competentes, es indispensable que la organización tenga definidas las metas y objetivos, en la empresa

analizada se cuenta con un manual de descripción de cargos y funciones que ayudará a revisar si hay duplicidad de funciones, recarga de trabajo, falta de determinación de responsabilidades y ayudará a tomar los correctivos necesarios inmediatos.

3.8 Descripción por Departamentos

La organización es pequeña cuenta con el área administrativa que la manejan tres personas, en las embarcaciones está la mayor parte del personal y se ha contratado mediante servicio externo a una empresa para que lleve parte de recursos humanos y contabilidad, se procederá a detallar y describir los puestos en que se detallará las tareas o responsabilidades de los puestos de trabajo, con su ubicación y título. El área administrativa es el eje de la empresa donde se coordina todas las actividades a realizar en las embarcaciones, tales como operaciones, contrataciones, pagos, recursos humanos, contabilidad, aunque por el momento se encuentra realizando funciones de compras teniendo que lograr una comunicación eficiente y control de los procesos que se manejen en la organización, a continuación se presentan tablas donde se detalla las diferentes funciones de los que integran la empresa. Cabe mencionar que el departamento de compras no se refleja en el organigrama pero sus funciones son realizadas por el área de operaciones y administrativas.

El directorio de la empresa está constituido por los accionistas que lo integran el grupo Ultramar de Chile; la agencia naviera de Transoceánica – Ecuador y Transec que es otra agencia naviera, ellos se reúnen dos veces al año para revisar el desempeño de la organización y toma de decisiones de invertir, aumentar o determinar ajustes en la empresa.

3.8.1 Funciones de servicios externos contratados.

La empresa tiene contratado servicios externos tales como la asesoría legal, recursos humanos y contabilidad, entre sus planes no tiene presupuestado contratar personal para esas áreas ya que se han manejado correctamente en comunicación, informes y lo relativo al departamento con el servicio requerido.

El departamento de asesoría legal, servicio externo manejado por un estudio jurídico entre sus funciones es revisar, guiar la documentación estipulada por la junta de accionistas, Manejar el aumento de capital y mercantil, Verificar los documentos de los seguros de la empresa.

El área de recursos humanos tiene las funciones de registrar la nómina de empleados, realizar los registros del IESS, elaborar roles de pago, clasificar los contratos de los empleados, otros requerimientos de la empresa.

El departamento de contabilidad contratado como ente externo realiza diversas funciones tales como: Elaborar cheques para pagos a proveedores, administrativos u otros, manejar los estados financieros de la empresa, Realizar pagos a IESS u otras entidades de gobierno, revisar, analizar y pagar al servicio de rentas internas, elaborar la conciliación bancaria, presentar informes contables a los diferentes organismos de control.

Tabla 1
Descripción de funciones del Gerente General

Título del puesto	Gerencia General
Departamento	Gerencia General
Relac. Autoridad	Directorio
Soporta a:	Jefe de Operaciones
Supervisa a:	Jefe administrativos, Representante de la Dirección
Coordina con:	Dpto de Operaciones, administrativos, contable y recurso humano

Descripción del cargo:

Manejar la empresa y de planificar, diseñar, velar por el cumplimiento de los objetivos principales y particulares

Responsabilidades:

Gerencia:

Asumir la Empresa ante determinados hechos o circunstancias, tendiendo a lograr la imagen más conveniente ante organismos de control, entidades públicas y privadas, clientes y proveedores

Revisar y controlar el semanal del flujo de caja de la compañía tanto de Bancos, Inversiones, Cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

Lograr el cumplimiento de las metas fijadas basado en los presupuestos elaborados.

Lograr que la utilización de los medios humanos y materiales de la Empresa resulten rentables.

Aumentar la participación de la Empresa en el mercado para colocarla en una situación preponderante dentro del medio en que actúa.

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de carácter provisional, impositivo, societario y aquellas contraídas por la Empresa.

Evaluar y decidir respecto a las propuestas de sanciones y bonos de desempeño para el personal subordinado.

Tener al personal capacitado para el puesto que ocupa.

Coordinar el manejo de los seguros tanto de los remolcadores como del banco.

Presentar trimestralmente informe de la gestión realizada así como también de sus novedades.

Revisar, ejecutar y cumplir el presupuesto anual de Mantenimiento y Técnico.

Aprobar la selección del personal de la empresa

Firmar las autorizaciones de las inversiones de la compañía, pólizas cada 30 días.

Revisar constantemente a los estados financieros de la empresa.

Verificar y aprobar pago de impuestos, permisos, pago a proveedores, rol del personal, etc. para el funcionamiento de la empresa

Firmar cheques en general como IESS, Roles, impuesto, etc.

Revisar las guías de maniobras

Elaborar la liquidación de los servicios prestados de maniobras de puerto, realizadas a terceros y especiales a los clientes y usuarios, debido a que maneja el área comercial

Comercial y Relaciones Públicas.-

Gestionar la recuperación de reportes de trabajos no atendidos.

Gestionar de devolución y envío de reportes a clientes de terceros.

Revisar y aprobar la caja chica elaborada por Contabilidad.

Enviar la información de la compañía a Humboldt Shipmanagement para la actualización de la página Web.

Revisar y aprobar las compras de materiales y equipos ya verificadas por Humboldt Shipmanagement para las naves remolcadoras.

Revisar y aprobar vía e-mail las solicitudes de compra de insumos de limpieza, cafetería, materiales de limpieza y mantenimiento.

Canalizar los reclamos en general de pagos para el IESS, Rol y aprobación de préstamos, permisos del personal

Manejar constante retroalimentación con Operaciones y Administrativo.

Gestionar el cobro a clientes con cuentas pendientes por más de 45 días.

Revisar, ejecutar y cumplir el presupuesto anual de Ventas proyectado mensualmente.

Determinar las proyecciones del mercado naviero revisando las metas estimadas por mes en cada uno de los servicios.

Relaciones Públicas:

Conversar constantemente con los clientes de la empresa para conocimiento de las necesidades del mismo y satisfacción del servicio.

Autoridad:

Designar y contratar al personal que fuere necesario.

Despedir y sancionar al personal que no cumpliera con las necesidades de la empresa.

Determinar bonos de desempeños del personal operativo

Firmar autorizaciones de inversión en la empresa y cheques para pago en general.

Autorizar las compras aprobadas por Humboldt Shipmanagement

Aprobar imprevistos que ponga en riesgo inmediato las operaciones diarias de la Empresa afectando económicamente a la misma.

Aprobar los pedidos de proveeduría.

Aprobar los roles de pago.

Aprobar de préstamos y anticipos a los empleados

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

Nota: Fuente adaptado de Japina

Tabla 2
Descripción de funciones del Jefe de Operaciones

Título del puesto	Jefe de Operaciones
Departamento	Operaciones
Relaciones de Autoridad	
Soporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Capitanes
Coordina con:	Jefe administrativo, capitanes y tripulación

Descripción del cargo:

Organizar y ejecutar las actividades operativas de la empresa.

Responsabilidades:

Revisar y actualizar diariamente los avisos de los navegantes del INOCAR.

Revisar y actualizar diariamente la información del tráfico de buques.

Revisar el Dispositivo de Monitoreo Satelital “DMS”

Coordinar el abastecimiento, entrega de combustible, maniobras especiales, entrega de suministros.

Coordinar con los operadores de los servicios técnicos.

Asistir a los Inspectores en el momento de la inspección a las naves.

Comunicar constantemente con el Capitán y Tripulantes de los remolcadores.

Comunicar con el Jefe Administrativo y el Departamento Contable sobre novedades del personal para su bonificación o amonestación.

Comunicar con el Superintendente para coordinar servicios de consultas técnicas, autorización de compras de bienes y servicios.

Gestionar los permisos de zarpes y permisos especiales con la Autoridad portuaria.

Verificar constantemente de la protección del personal así como también del uso y estado de los equipos de seguridad del personal operativo.

Coordinar, junto con el Jefe Administrativo, horario del personal operativo y cambio de personal de nave a nave cuando sea requerido.

Controlar, junto con el Jefe Administrativo, las bitácoras de entrada y salida del personal operativo.

Recibir los pedimentos enviados por el personal de Tripulación y demás requerimientos generales de productos y/o servicios que se presenten en el transcurso del día y gestionar su adquisición junto con el Jefe Administrativo.

Gestionar junto con el Jefe Administrativo, la adquisición del Equipo de Protección Personal EPP para el personal operativo.

Autoridad

Solicitar al Jefe Administrativo sanciones al personal operativo que labora en la empresa cuando este sea necesario.

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

Nota: Fuente adaptado de Japina

Tabla 3
Descripción de funciones del Representante de la Dirección

Título del puesto	Representante de la Dirección
Departamento	Operaciones
Relaciones de Autoridad	Gerente General
Soporta a:	N/A
Supervisa a:	N/A
Coordina con:	Jefe administrativo, jefe de operaciones, capitanes

Descripción del cargo:

Responsable de promover el desarrollo, implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001.

Responsabilidades

Planificar el desarrollo del modelo del Sistema de Gestión de Calidad.

Participar en la implementación y difusión de las políticas y objetivos del sistema de gestión de calidad bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2008 y de la documentación necesaria.

Participar y brindar apoyo en los proyectos de mejoramiento de la empresa y en el desarrollo de las iniciativas corporativas.

Supervisar la elaboración de los procedimientos referentes al Sistema de Gestión ISO 9001:2008; y, controlar y almacenar la documentación generada en el Sistema.

Coordinar actividades de capacitación respecto al modelo de Gestión de Calidad.

Definir y documentar procedimientos e instructivos de trabajo, como soporte del modelo de Gestión de la Calidad.

Garantizar la difusión continua del modelo.

Coordinar actividades de auditoría interna y externa.

Crear y desarrollar políticas orientadas al cumplimiento de los procedimientos implantados.

Asistir a las reuniones del Comité de Calidad y actualizar las Actas de Revisión de acuerdo a lo tratado en dichas reuniones.

Actualizar todas las variaciones documentales cada vez que surja algún cambio.

Cuidar la presentación de la documentación de todo el Sistema de Gestión de Calidad.

Solicitar el cambio o inclusión de un Auditor Interno, en caso de considerarlo necesario.

Archivo de toda la documentación generada por el Sistema de Gestión de Calidad.

Evaluar la satisfacción de los clientes una vez al año.

Coordinación general del Sistema de Mejoramiento Continuo y de la promoción, difusión, recopilación de información y resultados.

Recopilar mensualmente, de todas las áreas, el comportamiento de sus indicadores.

Coordinar la realización de las Evaluaciones sobre el Ambiente de Trabajo anualmente y tabular las respuestas.

Tener buena comunicación entre el Gerente General y demás Jefes departamentales.

Realizar demás funciones que sean dispuestas por el Gerente General

Autoridad

Solicitar al personal involucrado en el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, la ejecución de tareas o actividades para el cumplimiento de los estándares de calidad y objetivos esperados.

Suministrar y solicitar información a personal de la empresa, respecto al cumplimiento de las tareas, planificación y demás responsabilidades asignadas para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Convocar a los miembros del Comité de Calidad a las reuniones mensuales vía telefónica o correo electrónico.

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

Nota: Fuente adaptado de Japina

Tabla 4
Descripción de funciones del Jefe Administrativo

Título del puesto	Jefe administrativo
Departamento	Administrativo
Relaciones de Autoridad	
Soporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Capitanes y tripulación
Coordina con:	Contabilidad, recursos humanos y operaciones

Descripción del cargo:

Supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todas las actividades relacionadas con la administración de recursos materiales, humanos, legales y financieros de la empresa.

RESP

Responsabilidades:

Coordinar con Gerencia el cumplimiento de requisitos legales relacionados con el personal de la empresa.

Gestionar, junto con la empresa externa que maneja la contabilidad, todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

Preseleccionar el personal que está bajo su responsabilidad.

Confirmar y recopilar información y documentación del personal para su contratación.

Organizar y ejecutar los planes y programas de capacitación relativos a la formación y actualización del personal de la empresa, así como también, la requerida por las Autoridades Marítimas.

Atender los problemas de carácter laboral que incumban o involucren los intereses de la empresa.

Organizar reuniones individuales de desempeño del personal operativo.

Distribuir y organizar vacaciones del personal operativo y administrativo, así como también incentivos, permisos, sanciones o multas, bonificaciones navideñas, seguro privado, cumpleaños.

Contratar nuevo personal y/o renovación de acuerdo al tipo de contrato.

Coordinar, junto con el Jefe de Operaciones, horario del personal operativo y cambio de personal de nave a nave cuando sea requerido.

Gestionar credenciales definitivas y/o temporales con la Terminal Portuaria, tanto para personal operativo como externo.

Controlar, junto con el Jefe de operaciones, las bitácoras de entrada y salida del personal operativo.

Realizar demás funciones que sean dispuestas por el jefe inmediato dentro del ámbito de sus funciones.

Entablar comunicación constante con el Gerente General.

Funciones de compras

Recibir y procesar los pedimentos enviados por el Jefe de Operaciones.

Gestionar pago con el departamento de contabilidad, según se trate de un proveedor local o extranjero.

Gestionar compras de uniformes al personal como también implementos de seguridad

Atender requerimientos generales de productos y/o servicios que se presenten en el transcurso del día, tanto por parte del Departamento de Operaciones como en Oficina, para el buen funcionamiento de la actividad de la empresa.

Manejar la caja chica

Elaborar cada año el Plan de Mantenimiento de Oficina junto con el Gerente General.

Recibir y procesar los pedimentos enviados por el Jefe de Operaciones.

Solicitar cotizaciones directas a distribuidores o representantes de marcas.

Solicitar cotizaciones consolidadas cuando se requieran.

Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos, cuando sea aplicable.

Enviar mínimo 2 cotizaciones con la solicitud de compra de materiales y suministros que requiere el personal operativo, al Superintendente para su revisión, visado, requerimiento de nueva cotización o negado; salvo en el caso de cotizaciones directas.

Realizar orden de compra de bienes y/o servicios de lo aprobado por el Superintendente y Gerencia.

Contratar a un agente aduanero para desaduanización de compras hechas en el exterior.

Gestionar pago con el departamento de contabilidad, según se trate de un proveedor local o extranjero.

Gestionar compras de uniformes al personal como también implementos de seguridad.

Gestionar la adquisición del Equipo de Protección Personal "EPP" para el personal operativo, cuando el Jefe de Operaciones así lo solicite.

Atender requerimientos generales de productos y/o servicios que se presenten en el transcurso del día, tanto por parte del Departamento de Operaciones como en Oficina, para el buen funcionamiento de la actividad de la empresa.

Evaluar cada año a los proveedores de productos y/o servicios seleccionados; y, comunicarles formalmente las falencias detectadas a fin de que se corrijan procesos.

Aprobar lo detallado en el formulario para liquidación de la Caja Chica.

Elaborar cada año el Plan de Mantenimiento de Oficina junto con el Gerente General.

Autoridad

Sancionar al personal operativo y administrativo que labora en la empresa, cuando sea necesario, de acuerdo al Reglamento Interno de Orden y Trabajo y al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene.

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

Nota: Fuente adaptado de Japina

Tabla 5
Descripción de funciones del Capitán

Título del puesto	Capitán
Departamento	Operación
Relaciones de Autoridad	
Soporta a:	Jefe de Operaciones
Supervisa a:	Marinero, maquinistas
Coordina con:	Intendente, administrativo

Descripción del cargo:

Operar y supervisar todas las operaciones de remolque de la nave, así como los procedimientos de seguridad y mantenimiento general

Responsabilidades:

Mantener un enlace o comunicación constante desde la nave con el personal de oficina y/o las Autoridades Marítimas.

Velar por la seguridad del personal operativo y de los intereses de la compañía.

Mantener el control de las operaciones.

Mantener y verificar que los equipos de seguridad del personal estén operativos y en buen estado.

Manejar y controlar los inventarios de pertrechos de la nave.

Solicitar al Departamento Administrativo los pedimentos de víveres, pertrechos y/o suministros necesarios para el buen funcionamiento de las naves.

Realizar programas de ejercicios operacionales de zafarranchos o procedimientos de emergencia basados en la programación anual enviada al Superintendente y registrar sus novedades en el formato de zafarranchos.

Realizar mensualmente reuniones o Comités de Gestión de Calidad con personal a bordo para análisis de cumplimiento de seguridad del personal y de cualquier tipo de incidente que se haya suscitado.

Coordinar con la Estación de Radio de la Autoridad Portuaria para autorización o negación de movimientos desde y hacia la base.

