



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

Reingeniería de procesos operativos y de servicios en la consolidadora de carga HA cargo S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2016.

AUTOR:

Delgado Villacís, Roberto Andrés

IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

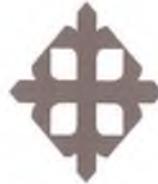
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR

Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Roberto Andrés Delgado Villacís**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR

Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Lucía, Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 21 del mes de Marzo del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Roberto Andrés, Delgado Villacís

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “ReIngeniería de procesos operativos y de servicios en la consolidadora de carga HA cargo S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2016” previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional ha sido desarrollado 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 Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 21 del mes de Marzo del año 2016

EI AUTOR

Roberto Andrés Delgado Villacís



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Roberto Andrés, Delgado Villacís

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Reingeniería de procesos operativos y de servicios en la consolidadora de carga HA cargo S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2016”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de Marzo del año 2016

EL AUTOR

Roberto Andrés Delgado Villacís

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo el camino, darme fortaleza y sabiduría para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mis padres y hermanas, quienes me han ofrecido el amor y la calidez de la familia la cual amo, por ser fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida.

A mis abuelos, Gloria Parada y Rodolfo Villacís quienes con sus consejos, amor y sabiduría han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento.

A mis amigos José Haro Freire y Carlos Moreno Jiménez por la ayuda brindada en mi trabajo y por sus palabras de motivación, gracias por su apoyo y amistad brindados.

Roberto Andrés Delgado Villacís

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a:

A mi esposa Daniela Valencia y a mi hija Fabianna Delgado, por ser el motor más grande de mi vida, por estar conmigo en esos momentos en los cuales todo parece difícil y recordarme que nada se obtiene fácil sino con sacrificio, dedicación y responsabilidad.

A mi mama Azucena Villacís, a mi papa Alex Delgado y a mi hermana Gabriela Delgado, por siempre creer en mí y motivarme a crecer como persona y como profesional, brindándome las herramientas necesarias para afrontar nuevos retos en mi vida.

Roberto Andrés Delgado Villacís

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i>	<i>X</i>
<i>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</i>	<i>XI</i>
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	XVI
CAPÍTULO 1	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	9
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
CAPÍTULO 2	10
MARCO TEORICO.....	10
2.1 TERMINOLOGÍA DE TÉRMINOS RELACIONADOS AL COMERCIO EXTERIOR Y A LA CONSOLIDACIÓN DE CARGA.	10
TABLA 1 TERMINOLOGÍA DE TÉRMINOS RELACIONADOS AL COMERCIO EXTERIOR Y A LA CONSOLIDACIÓN DE CARGA, PARTE 1/3.	11
2.2 AMBIENTE ACTUAL A NIVEL MUNDIAL	13
2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSOLIDADORAS DE CARGA	17
2.4 TRANSPORTE AÉREO.....	17
2.5 TRANSPORTE MARÍTIMO	18
2.6 CARACTERÍSTICAS.....	18

2.7 DEFINICIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	19
2.7.1 Metodología de implementación	20
2.7.2 Metodología Lean construction	22
2.7.3 Last Planner System – Sistema del último Planificador	24
2.8 METODOLOGÍA DE LOS MACROPROCESOS.....	25
2.9 PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	26
2.10 GESTIÓN ESTRATÉGICA	26
2.11 GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	26
2.12 GESTIÓN DE SEGURIDAD	27
2.13 PROCESOS OPERATIVOS	27
2.14 PROCESOS DE APOYO/SOPORTE	27
2.15 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	28
2.16 GESTIÓN DE PROCESOS.....	28
CAPÍTULO 3	29
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS	29
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA H.A. CARGO S.A.....	29
3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA H.A. CARGO S.A.....	30
3.3 FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL.....	31
3.4 FUNCIONES DEL JEFE DE OPERACIONES.....	31
3.5 FUNCIONES DEL CONTADOR	33
3.6 FUNCIONES DEL ANALISTA ADMINISTRATIVO/FINANCIERO	34
3.7 FUNCIONES DEL ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	35
3.8 FUNCIONES DE ANALISTA DE OPERACIONES	36
3.9 SERVICIOS OFRECIDOS POR LA COMPAÑÍA H.A. CARGO S.A.....	37
3.9.1 Aéreo	38
3.9.2 Importación y Exportación	38
3.9.3 Transporte Interno Origen y Destino y Servicios de Inland	38
3.9.4 Marítimos: FCL - LCL – RORO – BREAKBULK	38
3.9.5 Manejo de todo tipo de carga	40
3.9.6 Despacho de aduana (origen y destino)	41