Cumplir las leyes y reglamentos de Autoridades Marítimas, sanidad, aduana, policía, hacienda, inmigración, etc., que se apliquen a los puertos de zarpe y arribo

Cerciorarse de que la nave está en buenas condiciones de navegabilidad para la navegación que va a emprender.

Tener a bordo los siguientes documentos originales del personal operativo y de la nave que son la matrícula, refrendos de cursos realizados según la matrícula

Representar judicialmente a la empresa, en lo concerniente a la nave y la navegación.

Autoridad

Reprimir y sancionar las faltas disciplinarias cometidas a bordo por la tripulación y comunicar al Jefe de Operaciones.

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:	

Nota: Fuente adaptado Japina

Tabla 6
Descripción de funciones del Maquinista

Título del puesto	Maquinista
Departamento	Operaciones
Relaciones de Autoridad	Gerente General
Soporta a:	Jefe de Operaciones, capitán
Supervisa a:	N/A
Coordina con:	Jefe administrativo, jefe de operaciones y capitanes

Descripción del cargo:

Mantener y verificar la operatividad de los equipos de navegación de las naves remolcadoras.

Responsabilidades

Elaborar programa de trabajo semanal y mensual basado en el plan de mantenimiento preventivo anual otorgado por Humboldt Shipmanagement.

Realizar cambios de aceite, agua, circuitos, filtros y reductores, así como también chequeos de partes y piezas de las máquinas y motores; siempre y cuando no se haya contratado el servicio de mantenimiento preventivo/correctivo por el representante de la marca.

Comunicar a Oficina sobre los cambios de las partes y/o piezas o reparaciones necesarias de los equipos por personal técnico externo.

Realizar pedimentos para aprobación del Capitán de: reparación, artículos de aseo, artículos de oficina, artículos de pertrechos, artículos de productos químicos, artículos de pintura.

Supervisar los trabajos por subcontratistas.

Solicitar autorización al Superintendente sobre reparaciones sin necesidad de asistencia técnica especializada.

Manejar bitácoras de entrega en el cambio de guardia notificando las novedades presentadas en el turno correspondiente.

Comunicar de manera constante con el Capitán de la nave de turno.

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

Nota: Fuente adaptado de Japina

Tabla 7
Descripción de funciones del marinero

Título del puesto	Marinero
Departamento	Operaciones
Relaciones de Autoridad	
Soporta a:	Jefe de operaciones, capitán
Supervisa a:	N/A
Coordina con:	Maquinista

Descripción del cargo:

Cumplir con las obligaciones de la tripulación, las jornadas de trabajo y turnos impartidos por el Patrón.

Responsabilidades:

Recibir guardia del relevo y comentar las novedades presentadas.

Detallar las novedades durante su guardia en una libreta de apuntes.

Ejecutar los trabajos de limpieza de la nave tanto internamente como externamente durante su guardia.

Estar en constante alerta durante el desarrollo de la maniobra y en su guardia.

Arrear línea al momento de salir del muelle para realizar la maniobra.

Mantener contacto constante con el Capitán de la nave.

Vigilar los remolcadores y las líneas.

Escuchar por la radio las frecuencias 14, 12 y 08 cuando se encuentren en guardia nocturna.

Realizar demás funciones que sean dispuestas por el jefe inmediato dentro del ámbito de sus funciones

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

Nota: Fuente adaptado de Japina

Capítulo 4.

Marco Metodológico

En la investigación elaborada se requiere determinar a fondo los inconvenientes que presenta la empresa centrada principalmente en los usuarios internos de la organización, en donde se observan desacuerdos por determinados pedimentos, los empleados han sentido que su trabajo no lo pueden realizar por falta de procesos, implementos operativos o insumos, produciendo un incumplimiento en sus tareas en las fechas estipuladas y no poder tomar los correctivos necesarios que posteriormente se reflejarán en el cliente externo.

La empresa es relativamente pequeña en la parte administrativa por lo tanto se evalúa las responsabilidades de las personas de cada área para definir cuál es el área que necesita crear o reforzar en la empresa, dentro de la investigación se necesita tomar en cuenta que la metodología muestra mecanismos para que el estudio sean lo más exacto y poder tomar una buena decisión, se revisa en su estructura la información que puede ser cualitativa o cuantitativa, por lo tanto los objetivos son los que determinan cual es el tipo de información que se recopila.

La información cualitativa que se obtienen de datos no cuantificables se la analiza de las actitudes, sentimientos, motivos, en tanto que la información cuantitativa se detallará mediante datos estadísticos pudiendo determinar los problemas o errores que se están presentando en el interior de la organización.

En la investigación se ha procedido a emplear el método cuantitativo se utiliza la técnica de la encuesta con un cuestionario estructurado donde se obtiene los datos de la muestra consultada frente a las preguntas realizadas, en relación al cualitativo se hará una entrevista personal a un cliente externo para analizar el punto de vista del servicio que presta la organización.

4.1 Definir problema

Para la empresa es importante poder tomar una decisión basándose en la investigación realizada en los temas preocupantes del entorno interno, la información facilitará al gerente poder determinar los correctivos necesarios que le permitirá brindar un servicio óptimo y con calidad a su clientela.

La organización emplea todos los mecanismos necesarios para estar a la vanguardia del mercado, pero a veces se cometen errores dentro de la organización, pasando por alto los procesos, la retroalimentación de información, el ambiente laboral, la duplicidad de funciones, u otros variables que con el transcurrir del tiempo podrán generar contratiempos o paras eventuales que complican el normal desenvolvimiento de la empresa.

4.2 Diseño de la Investigación.

El objetivo se define de acuerdo con la información que se cuenta para resolver el problema presentado mediante la investigación de mercado donde se medirá la percepción sobre los procedimientos actuales en el área de compras, con el objetivo específico de determinar indicadores estadísticos sólidos sobre el nivel de satisfacción o percepción y apreciación de los requerimientos o trabajos realizados por los usuarios internos, usando recursos o técnicas para la recolección de datos.

4.2.1 Observación.

La observación se realiza directamente mediante el contacto con el personal de cada área que tiene la empresa describiendo sus funciones, procesos e indirectamente se procede a revisar documentos, informes, grabaciones utilizados dentro de los departamentos de la empresa lo que hace a esa información una observación participante revisando esos documentos ya elaborados, solo sirven para conocer el manejo de la empresa con los recursos que tienen a su disposición. El método de observación es el principal elemento, realizado individualmente por la investigadora, utilizando como escenario el Puerto de Guayaquil donde operan los

remolcadores y en las oficinas de Japina donde se maneja el área administrativa y dispuso de una observación estructurada con elementos técnicos de fácil acceso tales como fichas, cuadros, tablas.

4.2.2 La entrevista.

Hay una interacción entre el investigador y el entrevistado en busca de recolectar datos, mediante una entrevista no estructurada. El entrevistado tiene la libertad para que la conversación fluya aunque se siguen pautas del entrevistador para que el tema guarde relación, por lo tanto se contactó al Master Diego Lascano, Subdirector de Puertos, entre enero y agosto del 2014, quien representaba al gobierno en licitaciones donde la empresa concursó para contrataciones de los remolcadores, siendo el cliente externo citado para emitir puntos de vista de las operaciones de los servicios de los remolcadores.

4.2.3 La encuesta.

La técnica frecuente es la encuesta para medir el grado de confiabilidad del usuario sea interno o externo de la organización, dentro de los parámetros de la encuesta se determina usar un cuestionario de carácter impersonal, es decir no lleva nombres ni otra identificación de la persona que responda el mismo porque no interesan esos datos, el investigador empleará preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de selección múltiple u otras.

4.3 Población objetivo.

Al definir la herramienta de investigación a usarse como cuantitativa, concluyente y descriptiva, en la organización de donde precede la investigación cuentan con una población pequeña porque la empresa tiene un recurso humano específico para cada departamento, remolcador, sea operativo o administrativo que determinan la investigación, se censará a toda la población objetiva por parte del investigador, área administrativa (Jefe administrativo), área operativa remolcador (capitanes, maquinistas), 12 personas

4.4 Instrumento de investigación.

El instrumento de investigación son las entrevistas con la técnica de las encuestas personales hacia 12 personas quienes definirán el objetivo de la investigación; se adherirá una entrevista personal a un cliente externo de la empresa no siendo determinante en la investigación realizada para tener una visión más clara de los conceptos, servicios y comunicación que tiene la organización hacia la clientela.

4.4.1 Diseño de encuesta.

Para la elaboración de la encuesta se definieron parámetros de la encuesta para que sea precisa, concisa y no conllevar a confusiones para los encuestados. La encuesta utilizada por la investigadora es un cuestionario de opción múltiple, empleando mecanismo de fácil comprensión para los encuestados y que sus respuestas sean de manera libre y espontánea. En el anexo posterior se muestra el ejemplo de la encuesta.

4.4.1.1 Análisis de datos cuantitativos.

Las encuestas fueron realizadas en una semana, dependiendo del personal embarcado y su disponibilidad de tiempo sea por sus maniobras fuera del área, días francos u otros motivos de trabajo, a cada uno de los encuestados les informaron que no debían llenar datos personales, las cuales fueron entregadas luego por los capitanes de las embarcaciones, al finalizar se procede a cuantificar de la siguiente manera:

1.- ¿La entrega de los productos solicitados en los pedimentos es realizado en la fecha estipulada?

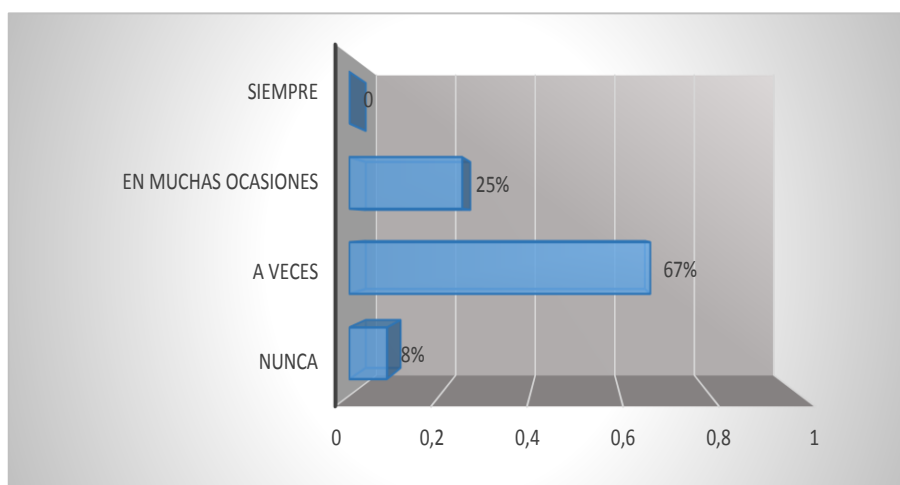


Figura 4.1. Entrega de pedimentos en la fecha estipulada

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

De los encuestados sobre entrega a tiempo de los pedimentos solicitados se destacó que un 67% a veces recibe los pedimentos en las fechas pautadas, en relación a un 25% que dijeron en muchas ocasiones y un 8% indicó que nunca recibe lo solicitado en los tiempos establecidos.

2. ¿Los productos que recibe está de acuerdo a las características que usted solicitó?

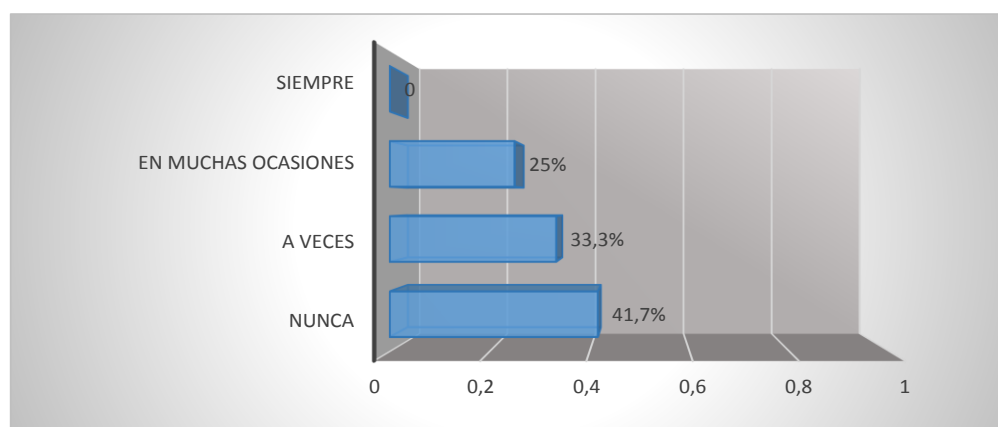


Figura 4.2. Entrega de productos de acuerdo a sus características

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

En la Figura 4.2 representa que un 41,7% nunca le entregan los pedimentos con las características solicitadas, en comparación con 33,3% que indicó a veces y un 25% expresa en muchas ocasiones están de acuerdo a lo registrado en el pedimento pedido.

3. ¿Se coordina con antelación los trabajos y servicios técnicos?

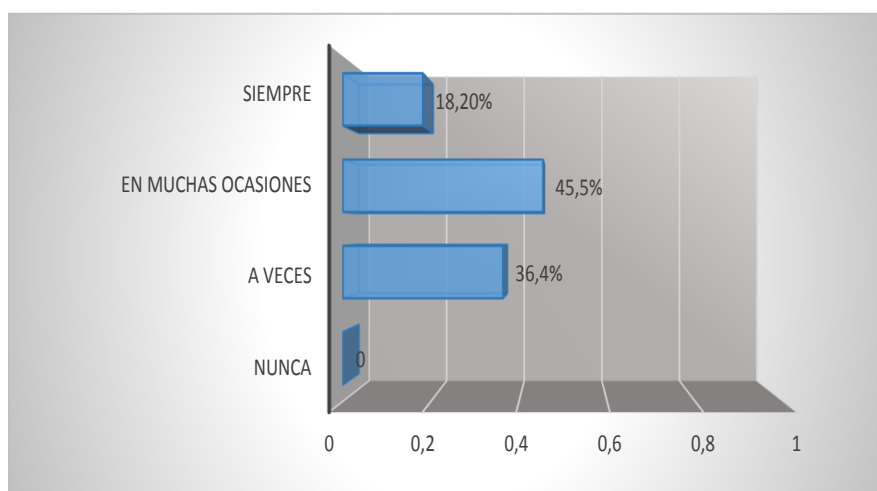


Figura 4.3. Coordinación de trabajos y servicios técnicos

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

Los usuarios expresan que entre un 18,2% siempre y un 45,5% en muchas ocasiones indican que se coordina anticipadamente los trabajos y servicios técnicos, en cambio un 36,4% contestó que a veces se adelantan a revisar actividades que se deben llevar a cabo.

4. ¿Los mantenimientos de los remolcadores se los realiza de manera preventiva?

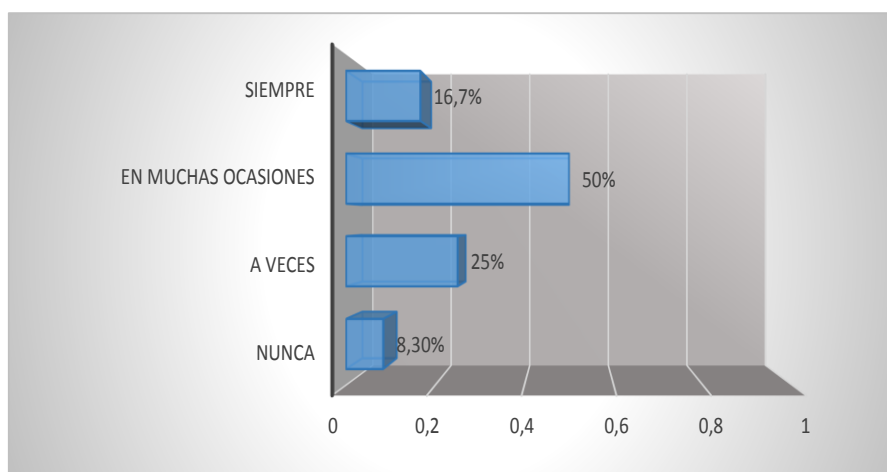


Figura 4.4. Mantenimiento preventivo de remolcadores

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

En un 16,7% y 50% del personal, es decir más de la mitad han manifestado que se realizan de manera preventiva los mantenimientos de los remolcadores, frente a un 25% indicó a veces y un 8,3% nunca.

5. ¿Hay comunicación oficina-remolcador cuando no se encuentra lo que usted ha solicitado en el pedimento?

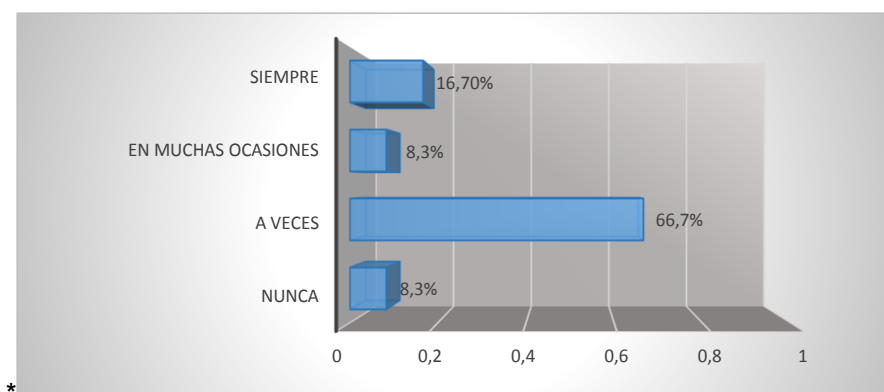


Figura 4.5. Comunicación oficina – remolcador

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

En la figura 4.5. un 66,7% indican a veces y un 8,3% nunca, han declarado que falta comunicación entre oficina-remolcador cuando no se encuentra el pedimento solicitado, en vista de un 16,7% siempre, con un 8,3% en muchas ocasiones piensan que existe información de las partes.

6. ¿Los implementos de seguridad del personal son cambiados de acuerdo a la fecha de caducidad o según su deterioro?

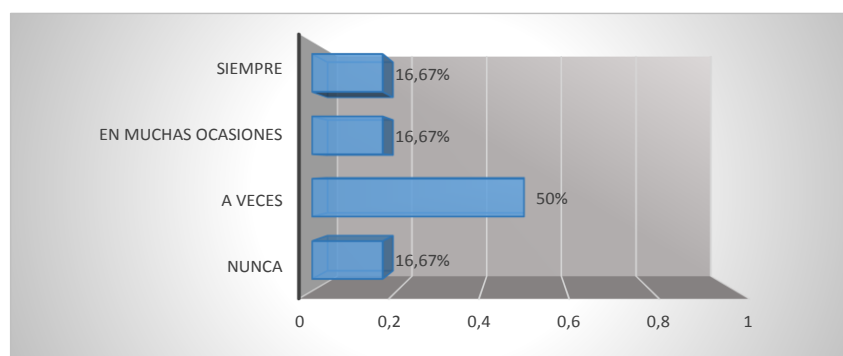


Figura 4.6. Reposición de implementos de seguridad

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

De la siguiente pregunta se determinó que un 16,7% tanto en siempre como en muchas ocasiones consideran que los implementos de seguridad son cambiados en la fecha estipulada según su deterioro, contrasta con el 50% a veces y un 16,7% que detectan problemas en el cambio de esos equipos de trabajo.

7. Japina cuenta con procedimientos normalizados para llevar y comunicar la información de compra oficina - remolcador

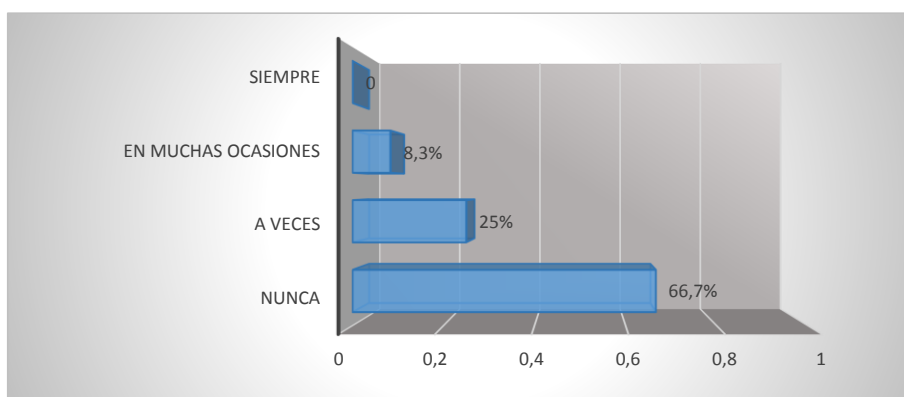


Figura 4.4.7. Procedimientos normalizados en Japina
Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

De acuerdo al gráfico 4.7., la empresa cuenta con procedimientos normalizados para llevar y comunicar la información de compra oficina-remolcador, un 66,7% dice nunca y un 25% a veces, mientras que un 8,3% califica en muchas ocasiones.

8. ¿Se llevan registros escritos de fallas al recibir los productos o servicios técnicos?

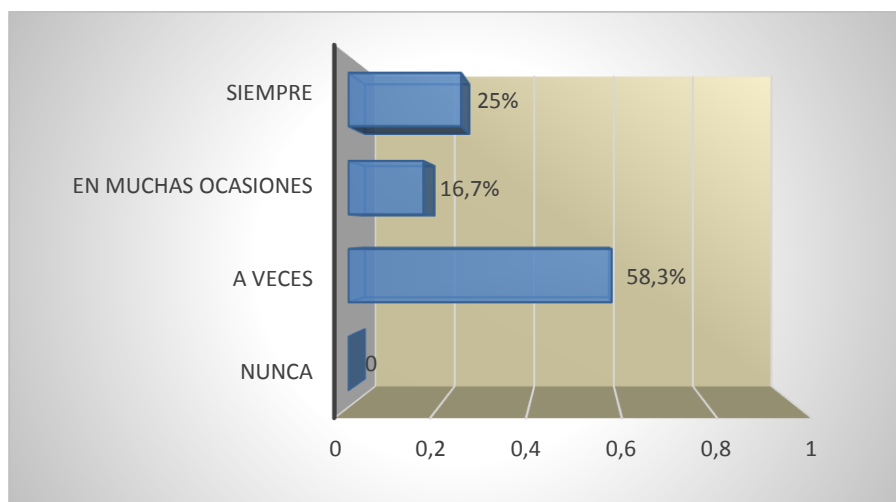


Figura 4.4.8. Registros de fallas
Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

En lo que se refiere a la siguiente pregunta 4.8 manifiestan un 25% siempre se registran escritos de fallas al recibir los productos o servicios técnicos, un 16,7% presenta en muchas ocasiones, difiriendo de un 58,3% que valora a veces.

9. ¿Se llevan estadísticas de paradas de tiempo y reparación de los remolcadores?

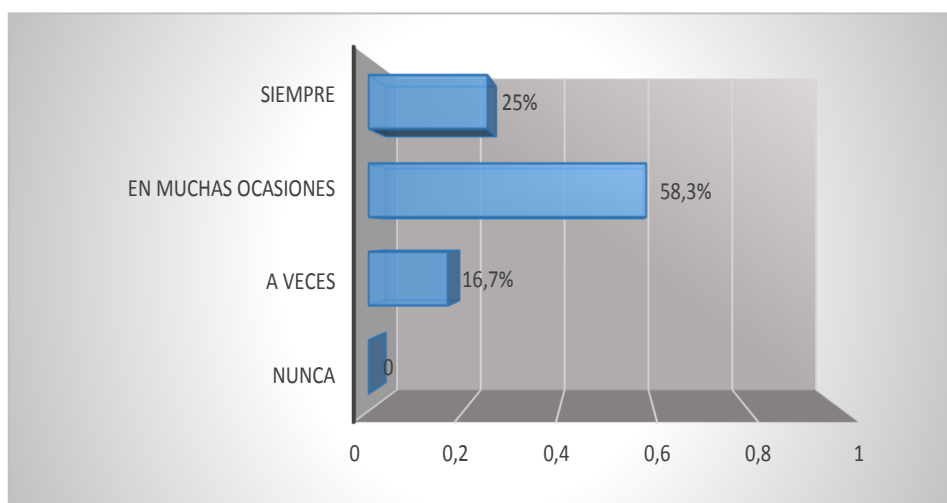


Figura 4.4.9. Estadísticas de parada de tiempo y reparación de remolcadores

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

Los encuestados del gráfico 4.9, expusieron que un 25% siempre y 58,3% en muchas ocasiones se realiza el manejo de estadísticas en paradas de tiempo y reparación de los remolcadores, en cambio un 16,7% dijo a veces.

10. ¿Se tiene archivada la información necesaria de planes de mantenimiento?

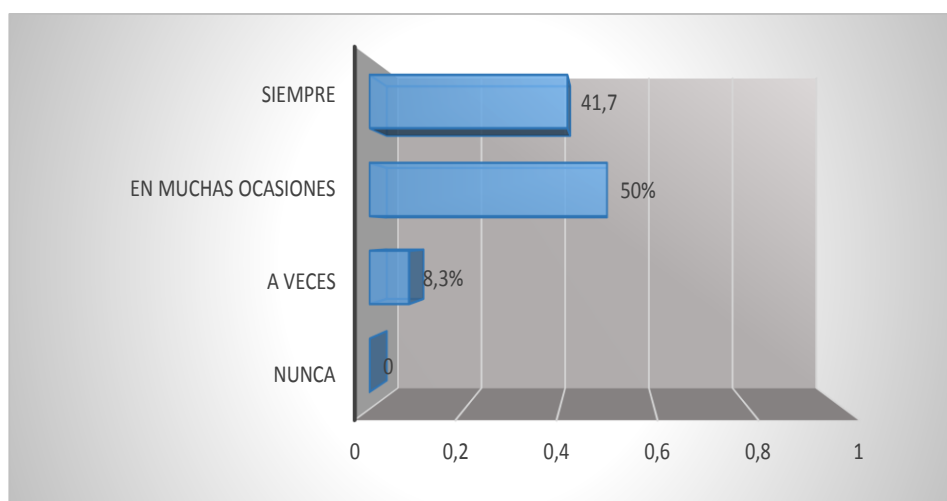


Figura 4.4.10. Registro de información en planes de mantenimiento.

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

En la siguiente pregunta realizada la mayoría indicó con un 41,7% y 50% que siempre y en muchas ocasiones se tiene archivada la información de los planes de mantenimiento, pero un 8,3% respondió a veces.

11. ¿Los artículos y servicios que usted solicita en los pedimentos están codificados de acuerdo a su naturaleza y detallados claramente?

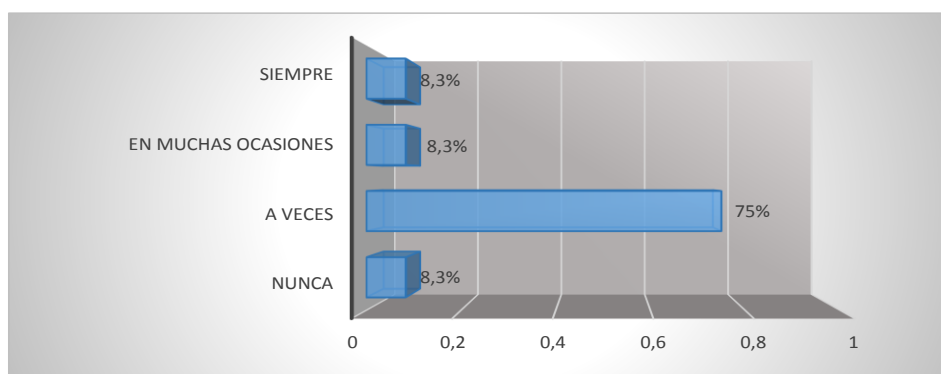


Figura 4.11. Codificación de insumos

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

Sin embargo, al preguntarles si los artículos y servicios que solicitan en los pedimentos están codificados, se nota que un porcentaje mayoritario del 75% contestó a veces, en relación a un 8,3% siempre y en muchas ocasiones.

12. ¿Se informa oportunamente a los remolcadores cuando se va a realizar algún tipo de mantenimiento o servicio técnico con contratista?

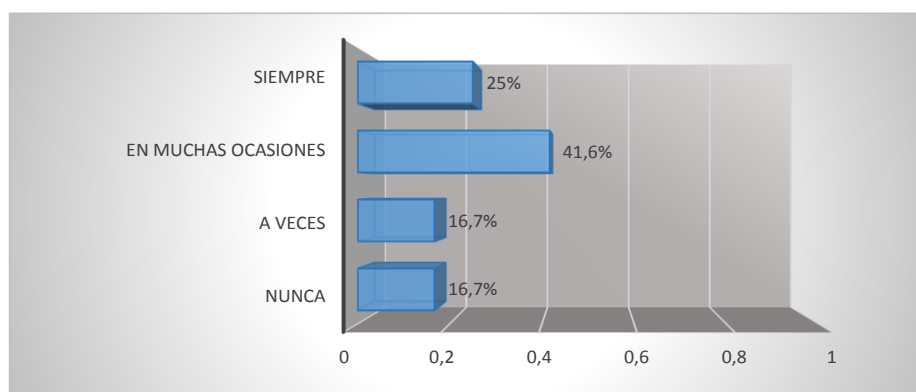


Figura 4.4.12. Comunicación por mantenimiento

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

Al plantear la pregunta, los encuestados han registrado que un 25% siempre y 41,6% en muchas ocasiones se ha informado oportunamente a los remolcadores cuando se va a realizar algún tipo de mantenimiento o servicio técnico con contratista, contrastando con un 16,7% nunca y a veces que no están de acuerdo.

13. ¿La programación de mantenimiento rutinario está definido de manera clara, detallada?

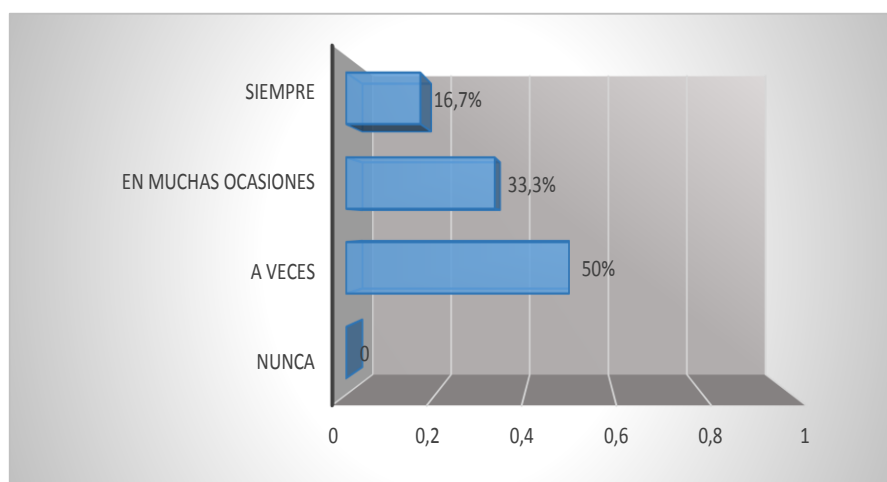


Figura 4.4.13. Programación de mantenimiento

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

En cambio en la figura 4.13 los consultados están divididos con un 16,7% siempre y un 33,3% en muchas ocasiones, con un 50% a veces en el diseño de programación de mantenimiento rutinario.

14. ¿Se tiene detallado los problemas que presentan los remolcadores y en el tiempo que se van a atender según su importancia?

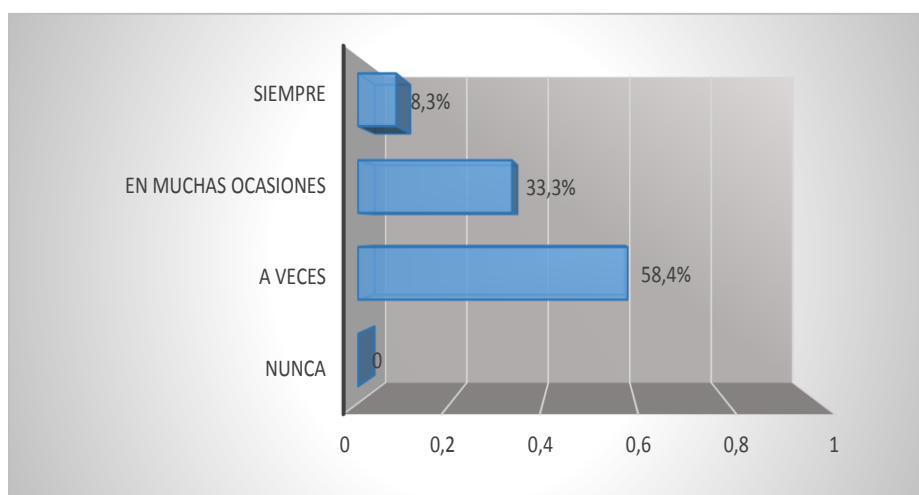


Figura 4.4.14. Registro de problemas remolcadores

Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

En cuanto al detalle de los problemas que presentan los remolcadores y el tiempo que se atiende dependiendo de la importancia un 58,4% subraya a veces, mientras que 8,3% siempre y un 33,3% en muchas ocasiones.