3.9.7	<i>Desaduanización de Carga</i>	42
3.10	ANÁLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA H.A. CARGO	43
3.11	EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	45
3.12	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	45
CAPÍTULO 4	49
PROPUESTA DE REINGENIERIA DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO	49
4.1	DIAGRAMA DE FLUJO DEL ÁREA OPERATIVA	49
4.2	MACRO PROCESOS DE LA EMPRESA H.A. CARGO S.A.	52
4.2.1	<i>Diagrama de flujo del asistente de operaciones 1</i>	52
4.2.2	<i>Diagrama de flujo del asistente de operaciones 2</i>	54
4.3	GASTOS DE SALARIOS DEL ÁREA OPERATIVA.....	56
4.4	COSTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA.....	56
4.5	IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE “MY TRACKING”	57
CAPÍTULO 5	59
COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA	59
5.1	DIAGRAMA DE FLUJO APLICANDO MEJORA EN EL CARGO ASISTENTE DE OPERACIONES 2	59
5.2	FACTIBILIDAD DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Categoría de los buques containeros según su tamaño.....	19
Gráfico 2 Esquema del modelo de producción clásica.....	22
Gráfico 3 Representación gráfica de los procesos estratégicos	27

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo de la Compañía H.A. Cargo S.A.....	29
Ilustración 2 Organigrama estructural de la empresa H.A. Cargo S.A... 30	30
Ilustración 3 Marítimos: FCL - LCL – RORO – BREAKBULK (1/2).....	39
Ilustración 4 Marítimos: FCL - LCL – RORO – BREAKBULK (2/2).....	39
Ilustración 5 Manejo de todo tipo de carga.....	40
Ilustración 6 Despacho de aduana (origen y destino).....	41
Ilustración 7 Desaduanización de Carga	42
Ilustración 8 Mapa de Procesos	52
Ilustración 9 Diagrama de flujo del asistente de operaciones 1.....	53
Ilustración 10 Diagrama de flujo del asistente de operaciones 2.....	54
Ilustración 11 Diagrama de flujo del asistente de operaciones y servicio al cliente	55
Ilustración 12 Diagrama de Flujo de la implemento del Software “My tracking”	58
Ilustración 13 Diagrama de flujo aplicando mejora	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Terminología de términos relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, parte 1/3.....	11
Tabla 2 Terminología de términos relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, parte 2/3.....	12
Tabla 3 Terminología de términos relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, parte 3/3.....	13
Tabla 4 Metodología de la implementación de la reingeniería de procesos	21
Tabla 5 Características de los tipos de producción aplicando la metodología Lean production.....	23
Tabla 6 Misión y Visión de la empresa H.A. Cargo.....	30
Tabla 7 Servicios ofrecidos por la empresa H.A. Cargo	38
Tabla 8 Análisis FODA.....	43
Tabla 9 Evaluación realizada al asistente de operaciones 1	46
Tabla 10 Asistente de operaciones 2	46
Tabla 11 Asistente de servicio de cliente 1.....	47
Tabla 12 Asistente de servicio al cliente 2.....	47
Tabla 13 Simbología del diagrama de flujo.....	50
Tabla 14 Simbología del diagrama de flujo.....	51
Tabla 15 Gastos de salarios del área operativa.....	56
Tabla 16 Costo de los procesos del área operativa	57
Tabla 17 Costo de los procesos del área operativa con la mejora.....	60
Tabla 18 Comparativo de los costos sin mejora y con mejora.....	60
Tabla 19 Factibilidad antes de la reingeniería de procesos	61
Tabla 20 Factibilidad después de la reingeniería de procesos	61
Tabla 21 Resumen de los resultados	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Esquema de la evaluación.....	69
---------------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como finalidad presentar una propuesta de reingeniería de los procesos operativos y de servicios en la consolidadora de carga HA Cargo S.A., en la ciudad de Guayaquil en el año 2016, el cual consta de cuatro partes dividido de la siguiente manera:

En el Capítulo 1 se realiza un análisis de sector en el que se desenvuelve la empresa en mención, adicional a aquello se detalla el contexto del problema.

En referencia al Capítulo 2 se revisará la terminología relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, se analiza la metodología de la reingeniería de procesos, entre otras metodología utilizadas.