15. ¿Usted cree que se debe asignar personal al departamento de logística y compras?

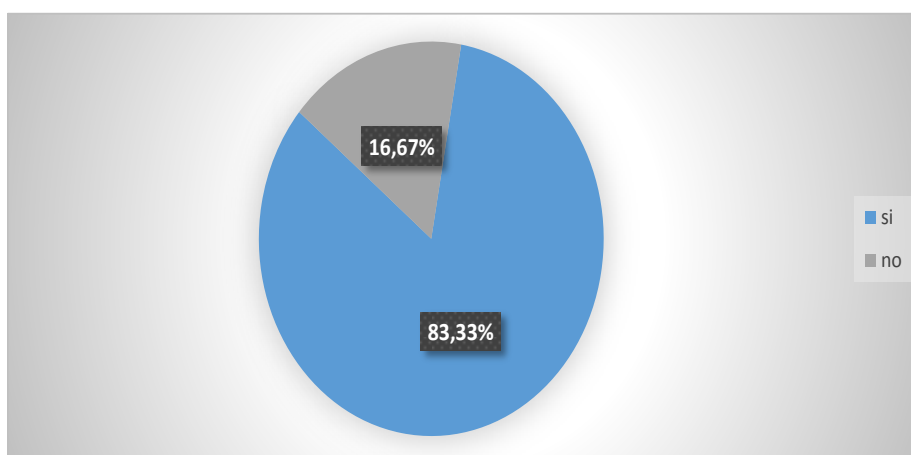


Figura 4.15. Asignación de personal al área de compras
Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

Los usuarios internos al ser preguntados sobre la asignación o contratación del personal para el departamento de logística y compras un 83,3% indicaron que si es necesario tener el recurso humano idóneo para esa área, mientras que un 16,7% dijeron que no.

16. ¿Usted cree que se debe automatizar el departamento de logística y compras?

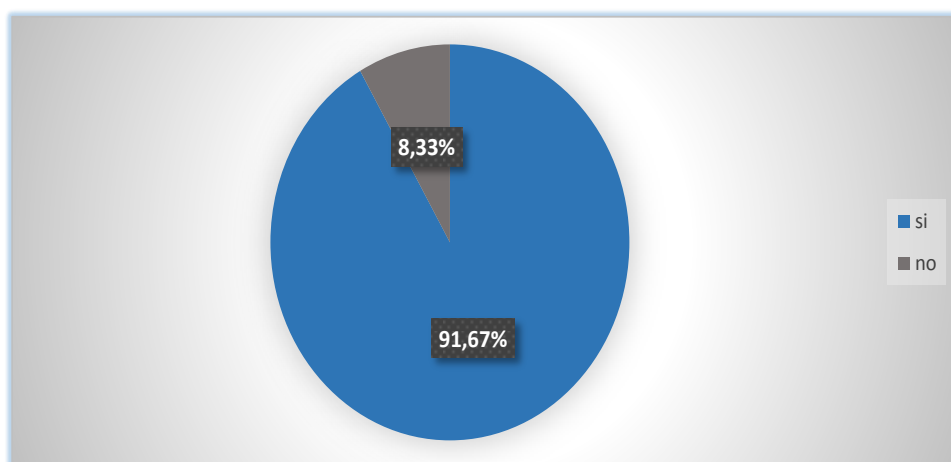


Figura 4.16. Sistematización del área de compras.
Fuente: Tomada de la encuesta a usuarios internos de Japina

Para culminar con la encuesta, la última pregunta ha sido vital y contundente con un 91,67% están de acuerdo con la automatización del departamento de compras que facilitará el cumplimiento de los procesos y un 8,33% no cree que se debe sistematizar.

4.5 Principales Hallazgos.

Luego del análisis realizado donde se plantearon consultas al personal de la empresa sobre el servicio interno, se puede deducir que existe deficiencia en ciertos procesos debiendo examinar para que haya mejoras de eficiencia y calidad del servicio que presta la organización y de las cuales se pueda afectar en la consecución de las metas planteadas, por consiguiente entre los puntos concluyentes de la encuesta planteada hay que referirse algunos puntos.

Hay un alto porcentaje de personas que manifiestan la demora en la entrega de pedimentos, debiendo inspeccionar como se está procediendo con el proceso de traslado o entrega del producto, evaluando constantemente a los proveedores, así mismo se debe detectar las falencias que presente el departamento que realiza los despachos de los productos para que no haya inconvenientes de devolución y por consiguiente demora en su entrega, mayormente se presenta cuando no tienen las características solicitadas.

Reforzar la comunicación en cada una de los departamentos y enlazada está la retroalimentación de todas las áreas en la empresa, para cumplir con las expectativas de los usuarios internos y así los remolcadores trabajen con gran operatividad en su servicio, aunque se debe monitorear si los medios que se utilizan para comunicarse están siendo analizados o evaluados por los empleados.

Entre uno de los puntos importantes es proceder a realizar un manual de procesos de compras donde se detalle cada proceso del área desde la necesidad hasta la respectiva, incluyendo los mantenimientos, monitoreo y controles de cada etapa que servirá a seguir procesos que facilitarán la comunicación, envíos, traslado, entrega entre los diferentes usuarios del departamento de compras.

Elaborar de manera urgente un inventario de cada equipo, material de la empresa para que tengan el código correspondiente que simplificará la marcha de los procesos, contando con una revisión y actualización detallada de la dotación de maquinarias con que cuenta la

organización, esto se suma a tener el personal idóneo para el área de logística y compra, que depura y disminuye la carga de trabajo a los otros departamentos.

Fomentar al personal el conocimiento de los procesos del área de compras para que sean usados por los diferentes departamentos de la organización para que se empiecen a reflejar las mejoras en los procedimientos internos y por consiguiente resultados externos, para luego procede a automatizarlos mediante un sistema que se acople con los diferentes procesos que se van incluyendo en la empresa.

En el caso de la entrevista se la realizo a un funcionario público perteneciente a la Subsecretaria de Puertos, siendo este Organismo un cliente de la organización, se da la entrevista para conocer el criterio de un usuario externo exponiendo el entrevistado que la empresa es representativa en el mercado de operadores portuarios de remolcadores, teniendo buenas referencias ante los clientes, aunque con lento crecimiento pero con una posición estable, como Estado indican que es conveniente que haya más competidores.

Otro punto expuesto por el Subdirector de Puertos es que el Estado debe ser el primero en cumplir las normas de logística en procesos y parámetros en los puertos del país. Ha existido descuido hacia los operadores portuarios al no tener definido un estatuto que permita tener un mayor control.

En el manejo de flujo de información es otro desfase que se presenta ya que tanto el Estado como ente regulador y las empresas no hay sistemas informatizados sino que aún se manejan mediante la documentación física que a veces da como resultado a la parte discrecional de la persona que se puede olvidar o tomar la decisión que se podría reflejar en una falta de coordinación recurriendo a gastos innecesarios concluyendo que se requiere un manual de procesos que agilizaría el cumplimiento de las actividades y se daría un mejor servicio.

En lo expuesto en la entrevista se concluye que la empresa vende su nombre en el mercado a pesar de su corto tiempo y está posicionándose.

Capítulo 5.

Implementación piloto de Procesos en el Departamento de compras

La globalización y el cúmulo de productos y servicios que buscan satisfacer las exigencias de los usuarios en relación a un servicio de calidad, centran sus operaciones solo en las expectativas del cliente y no prestan atención a los procesos de la empresa que afectan al empleado e impiden llevar un control de las actividades de cada una de las áreas en la organización, por lo cual se elabora una propuesta siguiendo el método de mejoras por procesos para que sea implementado en el departamento de compras donde se busca tareas, eliminar duplicidad de funciones, tiempos muertos, retrasos, mejoras de procesos. El método ayudará a la organización a detectar problemas en relación a los procesos y encontrar soluciones que permitan un mejoramiento continuo.

5.1 Factores claves de los problemas.

Entre los factores que causan el problema a nivel de empresa y del área de compras se detecta que normalmente se ha presentado por debilidades operativas de no contar con un departamento de compras, personal asignado, manual del proceso de compras, delimitación de funciones de las personas responsables del área, falta de inventario de materiales, un listado de proveedores que hayan sido calificados por la organización y de un sistema computarizado para poder minimizar riesgos y maximizar la eficiencia, respuesta y entrega de un buen servicio al cliente, sin embargo la gerencia ha localizado e identificado a tiempo esos problemas para evaluar sus causas y efectos y proceder a la implementación de soluciones que se dan mediante la reestructuración organizativa, cambios en los procesos operativos y administrativos, reenfocarse en sus metas y propósitos.

En síntesis, todo obstáculo tiene su solución lo que se debe es adherir medidas óptimas de respuesta en base a las diversas situaciones que se presentan en el área con un proceso constituido y ordenado que evite el tiempo innecesario o inadecuado, agilizando con los

cumplimientos de tareas y asignaciones para que se evidencie inmediatamente los resultados hacia la gerencia y posteriormente hacia el consumidor o usuario.

5.2 Objetivos.

Demostrar cambios inmediatos en la organización, alcanzando satisfacción interna y externa, con la disminución de costos internos, reducir los plazos de entrega de los insumos por parte de los proveedores, conseguir solucionar inconvenientes de los usuarios internos con el manual de procesos, generando el flujo de información y optimizando los tiempos de los procesos de las diferentes áreas de la empresa, por lo tanto en primer lugar se procederá a asignar recurso humano para el área de compras, elaborar inventario en la organización, continuando con el diseño de un manual de compras y por último se presentará un plan de capacitación.

5.3 Modelo de Estructura Organizativa.

Al plantear la creación del departamento de compras en la organización debe primar la asignación del recurso humano necesario para poder manejar las funciones y responsabilidades asignadas, al ser hasta el momento por una empresa con poco personal se asignará una persona, aunque al transcurrir el tiempo y dependiendo del crecimiento de la organización se analizará aumentar empleados para el área de compras. Adjunto se detalla las funciones o responsabilidades que se asignarán posterior a la contratación del recurso humano para el departamento de logística y compras.

Tabla 8

Descripción de funciones del Jefe de Compras

Título del puesto	Jefe de compras
Departamento	Compras
Relaciones de Autoridad	Gerente General
Supervisa a:	N/A
Coordina con:	Jefe administrativo, jefe de operaciones, superintendente, capitanes, contabilidad

Descripción del cargo:

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de bienes y servicios que necesita la empresa para su funcionamiento.

Responsabilidades

Recibir y procesar los pedidos enviados por el Jefe de Operaciones y Jefe Administrativo.

Solicitar cotizaciones directas a distribuidores o representantes de marcas.

Solicitar cotizaciones consolidadas cuando se requieran.

Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos, cuando sea aplicable.

Enviar mínimo 2 cotizaciones con la solicitud de compra de materiales y suministros que requiere el personal operativo, al Superintendente para su revisión, visado, requerimiento de Realizar orden de compra de bienes y/o servicios de lo aprobado por el Superintendente y Gerencia.

Contratar a un agente aduanero para desaduanización de compras hechas en el exterior.

Gestionar pago con el departamento de contabilidad, según se trate de un proveedor local o extranjero.

Gestionar compras de uniformes al personal como también implementos de seguridad.

Gestionar la adquisición del Equipo de Protección Personal "EPP" para el personal operativo, cuando el Jefe de Operaciones así lo solicite.

Atender requerimientos generales de productos y/o servicios que se presenten en el transcurso del día, tanto por parte del Departamento de Operaciones como en Oficina, para el Evaluar cada año a los proveedores de productos y/o servicios seleccionados; y, comunicarles formalmente las falencias detectadas a fin de que se corrijan procesos.

Aprobar lo detallado en el formulario para liquidación de la Caja Chica.

Elaborar cada año el Plan de Mantenimiento de Oficina junto con el Gerente General.

Gestionar, junto con Transecuatoriana-Recursos Humanos, todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos. préstamos. descuentos. vacaciones. etc.

Llevar el registro, custodia del inventario de la organización.

Elaborar los informes de caducidad, daño o pérdida del inventario.

Manejar caja chica

Realizar funciones dispuestas por el jefe inmediato dentro del ámbito de sus funciones.

Tener comunicación constante con el Gerente General.

Autoridad

Sancionar al personal operativo y administrativo que labora en la empresa, cuando sea necesario, de acuerdo al Reglamento Interno de Orden y Trabajo y al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene.

Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

A continuación se presenta la estructura organizativa de la empresa con la creación del departamento de compras, tomando en cuenta que coordinará con las diferentes áreas que cuenta la organización.

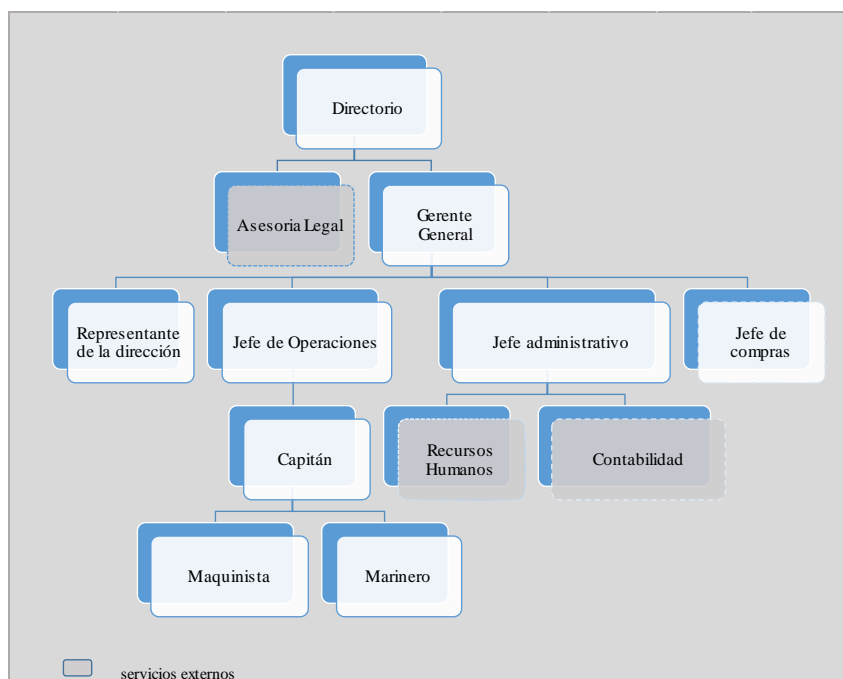


Figura 5.1. Propuesta de estructura organizativa

5.4 Modelo de Inventario.

El inventario es el registro del stock de insumos que se tiene en un lugar establecido por la empresa manejado por el departamento de compras, haciendo un monitoreo general cada año, aunque con controles trimestrales dependiendo la actividad que se realice, sea para naves u oficinas; en el caso de víveres o cafetería se lo realizará semanalmente.

Entre sus actividades se detalla la entrada y salida de insumos sea para bodega, naves, oficina, así mismo se emite un reporte con los pertrechos dados de bajas por daño, deterioro u otros motivos, a continuación se presenta la figura 5.1. con un flujograma del proceso de inventario.

5.4.1 Generalidades.

El proceso del inventario es llevar un control de los pertrechos que tiene la empresa en el bodegaje, remolcadores y oficina, haciendo un seguimiento de lo que ingresa y se despacha,

para así haya una mejor coordinación, control y se cumpla de manera eficiente lo que solicitan las diferentes áreas de la empresa.

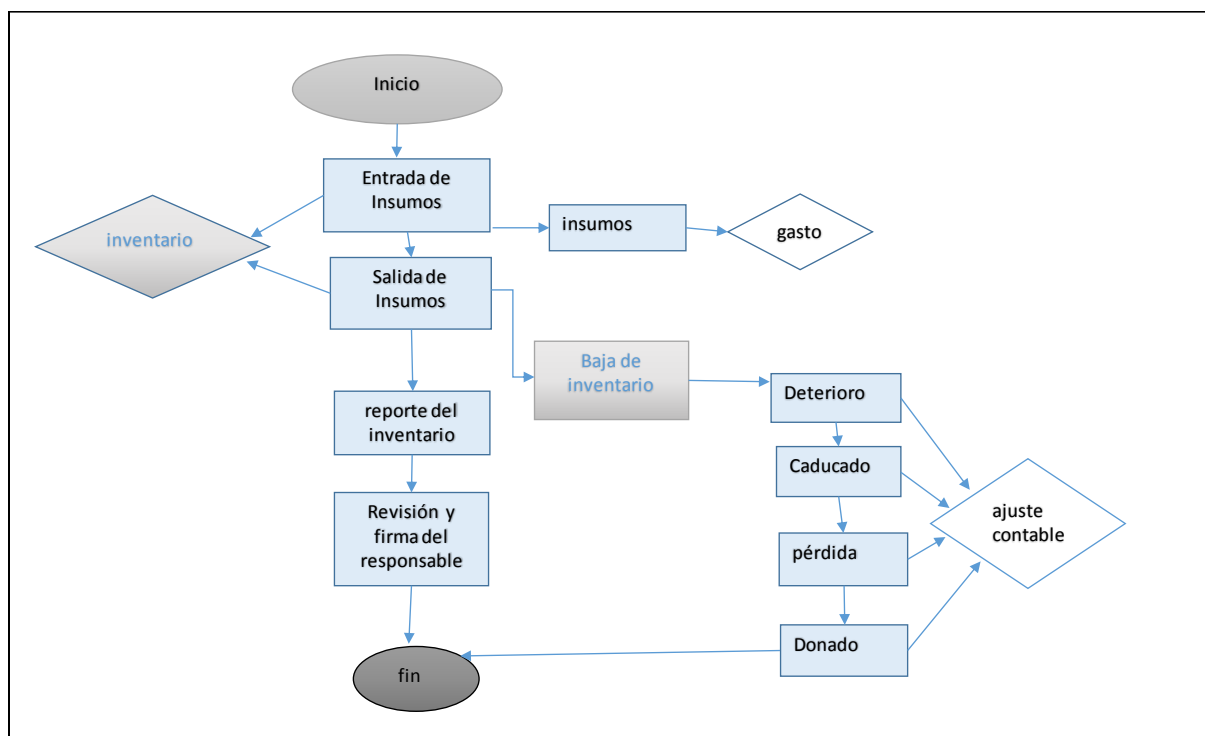


Figura 5.2. Flujograma de Inventario

El flujograma del inventario se inicia con la entrada de insumos y su registro de inventario donde contabilizan lo que se encuentra en bodega, mediante reporte de inventario, revisión y firma del responsable, en cambio para la salida de insumos se realiza mediante baja de inventario sea por deterioro, caducidad, pérdida o donado, toda baja de inventario va reflejado en un ajuste contable como gasto.

5.4.1.1 Responsabilidades del manejo de inventario.

Para el funcionamiento del sistema de inventario se debe procederá primeramente contratando una empresa externa quien hará un inventario general de lo que tiene la organización solicitado por la Gerencia, luego se hará la entrega del mismo para que lo maneje el área de compras con su logística, llevando un registro de los movimientos, detallando cada requerimiento del inventario, para posteriormente realizar controles para que no haya desabastecimiento en la empresa, habiendo las aprobaciones correspondientes sea del

Gerente General, Jefe de compras o del Superintendente, dependiendo de la responsabilidad de cada uno.

5.4.1.1.1 Gerente General

El Gerente General es quien autorizará cualquier cambio, dado de baja o pérdidas que se susciten en el inventario, mediante un reporte emitido por el Jefe de compras indicando las novedades respectivas.

5.4.1.1.2 Jefe de Logística y compras.

El jefe de logística y compras será el encargado de revisar los insumos para resguardarlos y designar la persona responsable del manejo del inventario y mantener el registro de las entradas y salidas de insumos revisando y controlando que se cumplan con las cantidades, características de los productos, siendo el responsable de los resultados y los reportes correspondientes.

5.4.1.1.3 Cronograma y Recursos.

La empresa externa realizará el inventario físico primero por cada nave en total son tres, luego se realizará a la bodega y por último a las oficinas, por ser la primera vez que se realiza se tomará una semana por cada nave, bodega y oficina, siendo un total de cinco semanas. Los recursos son implementos de seguridad para ingresar al Puerto de Guayaquil, autorizaciones de ingreso, lo demás lo llevará la empresa contratada, se presentará mediante reportes físicos y automatizados, posteriormente la empresa revisará su existencia internamente en la organización.

Se manejará un inventario de insumos para las naves en una bodega ubicada en Astillero maridueña, en cuanto a los materiales de oficinas y cafetería serán resguardados en las instalaciones de la empresa, en cambio los alimentos serán enviados a las embarcaciones.

5.4.1.1.4 Bodega

La bodega se encuentra en Astilleros Maridueña, quienes alquilan a la empresa un contenedor como bodega de 40 pies, donde tienen diferentes insumos de las naves u oficinas y que se mantienen cerradas hasta que el personal designado de la organización haga su uso.

5.4.1.1.5 Detalle del inventario.

El inventario deberá tener la siguiente información:

Ítem:	Orden secuencial del artículo.
Código:	Código que se registrará el artículo en el inventario.
Descripción:	Nombre del artículo
Cantidad:	Existencia.
Fecha de ingreso:	Fecha de entrada del artículo
Fecha de salida:	Fecha que sale el artículo.
Pedido:	Cantidad solicitada.
Estado:	Como se encuentra el artículo.
Ubicación:	Donde está el artículo.
Unidad:	Medida del artículo.
Color:	En caso de pinturas.
Tonalidad:	En caso de pinturas.
Hecho por:	Nombre de la persona
Visto Bueno:	Firma del Jefe de compras.

El inventario será manejado por el área de compras para que haya un monitoreo constante, control de las existencias optimizando los procesos en el departamento, se revisará el reporte mediante un acta de inventario dirigida al jefe de compras quien verificará determinando si hay faltantes, errores en digitación o transferencia que será analizado por el jefe de compras y

Costos Variables				
Detalle	costo por remolcador	No. Remolcadore	Oficina	Costo total
inventario inicial empresa externa	300	3	1	1200

Cuadro de costos variables de inventario

5.4.1.1.7 Acta de baja de inventario

El acta de baja de inventario se detallará mediante código, descripción, cantidad, valor unitario, valor total, fecha de baja, detalle dependiendo si está el artículo robado, deteriorado, caducado, perdido o donado, se respaldará con un informe técnico del departamento de compras donde se expondrá la baja del inventario con los soportes correspondientes y con firma del responsable de bodega, jefe de compras y Gerente general.

5.5 Modelo del Manual de compras.

Se expondrán los manuales que integran los requerimientos procesos, modalidades, entregas, transporte, devoluciones del área de logística y compras y a su vez permitirá agilizar los procesos internos, tales como: El manual de compras en repuestos, materiales de las embarcaciones y suministros de oficina y el manual de selección y evaluación de proveedores, como indica la figura 5.4 en el flujograma de compras.

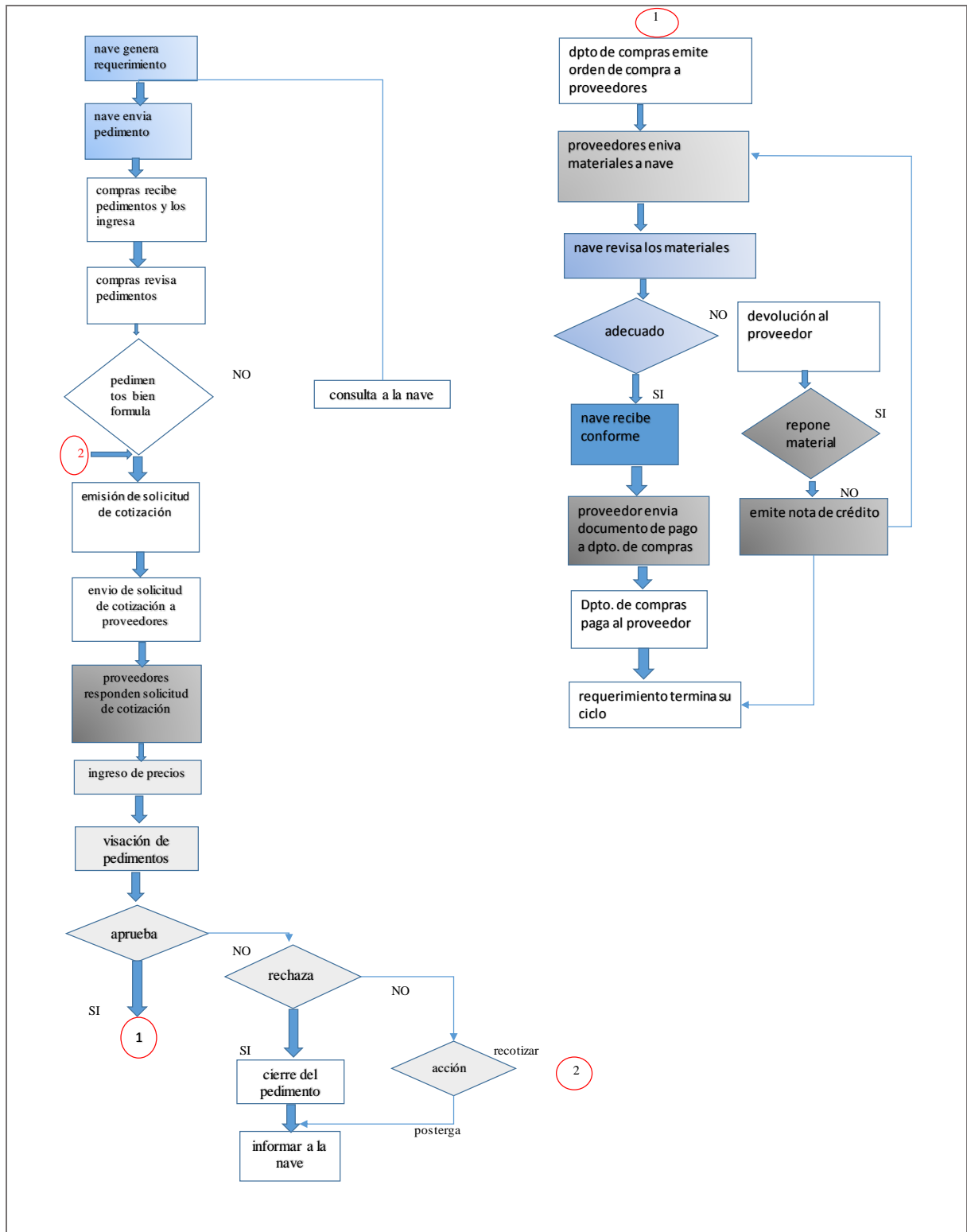


Figura 5.4. Flujograma de compras

5.5.1 Manual de Compras

La misión del Área de Compras de productos y servicios para las naves está centralizada en el departamento de compras, efectuándose de la siguiente manera:

- Departamento de logística: Compra de materiales, repuestos y víveres
- Superintendente: Contrata servicios y autoriza compras de alto costo
- Naves: Autogestión de materiales o víveres de manera urgente.

5.5.1.1 Generalidades

El proceso de compras es tramitado mediante la presentación de documentos que abarca desde la generación de requerimientos hasta el cierre de las operaciones de compra, manteniendo los documentos en resguardo, pero sin la debida secuencia, seguimiento, control y cumplimiento de cada uno de los pedidos realizados por las naves u otros departamentos de la organización.

5.5.1.2 Funciones y Responsabilidades del departamento de compras

5.5.1.2.1 Logística

Las funciones que debe procesar el área comprenden los siguientes procedimientos como primer punto es revisar las solicitudes de compra o pedidos de los productos requeridos por las naves, o por los departamentos administrativos, se sigue con la gestión de compra suministrando adecuadamente en tiempo, costo y calidad los productos ya sea de forma directa o por medio de terceros en los puertos requeridos, luego se llevará un registro de proveedores de la empresa en lo que respecta a relación de proveedores en productos y repuestos, se solicita las cotizaciones a los proveedores quienes las remiten, el área las examina controlando que las características y cantidades de los productos, repuestos o servicios solicitados se ajuste a las necesidades reales, procediendo a presentarlas al Superintendente o Gerente General las cotizaciones efectuadas en forma manual o por correo electrónico para las naves, previa su autorización. En relación a los pedidos administrativos se los presenta al Gerente la cotización para su previa autorización y para finalizar se coordina la entrega de materiales a bordo, debiendo tomar en cuenta los gastos de fletes y transportes relacionados a la operación de compra y aprovisionamiento que también deben ser aprobados.

5.5.1.2.2 Superintendente

El superintendente es el encargado de cursar los pedimentos de servicios requeridos por las naves y mantener el registro de proveedores de la Empresa, en lo relacionado a proveedores de esa especialidad, lo que revisará y controlará de los pedimentos son las características y cantidades de los productos, repuestos o servicios solicitados, dando una aprobación escrita o por correo electrónico.

5.5.1.2.3 Naves

Las naves están autorizadas a efectuar compras en casos extraordinarios, ítems menores cancelando por la caja chica del buque, lo cual se le asigna a cada embarcación un monto de 200 dólares máximo en caso de maniobras especiales, en cambio la agencia marítima asumirá los gastos por ser el representante en el caso de encontrarse en el exterior.

5.5.2 Requerimiento de compras: pedimentos

Los requerimientos de compra pueden ser generados por los buques o por el área administrativa, los pedimentos deben ser realizados por escrito y correo electrónico, de manera paralela cada cuatro meses. En el caso del pedido por escrito debe contener una copia para que el departamento de logística y compras selle el recibido y se pueda realizar el debido seguimiento a lo solicitado.

En casos de suma urgencia se podrá solicitar en forma telefónica, siempre y cuando se indique el número del pedimento que lo respalda y se detalla claramente los elementos solicitados mediante códigos y especificaciones exactas. Una vez superada la urgencia, se deberá enviar el documento de respaldo para su respectivo control y archivo.

5.5.2.1 Tipos de pedimentos

Se cuenta con tres tipos de pedimentos que se procede a separar y detallar cada uno para tener un mejor control y monitoreo de los requerimientos.

5.5.2.1.1 Pedimentos de materiales consumibles

Corresponden a materiales de consumo general, tales como pertrechos e insumos utilizados periódicamente en las naves en la cubierta, máquinas y cámara. Esos materiales se identifican mediante el código del fabricante o un código general. Los pedimentos rutinarios de materiales consumibles deben solicitarse de acuerdo a un calendario de abastecimiento determinado cada cuatro meses.

5.5.2.1.2 Pedimentos de repuestos

Son requerimientos de piezas y partes de máquinas o equipos, los que deben ser solicitados mediante el código del fabricante y con todos los datos de manera exacta de la máquina o el equipo al que pertenecen, en algunas ocasiones esos repuestos no se conseguirán en el país sino que el proveedor será extranjero.

5.5.2.1.3 Pedimentos de servicios u órdenes de trabajo

Son requerimientos de trabajos, reparaciones o servicios que requieren las naves y que deben ser realizados por terceros. Todo pedimento debe ser clasificado mediante un código que identifique el trabajo y debe contener una clara explicación del tipo de trabajo requerido, para que sea detallado por el departamento y sea de fácil comprensión para el posterior mantenimiento.

5.5.2.2 Prioridad de los pedimentos

Cuando se genera un pedimento se debe definir el nivel de prioridad, el cual condicionará el proceso de adquisición de los materiales y/o servicio solicitados, por lo tanto la empresa los clasifica en tres tipos de prioridades el primero es normal o de rutina: Son aquellos que incluyen reposición de materiales, provisiones, repuestos para manutención preventiva y en general cualquier artículo requerido dentro de un régimen de abastecimiento regular, en segundo lugar es el urgente: Son los pedimentos imprescindibles para el zarpe del buque y que afecten la seguridad de la nave o que evitan una falla inminente y finalmente el

programado: Son materiales requeridos de trabajos planificados a bordo, tales como reparaciones programadas o trabajos a realizar en dique. Estos deben ser solicitados con un mínimo de 30 días con anticipación a la fecha de realización del trabajo, de lo contrario se considerará como urgente. Por lo tanto la empresa ha dispuesto de un calendario de abastecimiento para las naves de la flota que dependerá según la naturaleza de los elementos requeridos y el tráfico de las naves éstos podrán dar origen a compras en el extranjero o a importaciones lo que esa condición influirá directamente en los plazos de entrega.

5.5.2.3 Registro de pedimentos

Se debe mantener archivos físicos de los pedimentos, órdenes de compras nacionales, extranjeros, importados y órdenes de trabajo nacionales y extranjeras, al cual se puede acceder seleccionando la nave, año y número del documento, para que sean de un fácil acceso para el personal encargado, procediendo a guardar por dos años, considerando el año en curso, así mismo se registrará los archivos físicos de cada pedimento en el disco duro del computador, esa información se respaldará diariamente según las políticas de la empresa.