En el Capítulo 3 se describirá a la empresa analizada, se revisarán las funciones de los cargos, y se analizarán los procesos internos de las áreas, incluida la evaluación del departamento operativo.

Finalmente en el capítulo 4 y 5 se mostrarán los resultados de lo anteriormente citado, entre los más importantes hallazgos fueron el levantamiento de las actividades de los 4 cargos que forman parte del área operativa, la cuantificación de las horas totales que implica ejecutar cada una de las actividades y los procesos, de igual manera se realiza una estimación de los costos que implican los mismos, y el ahorro en valor actual neto que implicarían los costos con la mejora de los procesos, también se incluyen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Palabras Claves: Reingeniería, comercio exterior, procesos, metodología, consolidadora de carga.

ABSTRACT

The present study aims to develop a reengineering proposal of the business processes and services in the freight forward company named HA Cargo S.A., located in the city of Guayaquil in the year 2016, which consists of four parts divided in the following way:

Chapter 1 is an analysis of the sector that focuses in the company in question; in addition the context of the problem is outlined.

Chapter 2 will review the terminology related to foreign trade and the consolidation of cargo, discusses the methodology of the reengineering of processes, among other methodology used.

Chapter 3 described the selected company, the tasks of the different positions are reviewed, and the internal processes of areas, including the assessment of the operating department are assessed.

Finally, Chapters 4 and 5 will show the results of the foregoing. The most relevant findings were the definition of the tasks for the 4 most important positions of the operational area, the quantification of the total hours involved in running each of the activities and processes, in the same way the estimation of the costs involving the same area were stated, and the net savings in terms of present value that would imply the costs with these improvements. Besides, conclusions and recommendations of this study are presented.

Keywords: Reengineering, foreign trade, processes, methodology, freight forwarder.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La présente étude a pour but de dévoiler une proposition de refonte des processus opérationnels et de services dans la cargaison groupeur a cargo S.A. dans la ville de Guayaquil, en 2016, qui se compose de quatre chapitres répartis de la façon suivante:

Le chapitre 1 expose une analyse du secteur de la société en question, et expose, par ailleurs, le contexte du problème.

Le chapitre 2 révisé la terminologie liée au commerce extérieur et de la consolidation de la cargaison et définit la méthodologie de la réingénierie des processus, entre autres méthodes utilisées.

Le chapitre 3 expose une description de l'entreprise. Les différentes tâches pour chaque fonction seront passés en revue ainsi que les processus pour chaque domaine, y compris l'évaluation de l'analyse du département d'exploitation.

Enfin au cours des chapitres 4 et 5, les résultats de ce qui précède sont dévoilés. En particulier, il est expliqué que les résultats les plus importants de l'activité étaient en hausse de 4 tâches qui font partie de la zone opérationnelle, la quantification du nombre total d'heures responsables du fonctionnement de chacune des activités et des processus. De la même manière, une estimation des coûts portant sur le même domaine est détaillée, et la valeur actuelle nette, qui implique des coûts avec des processus améliorés, sera réalisée. Cela comprend également les conclusions et les recommandations de cette étude.

Mots clés: Reengineering, commerce extérieur, processus, méthodologie, consolidateur de fret.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

El comercio exterior es el principal motor de la economía ecuatoriana, el cual forma parte como principal indicador en el Producto Interno Bruto PIB, dentro del comercio exterior existe una industria de empresas dedicadas a la logística para la exportación e importación de bienes, estas empresas están conformadas por conciliadoras, agentes afianzados de aduana, empresas navieras, transportistas de carga, consolidadoras de carga, entre otros, el principal objetivo de los servicios que ofrecen estas empresas es que buscan disminuir las actividades y los procesos así como disminuir los costos de la logística de transporte tanto para el exportador como para el importador, teniendo una relación directa con los requerimientos específicos del mismo. (eumed.net, 2012).

Las compañías encargadas a la consolidación de la carga, realizan la logística del flete marítimo terrestre y aéreo internacional de la carga, enmarcado a la base legal vigente, como la Ley Aduanera, Ley de Comercio Internacional en donde se regula el pacto entre la oferta y la demanda de las negociaciones.

La normativa concerniente al comercio internacional nos facilita conocer la regulación de cómo se realiza la logística del embarque, el despacho de las mercancías, el aseguramiento del producto, así como el trámite aduanero respectivo. (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, 2015).