5.5.2.4 Generación y emisión de pedimentos

Los pedimentos sean generados a bordo o en tierra y emitidos de forma manual o computacional, deben ser especificados adecuadamente, siguiendo un formato que incluye los datos que se describen a continuación:

5.5.2.4.1 Número del pedimento

Todo pedimento se identifica con un número de 10 dígitos, dicho número se compone de la siguiente forma: Código de la nave – año – número, los 3 primeros dígitos corresponden al código de la nave, los 4 siguientes dígitos corresponden al año en curso y los 3 últimos dígitos a un número correlativo único en la nave. Las naves deberán llevar un registro con los números de pedimentos, los cuales deben ser emitidos de forma correlativa.

5.5.2.4.2 *Encabezado del pedimento*

El encabezado de los pedimentos, serán emitidos en forma manual o computacional, además del número, debe contener la siguiente información básica: Fecha de emisión, fecha de generación o digitación del pedimento, tipo de pedimento, departamento que es el área de la nave que necesita el requerimiento. Esta puede ser cubierta, máquina, cámara o la nave en general, otro ítem es una cuenta auxiliar que es el código que identifica la cuenta contable que ampara el gasto a realizar, siguiente paso es el sistema donde se detallará el código que identifica al grupo de productos, servicios o equipo al cual se asocian los artículos solicitados, luego se continua al otro cuadrante llamado máquina que son los pedimentos de repuestos debiéndose emitir separadamente por máquina o equipo, indicando sus características (fabricante, modelo, número de serie, año de fabricación, número de catálogo), también se señalará la prioridad que depende del área indicar si es normal, urgente, programado, cuatrimestral o semestral, y por ultimo son la glosa que es la breve identificación de los artículos contenidos en el pedimento y comentario donde se escribirá las observaciones complementarias.

5.5.2.4.3 *Detalle del pedimento*

Todo pedimento contendrá la siguiente información por cada artículo solicitado.

Item:	Orden secuencial del artículo en el detalle del pedimento.
Código:	Código del artículo solicitado. Este es obtenido del Registro de artículos en un listado.
C.A.B.:	Cantidad a bordo, indica el stock del artículo a la fecha de generación del pedimento. Se los usa en caso de artículos a los cuales se les lleva un sistema de control de existencias de la nave.
Pedido:	Cantidad solicitada

U/M: Unidad de medida del artículo.

Descripción: Descripción del artículo.

Comentario: Opcional

5.5.2.4.4 Autorizaciones

Todo pedimento generado a bordo deberá tener uno de los respaldos por escrito. Estos documentos deberán contener información relacionada con la emisión y autorización de los mismos, como: Hecho por que contendrá el nombre de la persona que generó el pedimento, la firma responsable donde firmará el jefe del departamento respectivo y culmina con la firma del capitán quien autoriza la generación del pedimento, véase en figura 5.4. formato de pedimentos de nave.

Fecha			año	número	
Tipo de pedimento	compra				
	orden de trabajo				
Departamento	administrativo				
	operación				
	comercial				
Cuenta auxiliar					
Sistema					
Prioridad	normal				
	urgente				
	programado				
	cuadrimensual				
	semestral				
Glosas					
comentario					
Detalle del pedimento					
Ítem	código	cantidad	pedido	U/M	Descripción
Comentario					
Hecho por:					
Firma responsable					

Figura 5.5. Formato de pedimentos de nave

5.5.2.5 Distribución de pedimentos generados en los formularios

Los pedimentos generados deben ser en formulario por triplicado, debiéndole distribuir sus ejemplares de la siguiente forma, el original a la empresa para dar curso al proceso de compra, el siguiente ejemplar como primera copia será para el departamento de compras una vez que el buque ha recibido el pedimento a bordo, como señal de conformidad o con reparos u observaciones y la segunda copia queda en el archivo de la nave.

5.6 Proceso de compra de materiales.

Una vez realizados los pedimentos son revisados por la persona responsable de las compras para determinar si están bien formulados por las naves. Si existen dudas respecto a algún ítem, se consulta a la nave y/o al Superintendente. En caso que el pedimento se encuentre mal formulado, se devolverá a la nave para su correcta emisión, luego que se ha chequeado el contenido del pedimento se inicia el proceso de compras, el cual para por las etapas de cotización de pedimentos, visación o adjudicación de los pedimentos, generación y colocación de órdenes de compras, cada una de estas etapas queda debidamente documentada y respaldada en el sistema permitiendo efectuar la trazabilidad del proceso.

5.6.1 Cotización de pedimentos

Los pedimentos normalmente se cotizan entre los proveedores que estarán registrados en el Registro de Proveedores de la empresa. Sin embargo, en circunstancias extraordinarias y por la naturaleza de los productos o servicios solicitados se podrá recurrir a otros proveedores. Los pedimentos generalmente se cotizan a dos proveedores, salvo cuando existan convenios o contratos de suministro con alguna empresa específica u otras circunstancias que lo impidan, seleccionándolos mediante un registro de proveedores a quienes comercializan los rubros de los elementos a cotizar, siendo presentados en una lista desde la cual pueden ser seleccionados. La selección se basará en los antecedentes del proveedor y en las condiciones,

características de la compra, tales como: puerto y plazo de entrega, volumen de pedido, condiciones de pago.

Número de Solicitud				
Fecha				
Datos Generales del proveedor				
Razón social				
Dirección				
Teléfonos				
RUC				
Condiciones generales de la compra				
Condiciones de pago	efectivo			
	cheque			
Descuentos				
Lugar de entrega				
Datos del pedimento				
Número del pedimento				
Nombre del pedimento				
Departamento	Cubierta			
	Maquina			
	Nave en General			
Descripción del pedimento				
Item				
Pedido/Cantidad				
Unidad de medida				
Descripción del artículo				
Datos de la empresa				
Razón Social				
Dirección				
Teléfono				
RUC				
Persona responsable				
Hecho por:				

Figura 5.6. Formato de solicitud cotización de naves

A los proveedores seleccionados se les enviará una solicitud formal de cotización mediante un formato emitido sistemáticamente, denominado solicitud de cotización, véase en figura 5.5., el cual contendrá la información de los datos generales del proveedor a cotizar que

incluye razón social, dirección y teléfonos, se registrará las condiciones generales de compra indicando las condiciones de pago, descuentos, lugar de entrega, incluirá el detalle de los datos del pedimento que contendrá el número, nombre y departamento o nave que lo generó, se describirá los artículos a cotizar, los datos de la empresa, facturación y nombre de quien solicita la cotización, en caso de los proveedores extranjeros algunas veces responden en formatos propios. Una vez registrada toda la información el pedimento se pasará al estado de visación.

5.6.2 Visación de pedimentos

Las compras técnicas son visadas por el Superintendente y las compras administrativas, víveres son aprobadas por el Gerente y comprados por la Oficina, la visación normalmente se hace directamente sobre el pedimento, aunque en casos extraordinarios puede ser hecha por el responsable en forma telefónica o por escrito.

Número	Proveedor	pedimento							porcentaje
		cantidad	nombre	marca	precio	descuento	impuestos	valor total	
Firma del responsable									
Observaciones									
Autorizado por									

Figura 5.7. Formato listado de visación

El listado de visación o cuadro comparativo de precios sirve como antecedente para la adjudicación o visación del pedido de compra, por lo tanto los responsables del proceso podrán aprobar y adjudicar los pedidos, modificar las cantidades solicitadas originalmente, dar visto bueno solo algunos ítems del pedimento, rechazar indicando las razones, postergar la

compra dejando el pedimento pendiente, solicitar al departamento de compras que pida cotizaciones a proveedores diferentes y transferir los pedimentos nacionales o viceversa.

5.6.2.1.1 Generación y colocación de órdenes de compra

A los pedimentos aprobados los compradores generarán las órdenes de compra correspondientes, estas son emitidas con una numeración secuencial de acuerdo al lugar de adquisición y entrega se pueden generar los siguientes tipos de órdenes de compra: la orden de compra nacional que son la compra de productos o servicios en el mercado nacional y la orden de compra importada que es la adquisición de productos de un país extranjero y entregado a las naves en un país distinto al de la adquisición, para ello se requiere de un proceso de importación, el cual es efectuado de acuerdo a las normativas correspondientes. Estos tipos de órdenes de compra poseerán diferentes números correlativos, en el caso de la orden de compra importada es de acuerdo a la nave.

Las órdenes de compra y trabajo no pueden ser modificadas una vez emitidas, si se requiere hacer un cambio posterior se debe emitir un nuevo documento anulando al anterior. Ambas órdenes harán referencia al mismo pedimento original, conteniendo la orden de compra o trabajo la siguiente información: Datos de la empresa, datos del proveedor adjudicado, número de la orden de compra u orden de trabajo, la fecha de emisión, el nombre de la nave y número de pedimento, la descripción detallada de los ítems a comprar, cantidades, precio unitario, precio total por ítem, valor total de la orden de compra, descuentos, impuestos, condiciones de pago, lugar de entrega, política de pagos, indicaciones de facturación y lugar de entrega, el documento original puede ser enviado al proveedor por correo electrónico, fax o entregado a mano. Cabe mencionar que cuando los productos no sean entregados a bordo y sean recibidos en alguna bodega u otro proveedor definido se le remitirá una copia de la orden de compra para notificarle respecto a los materiales a recibir por cuenta de la empresa. Véase en figura 5.8 formato de orden de compra.

Orden de compra y orden de trabajo						
Fecha						
Número de OC/OT						
Datos del proveedor adjudicado						
Razón social						
Dirección						
Teléfonos						
RUC						
Datos de la empresa						
Razón social						
Dirección						
Teléfonos						
RUC						
Nombre de la nave						
Número del pedimento						
Descripción de los pedimentos a comprar						
Cantidad	Nombre	Precio unitario	Precio Total	Descuento	Impuestos	Valor total de OC
Condiciones de pago		Cheque				
		Efectivo				
Lugar de entrega						
Indicaciones de la empresa	Factura					
	Políticas de pago					
	Entrega					

Figura 5.8. Formato de orden de compra o trabajo

5.7 Modalidades de compra de materiales y repuestos

La empresa tiene estandarizado sus modalidades de compra como normal, mediante calendario, directa, autogestión de compra, compra por contrato y compra en dique, cada una tiene su razón de ser por lo que se procederá a explicar cada modalidad iniciando con la compra normal que corresponde a la adquisición de productos genéricos de uso habitual, los cuales serán cotizados normalmente a dos proveedores como mínimo, la orden de compra puede ser adjudicada totalmente a un proveedor o fraccionada entre los proveedores cotizantes, en cambio la compra calendarizada es mediante la adquisición de materiales y productos requeridos por las naves para un período de varios meses y definido en el

calendario de abastecimiento de naves, los diversos pedimentos serán procesados simultáneamente para consolidar un solo aprovisionamiento.

Siguiendo con las modalidades se cuenta con la compra directa que por razones especiales se efectúa una sola cotización, generalmente cuando existe un solo proveedor capaz de entregar el material en las condiciones solicitadas o cuando se trata de materiales de diseño específico o no estandarizado o cuando es un pedido urgente, otra forma es la autogestión de compra es aquella compra de víveres o materiales urgentes tramitados directamente por la nave, los cuales serán cancelados por la caja chica del buque, o por intermedio de la empresa o las agencias que lo representan, en este caso es la nave quien realiza las cotizaciones y adjudicaciones correspondientes, en cambio en la compra por contrato se asigna la compra al proveedor con el cual se ha suscrito un contrato de suministro. En este caso no se requiere cotizar los precios de los productos ya que éstos se encuentran fijos y definidos como resultado de un proceso de licitación previa. Todo contrato de suministro incluirá una lista de materiales, artículos y servicios incluidos en contrato y sus precios unitarios y para terminar la última modalidad es la compra en dique que se presenta durante los trabajos en dique o en reparaciones especiales, estos corresponden a requerimientos extraordinarios de materiales, repuestos y servicios solicitados en forma urgente y directamente a proveedores por el Superintendente a cargo del buque o por el Capitán con la autorización de éste.

Los requerimientos que generaron este tipo de compra u orden de trabajo se ingresarán en forma retroactiva como pedimentos cursados y cumplidos a modo de dejar constancia de la compra o reparación efectuada. El ingreso de esta información será hecha por el responsable de la compra o contratación del servicio.

5.7.1 Seguimiento

Los sectores que intervienen en el proceso de compras (logística, operaciones, capitanes de las naves, según sea el caso) serán responsables del seguimiento de los pedimentos en sus

diferentes etapas y estados, así como de la planificación y coordinación de las entregas de materiales que deben hacer los proveedores, se dará por terminado el proceso de compras una vez que los materiales se hayan recibido conforme a bordo.

5.7.1.1 Entrega, recepciones, revisiones y devoluciones de materiales y repuestos

5.7.1.1.1 Entrega de materiales y repuestos.

Previo a las entregas de materiales el departamento de compras informará a las naves los pedimentos e ítems que se entregarán. Para ello enviará un informe de abastecimiento en el cual se detalla el número de los pedimentos y número de cada ítem a entregar, así como el nombre del proveedor correspondiente, teniendo tres modalidades de entrega, una de ellas es a bordo que se compromete y obliga al proveedor a entregar a bordo de la nave los productos y servicios adquiridos. Será por cuenta del proveedor todos los costos del transporte terrestre hasta el muelle de abastecimiento, gasto de personal, materiales para la carga y descarga de seguros, cuando proceda; la siguiente modalidad es la entrega por intermedio de un tercero que es cuando se compra materiales que por su naturaleza, condiciones de venta o características de los proveedores, no sean puestos a bordo, la empresa dispondrá la entrega de ellos en una bodega previamente definida o en un tercero que los recibirá y transportará a la nave, por cuenta de la organización. El lugar de entrega de la mercadería debe quedar debidamente indicado en la orden de compra respectiva y las entregas en la empresa que son elementos comprados para las naves y que sean entregados en las oficinas de la empresa, serán almacenados en ésta, hasta que puedan ser enviados, transportados a bordo o entregados directamente al personal. Las entregas realizadas directamente al personal en la oficina tendrán un documento donde se encontrará detallado lo entregado y se receptorá la firma del empleado.

5.7.1.1.2 Recepciones y revisiones

La recepción y revisión final de los productos y repuestos será hecha a bordo, independiente del lugar y almacenamiento en tránsito utilizado o del transportista que lo lleve a bordo, toda entrega de materiales y productos debe ser hecha con guía de despacho o copia de factura del proveedor. El transportista o proveedor que entregue los materiales a bordo debe enviar a la empresa los documentos de entrega, timbrados por la nave y con la firma del capitán o del oficial que recibe la mercadería, se debe registrar en la misma guía de entrega las diferencias entre lo recibido por el buque y lo detallado por el proveedor.

El documento firmado y timbrado por la nave es requisito indispensable para iniciar el proceso de pago, cuando haya conformidad en la recepción o para solicitar notas de crédito cuando exista diferencias entre lo recibido por la nave y lo facturado por el proveedor. La nave deberá informar las diferencias presentadas en la recepción en un informe enviado por fax o correo electrónico al superintendente con copia al comprador.

5.7.1.1.3 Rechazos y devoluciones de productos y repuestos

Como resultado de la revisión a bordo, el capitán o jefes de departamentos podrían determinar que los repuestos, insumos recibidos no corresponden a aquellos solicitados por las naves, rechazando la entrega que pueden ser directas al proveedor que será cuando se rechace materiales entregados a bordo por el mismo proveedor, las devoluciones deben ser hechas directamente a él, por lo tanto la nave deberá proporcionarle los detalles pertinentes para que el proveedor reemplace el material rechazado por otro de acuerdo a las características solicitadas. En caso que el proveedor no pueda reemplazar el material rechazado, el capitán deberá informar tal anomalía al superintendente y al comprador responsable de la compra en la organización, indicando los motivos del rechazo.

Otro de los rechazos de entrega puede ser a tercero, en ese caso los materiales o repuestos son llevados a bordo por terceros, diferentes a los proveedores originales, el capitán deberá

informarlo al superintendente y al comprador responsable de la compra en la empresa, quien efectuará el reclamo al proveedor en cuestión y hará las gestiones necesarias para reponer los materiales en la brevedad posible.

5.7.1.1.4 Transporte y fletes

El transporte de los materiales y productos que sean adquiridos en la modalidad de puesto a bordo, es responsabilidad del proveedor adjudicado y el transporte de las compras a cargo propio podrá efectuarse en vehículos de la empresa o en vehículos de terceros. El registro de proveedores dispondrá de una nómina de proveedores del rubro de fletes, capacitados para efectuar el transporte de materiales desde el lugar de origen al puerto de entrega.

5.7.1.1.5 Control de pago, revisión y aprobación de facturas

Los documentos de entrega de materiales y servicios y sus respectivas facturas son enviadas a la empresa contratada para la administración y finanzas de la empresa, mientras que la documentación de respaldo y archivo se lo hará en la oficina en donde se mantendrá un archivo sistematizado y físico de los pedimentos, órdenes de compra nacionales, importadas y órdenes de trabajo en curso y cumplidas.

Dichos archivos contienen todos los antecedentes asociados a cada requerimiento de compra tramitada, tales como: ítems, cantidades, cotizaciones proveedores, precios unitarios, cantidades aprobadas, proveedores adjudicados, número de las guías de despacho y facturas que generó la operación, manteniéndose los archivos en curso, los del año que le precede y los anteriores años se respaldarán con archivos físicos, en cambio en las naves se llevará el archivo correspondiente a cada una de ellas.

5.8 Compras de bienes y servicios administrativos

5.8.1 Bienes y servicios administrativos

Las adquisiciones de bienes y/o servicios serán realizadas con previa autorización de la gerencia general, a cada bien o servicio de administración y de operaciones se le asignará un

número de pedimento secuencial desde el momento en que se genera la orden de compra o se solicita la cotización, para el caso de los suministros de oficina, cafetería, limpieza, farmacia de administración y víveres, cafetería de operaciones (tripulación), se excluirá la asignación de un número de pedimento.

5.8.1.1 Funciones y responsabilidades de compras administrativas

El gerente general es el responsable de revisar y autorizar los pagos por las compras de bienes y servicios tal como se detalla en el procedimiento, en cambio el superintendente es el responsable de aprobar las compras de bienes o servicios en cuanto a la parte técnica, mientras que el jefe de operaciones es el encargado de las compras locales y al exterior de bienes o servicios para la correcta operación de los remolcadores.

5.8.1.1.1 Proceso de compras administrativas

Primeramente se selecciona de preferencia a los proveedores que hayan sido evaluados satisfactoriamente de acuerdo al formulario de evaluación de proveedores de productos o servicios, en caso de que el proveedor sea representante o distribuidor exclusivo de una marca reconocida y no haya reunido el puntaje mínimo requerido para ser evaluado satisfactoriamente no se lo excluirá al momento de cotizar los bienes y/o servicios requeridos, véase en figura 5.9 formato de pedimentos de oficina.

Solicitud de pedimentos de oficina					
Fecha			año	número	
Tipo de pedimento	compra				
	orden de trabajo				
Departamento	administrativo				
	operación				
	comercial				
Cuenta auxiliar					
Sistema					
Prioridad	normal				
	urgente				
	programado				
	cuadrimensual				
	semestral				
Glosas					
comentario					
Detalle del pedimento					
Item	código	cantidad	pedido	U/M	Descripción
Comentario					
Hecho por:					
Firma responsable					

Figura 5.9. Formato de pedimentos de oficina

5.8.1.1.2 Compra de bienes y/o servicios de Administración

El gerente general o el jefe administrativo indican la necesidad de adquirir el bien o servicio y el departamento de compras solicitará cotizaciones vía correo electrónico o fax al menos a dos proveedores que se dediquen al giro comercial de los bienes o servicios requeridos, tomando en cuenta que la cotización deberá incluir como referencia el número de pedimento secuencial identificando la ciudad, año y tres dígitos secuenciales, donde el jefe de logística y compras con el gerente general revisan las cotizaciones y aprueban la mejor propuesta, como indica la figura 5.10 formato de solicitud de cotización oficina.

Número de Solicitud				
Ciudad, fecha, año				
Datos Generales del proveedor				
Razón social				
Dirección				
Teléfonos				
RUC				
Condiciones generales de la compra				
Condiciones de pago	efectivo			
	cheque			
Descuentos				
Lugar de entrega				
Datos del pedimento				
Número del pedimento				
Nombre del pedimento				
Departamento	administrativo			
	operaciones			
	comercial			
Descripción del pedimento				
Item				
Pedido/Cantidad				
Unidad de medida				
Descripción del artículo				
Datos de la empresa				
Razón Social				
Dirección				
Teléfono				
RUC				
Persona responsable				
Hecho por:				

Figura 5.10. Formato solicitud de cotización de oficina

El área de logística y compras se comunica con el proveedor vía telefónica o correo electrónico y le solicitará que elabore la factura con los datos de la empresa incluyendo el número de pedimento asignado. En caso de no aprobar la compra de todos los ítems de una misma cotización, se solicitará una nueva cotización a los proveedores incluyendo solamente los ítems aprobados y por ende la elaboración de la factura por dichos ítems, posteriormente el gerente general firma el convenio o contrato si el caso amerita y el jefe de compras se queda con una copia para archivo.

Para la entrega del producto o servicio el proveedor realiza la entrega en el tiempo indicado, el jefe de compras verifica que el bien o el servicio adquirido cumpla con los requerimientos solicitados, concordando con el número de pedimento, el proveedor entrega la factura al departamento de compras, la misma que verifica que todos los datos de la empresa estén correctos, luego el área de compras envía la factura junto con la cotización a la empresa que lleva la contabilidad y pagos para la respectiva elaboración del cheque, siendo el valor total de factura o anticipos, retención y comprobante de egreso.

5.8.1.1.3 Compras de suministros de cafetería, limpieza, farmacia de Administración

Los primeros días del mes el área administrativa revisa los artículos de cafetería, limpieza y farmacia en stock, procede a realizar un listado con el detalle de los artículos que requieran para reposición, entregando el listado al gerente general para su revisión y aprobación. Una vez aprobada se pasa al departamento de logística y compras emiten un vale de caja provisional por la cantidad aproximada de efectivo a utilizarse en la compra de los suministros de cafetería, limpieza, farmacia y llena el formulario de arqueo de caja chica detallando los valores que egresan por este concepto.

Una vez realizadas las compras el jefe de compras actualiza el formulario gastos y reposiciones de caja chica, indicado en el campo de concepto que son suministros de cafetería, limpieza, farmacia y le asigna la cuenta administración, a su vez el departamento de compras actualizará también el cuadro de retenciones de caja chica del formulario gastos y reposiciones de caja chica y se adjunta la primera copia de las retenciones a la factura original y la retiene como soporte de la compra hasta momento de liquidar la caja chica y la segunda copia la archiva como soporte de las retenciones emitidas para enviarla cada fin de mes a la oficina que lleva la contabilidad y pago, por último se revisa que los suministros comprados concuerden con los detallados en el listado y luego los guarda en los respectivos muebles de oficina destinados para su almacenamiento.

5.8.1.1.4 Compras de suministros de oficina de administración.

Los primeros días del mes el área administrativa revisa los suministros de oficina en stock y realiza un listado con el detalle de los artículos que requieran para reposición, luego se procede a entregar el listado al jefe de logística y compras y al gerente general para su revisión y aprobación, una vez aprobado el jefe de compras envía el listado por correo electrónico al proveedor. En el transcurso de la semana el proveedor entrega todos los suministros solicitados y los recibe el jefe de logística y compras revisando que concuerden con lo detallado en el listado, luego el proveedor entrega la factura y el jefe de compras revisa que los datos de la empresa y el detalle de los suministros requeridos sean los correctos, posteriormente procede a guardarlos en los respectivos muebles de oficina destinados para su almacenamiento. Finalmente el jefe de compras envía la factura a la empresa externa de contabilidad y pagos para la respectiva elaboración del cheque, retención si aplica y comprobante de egreso.

5.8.1.1.5 Compras utilizando fondos de caja chica

El área de compras emite un vale de caja provisional por la cantidad aproximada de efectivo a utilizarse en la compra y llena el formulario de arqueo de caja chica detallando los valores que egresan por ese concepto. Ese vale provisional se lo emite a nombre del área que solicite la compra., una vez realizada la compra el departamento de compras actualizará el formulario de gastos y reposiciones de caja chica, quienes al recibir los comprobantes proceden a destruir el comprobante del vale de caja provisional y en el caso que exista efectivo a cambio o por reponer como saldo de la compra, se actualiza el formulario arqueo de Caja chica y se ingresan los valores correspondientes.

Apéndice D: Gastos y Reposiciones de Caja chica								
Caja Chica (USD 1500,00)								
Fecha	Factura u orden de pago	Numero de Factura	0,00	Valor		Total	Por Cuenta de:	
			CONCEPTO	Factura	Retencion		Gasto	Cuenta Auxiliar
			Saldo caja chica (22/08/15)	0,00	0,00	0,00		
						0,00		
						0,00		
						0,00		
						0,00		
						0,00		
						0,00		
						0,00		
						0,00		
				0,00	0,00	0,00	Gasto de Caja chica	

Retenciones de Caja Chica					
Fecha	Emisor de Factura u orden de	Numero de documento	Retenciones	Valor	(%)
			CONCEPTO		
			Saldo (Descontar de Reposición)	0,00	Retenciones

Arqueo de Caja chica

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	TOTAL
BILLETES		
100	0	0,00
50	0	0,00
20	0	0,00
10	0	0,00
5	0	0,00
1	0	0,00
MONEDAS		
1,00	0	0,00
0,50	0	0,00
0,25	0	0,00
0,10	0	0,00
0,05	0	0,00
0,01	0	0,00
TOTAL EFECTIVO		0,00

Ch/. Pendiente por Reposición de Gastos

Vales Pendientes

Total vales pendientes	0,00
TOTAL	0,00
1500-Gastos	0,00
Diferencia	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> 0,00 Diferencia

Figura 5.11. Formato arqueo de caja chica y reposiciones

Se actualizará también el cuadro de retenciones de caja chica del formulario de gastos y reposiciones de caja chica y adjunta la primera copia de las retenciones a la factura original y

la retiene como soporte de la compra hasta momento de liquidar la caja chica y la segunda copia la archiva como soporte de las retenciones emitidas para enviarla cada fin de mes a la empresa externa, se colocará el número de pedimento en la factura original y la fotocopia para archivo en la carpeta de facturas de pedimentos de acuerdo al remolcador que le corresponde.

5.9 Selección y Evaluación de Proveedores

El jefe del departamento de compras solicitará los datos a los proveedores potenciales, antes de iniciar las relaciones comerciales seleccionará al proveedor utilizando el formulario de selección de proveedores de productos o servicios, tomando en cuenta que el proveedor seleccionado deberá obtener un puntaje mínimo de setenta puntos sobre cien y que cada ítem tiene su puntaje correspondiente, por consiguiente de acuerdo a los siguientes criterios se seleccionará a un proveedor:

- | | |
|---|-------------|
| • Calidad del producto y/o servicio | 0-30 puntos |
| • Disponibilidad del producto | 0-25 puntos |
| • Asesoría y/o servicios de soporte técnico | 0-15 puntos |
| • Garantía | 0-15 puntos |
| • Diversidad de productos y/o servicios | 0-10 puntos |
| • Descuentos y plazo de crédito | 0-5 puntos |

En las observaciones se especificará si se trata de proveedores certificados y de los cuales no se puede prescindir al momento de hacer una selección, para lo cual también se podrá optar por anexar un soporte que acredite dicha selección, una vez seleccionado y calificado de acuerdo a los parámetros anteriores, la aprobación del formulario de evaluación de proveedores de productos o servicios corresponderá al jefe administrativo quien firmará el formulario en el casillero aprobado.

Selección de proveedores de productos y/o servicios

Fecha: _____			
Datos del proveedor			
Nombre: _____		RUC/CI: _____	
Producto/Servicio: _____		Teléfono: _____	
Contacto: _____		Fax: _____	
Dirección: _____		e-mail: _____	
Criterios de selección		Selección Rango (Ptos)	Puntaje obtenido
1.-	Calidad del producto y/o servicio	0-30 puntos	
2.-	Disponibilidad del producto	0-25 puntos	
3.-	Asesoría y/o servicio de soporte técnico del	0-15 puntos	
4.-	Garantía	0-15 puntos	
5.-	Diversidad de productos y/o servicios	0-10 puntos	
6.-	Descuentos y Plazo de crédito	0-5 puntos	
TOTAL		100	
* Mínimo 70 puntos			
El proveedor:			
SI (<input type="checkbox"/>) ha sido EVALUADO satisfactoriamente NO (<input type="checkbox"/>) ha sido EVALUADO satisfactoriamente			
Justificación por no cumplir el mínimo requerido			
Observaciones:			

Aprobado			

Figura 5.12. Formato de selección de proveedores

En caso de que el proveedor sea representante o distribuidor exclusivo de una marca reconocida y no reúna el puntaje mínimo requerido para ser evaluado satisfactoriamente, se llenará la justificación por no cumplir el mínimo requerido de evaluación de proveedores de productos o servicios, sin que esto lo excluya de ser tomado en cuenta como proveedor calificado. El proveedor que no cumpla con las especificaciones no será considerado para

futuras compras, por lo cual el gerente general o el jefe administrativo comunicarán formalmente al proveedor las falencias detectadas a fin de que se corrijan procesos.

Evaluación de Proveedores de Productos y/o servicios

Fecha:			
Datos del proveedor			
Nombre: _____		RUC/CI: _____	
Producto-Servicio: _____		Teléfono: _____	
Contacto: _____		Fax: _____	
Dirección: _____		e-mail: _____	
Atributos		Selección Rango (Ptos)	Puntaje obtenido
1.-	Calidad del producto y/o servicio	0-30 puntos	
2.-	Cumplimiento en plazo de entrega	0-25 puntos	
3.-	técnico del producto y/o servicio	0-15 puntos	
4.-	Cumplimiento de garantía	0-15 puntos	
5.-	Diversidad de Productos y/o Servicios	0-10 puntos	
6.-	Descuentos y plazo de crédito	0-5 puntos	
TOTAL		100	
* Mínimo 70 puntos			
El proveedor:			
SI (<input type="checkbox"/>) ha sido EVALUADO satisfactoriamente NO (<input type="checkbox"/>) ha sido EVALUADO satisfactoriamente			
Justificación por no cumplir con el mínimo requerido			
Observaciones:			
<hr style="width: 10%; margin: auto;"/> Aprobado			

Figura 5.13. Formato de evaluación de proveedores

Al servicio contratado externamente se lo evalúa una vez al año, en este caso al momento de evaluar se adjuntará al formulario de evaluación de proveedores de productos o servicios una evaluación detallada acerca de la percepción del servicio con el detalle de los trabajos realizados por los proveedores.

mecanismos utilizados serán para evitar fallas, tiempos de parada, daños irreversibles en maquinarias y gastos suntuosos o innecesarios.

Los responsables para elaborar un plan de mantenimiento estarán sujeto al jefe de operaciones y jefe de compras dependiendo del plan de compras, se realizará un plan anual aunque se estará sujeto a imprevistos que se presenten en el transcurso de las operaciones con las naves. Véase apéndice B Y C.

5.10.1 Acciones preventivas y correctivas.

Durante las operaciones que realizan las naves se podrían presentar diferentes tipos de problemas lo cual el capitán de la embarcación procederá a elaborar un informe de acciones sean correctivas o preventivas para comunicar al jefe de operaciones y este a su vez analizar si procede o no realizar chequeos o se necesita adquirir algún insumo para el buen funcionamiento de los remolcadores. Lo indicado véase en apéndice D y E.

5.11 Plan de capacitación del personal.

La finalidad de la organización es reducir carga de trabajo y obtener un buen desempeño por parte de usuario interno al crear un departamento de logística y compras y por consiguiente elaborar un inventario y diseñar un manual de compras que ayudará al personal a un mejor manejo de sus utilitarios, por lo tanto se debe proceder a capacitar a todo el personal para que tengan conocimiento del manual y a su vez para cuando sea implementado el sistema los empleados deberán manejar utilitarios informáticos para que su uso sea rápido, eficaz y eficiente.

5.11.1 Objetivo.

El objetivo del plan de capacitación es realizar un curso en el año de actualización y socialización del manual de proceso y en utilitarios informáticos en las naves y oficina.

5.11.1.1 Detalle de capacitación.

El informe de capacitación tendrá el detalle del nombre del personal, cargo del empleado, curso a seguir, departamento o nave, capacitación interna o externa, fecha y lugar de capacitación.

No.	Nombres	Cédula	Cargo	Departamento	Fecha	Curso	Lugar

Figura 5.15. Formato de capacitación

5.11.1.2 Costos de capacitación.

La capacitación del personal se realizará primeramente a los tripulantes en actualización de utilitarios informáticos para cuando se instale un sistema computarizado puedan desenvolverse con normalidad y por consiguiente el curso sobre el manual de procesos de logística y compras para que todo el personal se socialice e inmediatamente sea puesto en práctica en cada una de las áreas que trabajan relacionadas al departamento de compras.

Cantidad	Descripción	Precio estimado por persona \$	Valor	impuestos	Valor Total	Observación	capacitación
18	curso de utilitarios informaticos word, excel	40	720	86,4	806,4	marineros, maquinistas	externa
33	curso del manual de logística y compras	NA				Todo el personal una vez al año	interna

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Japina siendo un operador portuario especialidad remolcadores se realizó un diagnóstico situacional de los problemas encontrados mediante reuniones con el gerente, comunicaciones e interacciones con los empleados ha demostrado que dentro de la organización existen inconformidades, falta de comunicación en cuanto a procesos, carga de trabajo en diversas áreas de la Institución que en relación a su competencia, la empresa antes mencionada tiene pocos años en el mercado con menos naves y un reducido personal que hasta el momento han cumplido con las expectativas del cliente como primer orden, pero ha descuidado ciertos parámetros internos que dentro de la organización no han conversado entre los diferentes departamentos ocasionando pérdidas de tiempo, duplicidad de funciones, carga de trabajo, no cumplir con las tareas encomendadas, poca retroalimentación de las decisiones o normativas tomadas hacia el personal que se busca regularizar mediante el manual de procesos de logística y compras que le ayudará a obtener una mejor eficiencia y eficacia en el cliente sabiendo diferenciar entre las necesidades inmediatas y mediatas que se presenten.

Entre lo investigado se ha identificado que variables utilizar metodológicamente para que la empresa consiga normas, procesos que rijan el departamento enlazándose a los diferentes departamentos de la empresa cumpliendo con los estándares de calidad que los clientes buscan y el mercado siempre está a la vanguardia de los cambios tecnológicos.

El mercado analizado tiene muchas ventajas al ser poco competidores y con buenas ganancias que ayudarían al buen mantenimiento de sus unidades y de la organización, por lo que se requiere que vayan implementando diferentes normativas y aplicaciones computarizadas para que el trabajo sea unificado, ágil, eficaz y eficiente con un producto o servicio con valor agregado hacia el cliente.

Indagar a cada uno de los usuarios internos y clientes que tiene la organización concluyendo con resultados cuantitativos y cualitativos permitirán que los directivos vean los resultados con la finalidad de que tomen correctivos necesarios para la empresa y que su ciclo de vida siga creciendo de manera segura para el bienestar de todos los que están comprometidos con la empresa investigada.

Se procedió a elaborar un diseño de inventario, un manual de proceso de compras con diagramas de flujo que serán una herramienta importante para monitorear las actividades siguiendo cada una de las tareas presentadas sin que se pase por alto ninguna tarea, por lo que se realizó el plan de capacitación para dar a conocer esa implementación que ayudará a conseguir los objetivos planteados en un menor tiempo y con mejor rendimiento siguiendo los pasos sin que haya cuellos de botella o paradas de tiempo por parte de los usuarios internos.

Recomendaciones

Habiendo realizado la propuesta de un diseño de Logística y compras en un operador portuario especialidad remolcadores, las recomendaciones serían las siguientes: Contratar personal para el departamento de compras para que maneje el proceso de logística y compras y así eliminar carga de trabajo, lo que conlleva a una mejor comunicación, fluidez de trabajo, eficiencia y eficacia en cada departamento de la organización, con ese personal se debe distribuir funciones, responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo, luego para iniciar con un correcto proceso de compras se debe elaborar un inventario general en el área administrativa, remolcadores y bodega de lo que tiene la empresa con sus respectivos códigos para conocer plenamente con lo que se cuenta y comenzar con los requerimientos necesarios de cada área.

Proceder a evaluar a los proveedores con los que se cuenta de manera aleatoria por el momento y realizar un listado de los proveedores de los productos y servicios que necesita la organización para su funcionamiento, examinando sus registros mediante un análisis exhaustivo

cumpliendo con los parámetros y requerimientos que solicita la organización para que sean los abastecedores en los diferentes procesos requeridos.

Dar uso riguroso al manual de procesos de compras para que primeramente corrijan la falta de procedimientos técnicos y que se asocien y familiaricen con las nuevas normativas regulares que ayuden a un mejor funcionamiento organizacional, ejecutando cada uno de los formatos detallados y explicados en el manual antes descrito, sea para el área administrativa como para las embarcaciones.

Fomentar, incentivar la comunicación interna y retroalimentación de los diferentes departamentos y áreas operativas para precautelar el buen clima laboral e influirá en el comportamiento de los empleados que los hará sentir seguros, bien tratados, que sus puntos de vista son parte fundamental de la empresa porque son escuchados sirviendo para el buen funcionamiento de la organización y el reflejo hacia el cliente externo.

Se aconseja que cada trimestre se evalúe, indague como se encuentra la organización empezando por el usuario interno, capacitando al área operativa de los remolcadores en el manejo de la computadora para que puedan usarla de manera eficiente y cumplan con las tareas encomendadas y así se sentirán motivados y darán ideas creando nuevas necesidades o mecanismos de mejoras en la organización, convirtiendo a los empleados en los primeros embajadores de la organización.

Por último se recomienda que luego de dar a conocer a todo el personal el proceso de logística y compras, familiarizando a cada uno de los empleados con los diferentes formatos que deberán llenar para un mejor control, la mejor vía sería automatizar mediante un sistema general que incluya las diferentes áreas de la organización que facilite no solamente la comunicación interna sino el cumplimiento de las actividades en menos tiempo y con gran eficiencia y eficacia.

Referencias Bibliográficas

- Alcides Vega Santana, Yoelquis Dominguez, Adrian Cordovez. (17 de 06 de 2006).
monografias.com. Recuperado el 28 de 01 de 2013, de
<http://www.monografias.com/trabajos72/consideraciones-analisis-diseno-sistemas-logisticos/consideraciones-analisis-diseno-sistemas-logisticos2.shtml#ixzz2JJVFIUqZ>
- Alvarez Torres, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de politicas y procedimientos*.
 México: Panorama Editorial.
- Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministros*. México: Pearson
 Educación.
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución Logistica y Comercial, La Logistica en la
 empresa*. Vigo: Ideaspropias.
- Betancourt, J. (1997). La Organización que aprende. *Calidad Empresarial*, 20-22.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la
 Administración: Teoria y Práctica*. Bahía Blanca: Red de Editoriales Universitarias
 Nacionales.
- Cámara Marítima del Ecuador. (20 de 04 de 2010). *www.camae.org*. Recuperado el 19 de 10
 de 2015, de
<http://www.camae.org/files/informar/año/202010/abril/aprendiendo%20mas%20de%El%20remolcador.doc>
- Cámara Marítima Ecuatoriana. (10 de octubre de 2014). *www.camae.org*. Obtenido de
www.camae.org/file/informar/año%20%2020B/julio/aprendiendo%20mas/aprendiendo/20mas.pdf
- Cárdenas, D. (06 de 2006). *la logistica de operaciones: integrando las decisiones estratégicas
 para la competitividad*. Recuperado el 18 de 12 de 2011, de
<http://www.gestiopolis.com>

Carral, C. L., Carral, C. J., Fernández, S. J., & Álvarez, F. C. (s.f.). *www.ipen.org.br*.

Recuperado el 12 de 04 de 2013

Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamiento*. Barcelona: Profiteditoriales.

Chandezon, G. (1998). *Hacia la Calidad Total*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Chaprapia, V. E. (2004). *Obras Marítimas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Ed. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.

Cuatrecasas, A. C. (2000). Logística Empresarial. En A. C. Cuatrecasas, *Logística Empresarial, Gestión Integral de la información y material de la Empresa* (págs. 18-19). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Forteza Pérez, J. I., & Gelabert González, J. E. (2006). *La Ciudad Portuaria Atlántica en la Historia: siglos XVI - XIX*. Cantabria: Calims S.A.

García Mejía, B. (2007). *Gerencia de procesos para la Organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

García, D. d., Parreño, F. J., Fernández, I., Pino, R., Gómez, A., & Puente, J. (2008). *Ingeniería de Organización en la empresa: Dirección de Operaciones*. Asturias: Editores de la Universidad de Oviedo.

Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.

Heizer, J., & Render, B. (2006). *Dirección de la Producción decisivas tácticas*. Madrid: Prentice Hall.

Ireland, H. M., & H., R. (2000). *Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson Editores.

- Iturralde, M. (24 de 09 de 2012). *Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramerica*.
Recuperado el 19 de 10 de 2015, de www.andes.info.ec/es/economia.6751.html
- Koenes, D. A. (1996). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Moncayo, E. F. (2011). El éxito de Japina en Ecuador. *Bitácora de Humbolt*, 16.
- Murán, J. M., M., F. J., & Bingham, R. S. (2005). *Manual del Control de la Calidad*.
Barcelona: Reverté S.A.
- Nahmias, S. (2010). *Curso de MBA, Gestión de Operaciones, trucos para manejar los recursos*. Barcelona: Peter Navarro.
- Osorno, T. (12 de 08 de 2008). *wordpress*. Recuperado el 21 de 01 de 2013, de <http://tatianaosorno>
- Palacio, A. M. (2002). *Conceptos Modernos de Administración de Compras: Una nueva visión de las negociaciones entre Proveedores y Compradores*. Bogotá: Norma S.A.
- Pilar del Rocio Proaño Villarreal, S. d. (14 de julio de 2013). *asotep*. Obtenido de www.asotep.org/pdf/descarga.pdf
- planeacionestrategicad131. (01 de 04 de 2010). *blospot*. Recuperado el 21 de 01 de 2013, de [archive.thml: http://planeacionestrategicad131](http://archive.thml:planeacionestrategicad131)
- Puerto Bolívar. (27 de 05 de 2015). *Puerto Bolívar.gob.ec*. Obtenido de <http://www.puertobolivar.gob.ec/index/.php/resena-historica>
- Robbins, P. S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Romero, A. F. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos 29-30.
- Shawn, J. C. (1991). *Gestión de servicios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Summers, D. (2006). *administracion de la calidad*. pearson educacion.
- Tejero, J. J. (2011). Logistica Integral. En J. J. Tejero, *Logistica Integral, la Gestión operativa de la empresa* (págs. 25-26). Madrid: Editorial ESIC.

Valeñas, R. F. (2009). *Segmentación de mercados*. México: Mc-GrawHill-Interamericana Editores.

Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Apéndice A. Carta Gerente General de Japina



JAPINA S.A.

Guayaquil, 17 agosto de 2015

Señora Econ.

María del Carmen Lapo

Directora Maestría de administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Ciudad.

De mis consideraciones:

Yo, Econ. Fausto Moncayo, en calidad de Gerente General de la Empresa **JAPINA S.A.**, autorizo a la Ingeniera Dinorath Herrera Bustamante, estudiante del programa de Maestría de Administración de Empresas, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto denominado **"Diagnóstico del proceso de compras de un operador portuario de la ciudad de Guayaquil, con la propuesta de diseño de un modelo de proceso de compras"**. El material suministrado por la Empresa será la base para la construcción de un estudio de caso, no debiendo ser publicado luego de su sustentación.

Sin más que indicarle.

Atentamente.

Fausto Moncayo Álvarez
Gerente General **JAPINA S.A.**
fmoncayo@japina.com.ec

Apéndice D. Reporte de acciones preventivas

Reporte de acciones preventivas	
FECHA: _____ ACCION PREVENTIVA N°: _____	
AREA(S) DE INCIDENCIA:	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	QUIEN DETECTA:
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	RESPONSABLE(S) DEL PROCESO:
TENDENCIAS Y POSIBLES NO CONFORMIDADES: (DEFINIR EL PROBLEMA)	
FIRMA RESPONSABLE (Quien detecta)	
ACCIÓN PREVENTIVA (Detallar el análisis de causa y la acción preventiva)	
ANALISIS DE CAUSA: _____	
ACCION (Detallar) : _____	
VERIFICACION DE LA IMPLANTACION DE LA ACCION PREVENTIVA:	
FECHA Y FIRMA (Representante de la Dirección)	
CONTROL DE LA EFECTIVIDAD :	
FECHA Y FIRMA (Gerente de área / Gerente General)	

Apéndice E. Formato de solicitud de acciones correctivas

Solicitud de acciones correctivas	
Número: <input style="width: 80%;" type="text"/>	Proceso/Depto: <input style="width: 80%;" type="text"/>
Cláusula: <input style="width: 80%;" type="text"/>	
Requisito o elemento afectado:	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
Detectado por:	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>
Fecha:	Firma:
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD:	
<div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div>	
ANALISIS DE CAUSAS: (Use anexos si es necesario)	
ACCION CORRECTIVA PROPUESTA:	
Propuesto por:	Fecha:
RESPONSABLE DE LA EJECUCION DE LA ACCION CORRECTIVA	PLAZO DE IMPLANTACION:
(Firma)	
VERIFICACION DE LA IMPLANTACION DE ACCIONES CORRECTIVAS	
<div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div>	
Verificado por:	Fecha

Apéndice F. Formato de encuesta de usuarios internos de Japina

ENCUESTA			
GRADO DE SATISFACCION AL CLIENTE INTERNO DE LOS REMOLCADORES DE JAPINA			
EN RELACION AL AREA DE LOGISTICA Y COMPRAS			
1.- ¿La entrega de los productos solicitados en los pedimentos es realizado en la fecha estipulada?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
2.- ¿Los productos que recibe es de acuerdo a las características que usted solicitó?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
3.- ¿Se coordina con antelación los trabajos y servicios técnicos?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
4.- ¿Los mantenimientos de los remolcadores se los realiza de manera preventiva?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
5.- ¿Hay comunicación oficina-remolcador cuando no se encuentra lo que ud ha solicitado en el pedimento?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
6.- ¿Los implementos de seguridad del personal son cambiados de acuerdo a la fecha de caducidad o según su deterioro?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
7.- ¿Japina cuenta con procedimientos normalizados para llevar y comunicar la información de compra Oficina - Remolcador?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
8.- ¿Se llevan registros escritos de fallas al recibir los productos o servicios técnicos?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
9.- ¿Se llevan estadísticas de paradas y tiempo de reparación de los remolcadores?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
10.- ¿Se tiene archivada la información necesaria para la elaboración de planes de mantenimiento?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
11.- ¿Los artículos y servicios que usted solicita en los pedimentos estan codificados de acuerdo a su naturaleza y detallados claramente?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
12.- ¿Se informa oportunamente a los remolcadores cuando se va a realizar algún tipo de mantenimiento o servicio técnico con contratistas?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
13.- ¿La programación de mantenimiento rutinario está definido de manera clara y detallada?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
14.- ¿Se tiene detallado los problemas que presentan los remolcadores y en el tiempo que se van a atender según su importancia?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
EN MUCHAS OCA.SIONES	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
15.- ¿Usted cree que se debe asignar personal en el Departamento de Logística y Compras?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
16.- ¿Usted cree que se debería automatizar el departamento de Logística y Compras?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diagnóstico del proceso de compras de un operador portuario de remolcadores en la ciudad de Guayaquil, con la propuesta de diseño de un modelo de procesos de compras		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Herrera Bustamante, Dinorath Fernanda		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lapo Maza, María del Carmen, Msc		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Master en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:	155
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de compras, Remolcadores		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Proceso de compras, operador portuario, remolcadores, organización, clientes.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El estudio realizado ha sido con la finalidad de buscar mejoras de procedimientos internos para una empresa que tiene ventajas de crecimiento, estabilidad y rentabilidad en un mercado de pocos competidores, diagnosticando la necesidad en los usuarios internos que se ha reflejado en la inconformidad en procesos por los atrasos, paradas de tiempo y otras tareas causando cuellos de botella que han afectado el desenvolvimiento de la organización. En la parte metodológica, se utilizó primeramente el método de la observación en el manejo de la empresa con las actividades correspondientes de cada departamento, luego se empleó un censo hacia toda la población por ser una empresa, tomando en cuenta al área operativa como administrativa. Así mismo se efectuó una entrevista a un cliente externo para que exprese su punto de vista de cómo ve el desempeño en el mercado naviero a la empresa, con los tres métodos usados se podrá analizar lo primordial para la organización, se comprobó que hay la necesidad de crear un departamento de logística y compras, complementándolo con un manual de procesos de compras que descongestionará en un noventa por ciento de las diferentes áreas por la carga de trabajo, aligerando el cumplimiento de actividades, a su vez la organización evidenciará un servicio de excelente calidad.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2165815 - 0994490518	E-mail: dinorath_fernanda_h@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-4-2206950 / 0999617854		
	E-mail: carmita.lapo@gmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Herrera Bustamante Dinorath Fernanda, con C.C: # 0920139987 autor(a) del tema de tesis: *Diagnóstico del proceso de compras de un operador portuario de remolcadores en la ciudad de Guayaquil, con la propuesta de diseño de un modelo de procesos de compras* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de octubre de 2015

f. *Dinorath Herrera Bustamante*
Nombre: Herrera Bustamante Dinorath Fernanda
C.C: 0920139987