El objetivo del presente documento es proponer en una empresa consolidadora de carga en expansión, una reingeniería de procesos, con el principal objetivo de reducir actividades en cada uno de los procesos de las principales áreas de la compañía, finalmente se evidenciará una reducción de las actividades en los procesos más sensibles de la empresa, esto implicará un control eficiente de los recursos humanos y monetarios, adicional a aquello se obtendría una mejor planificación de los procesos. (Howell).

Lo anterior resultaría una mejora en la documentación de las actividades, la implementación de nuevas opciones de medición, creando una cultura organizacional en el que se establece la identidad de la organización que está siendo analizada.

En el presente análisis se pretende diseñar procesos de estandarización y realizar controles en el que se logren mejoras en aumento en la calidad de trabajo, productividad, cumplimiento de la planificación, entre otras mejoras; para cumplir estas mejoras se analiza la incorporación de una reingeniería de procesos en el que a primera vista se observa que las actividades se realizan empíricamente, inicialmente incorporando la implementación del marco institucional, indicadores operativos, económicos y de gestión, evaluación de desempeño y un buen manejo de la cadena de información. (Chase Aquilano, 2004).

Adicionalmente se incorporará el sistema de planificación llamado "Sistema del Último Planificador o Last Planner", se revisará la posibilidad de realizar una prueba piloto para ver las posibles mejoras, en un proceso específico. (Abdelhamid, 2008).

1.2 Justificación del Problema

El desarrollo de la economía a nivel mundial ha favorecido al desarrollo del comercio exterior de la economía ecuatoriana, esto indica que Ecuador tuvo que adaptar su sistema económico y de comercio exterior, lo que implica en el crecimiento de tratados comercial unilaterales entre países o entre grupos económicos de países tanto de países de desarrollados y de tercer mundo, esto implicado un incremento de la productividad entre los países que son socios comerciales. (eumed.net, 2012).

En virtud de lo anterior existe un sin número de oportunidades tanto para los exportadores como para los importadores, en el caso de las economías abiertas, esto se da por las ventajas que implica tener este modelo económico, las cuales son el aprovechamiento de la variedad de los productos o bienes que se encuentran en el mercado mundial de comercio exterior, esto implica para todas las economías.

En el caso de la economía ecuatoriana se ha comercializado en 200 países aproximadamente, esto acarrea la internalización de normativas de comercio exterior y a la evolución de las bases legales ecuatorianas para que permitan un normal flujo en la comercialización de productos. (C.A. El Universo, 2015).

Es entre 1980 y 1990 que inició el desarrollo de nuevas compañías dedicadas a la logística y transporte de carga, relacionadas directamente al comercio exterior, siendo su principal giro de negocio el traslado de mercancía por medio marítimo y terrestre, como por ejemplo las agencias navieras inicialmente realizaban el transporte de carga entre un puerto y otro. (Ponce Leiva, 2005).

Y es aproximadamente por el año de 1985 que proliferan pequeños empresarios que tenían la necesidad de importar sus productos para su respectiva venta en el país, ante esta necesidad es donde aparecen las empresas consolidadoras de carga, las cuales facilitan el transporte de cargas entre un país y otro por medio marítimo, fluvial y terrestre cubriendo la necesidad de aquellos importadores que no tienen la capacidad de importar contenedores llenos sino una parte de ello.

En el caso de los exportadores, el servicio de consolidación de carga es requerido cuando las empresas exportadoras no pueden exportar un contenedor lleno de su propia mercancía, el trabajo de la consolidadora es el ofrecimiento de ese espacio del contenedor a otras empresas exportadoras que tienen la misma situación.

Las consolidadoras de carga tienen productos de varios exportadores, lo que implica la limitación de las importaciones si las cargas exportadas van a un mismo destino, las cargas importadas tienen la opción de realizar transbordo hasta arribar a su destino final.

Tomando el ejemplo de la carga que tiene que ser trasladada por vía marítima, los productos perecederos que necesiten una temperatura predeterminada, el procedimiento revisado en el párrafo anterior sería complicado utilizarlo, debido a la diferencia de temperatura que deben tener los productos.

El centro logístico principal de mercancía se encuentra en los puertos de los países, en el caso de Ecuador, cuenta con 4 puertos de servicios públicos ubicados en Guayaquil, Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas (concesionados y no concesionados), la normativa vigente permite la operación también de puertos privados.

El actual escenario portuario en el Ecuador permite la plena competencia entre los puertos estatales, los puertos concesionados y los puertos privados, los principales factores normalmente se dan por la ubicación geográfica, tarifas de los servicios portuarios, eficiencia operativa, empresas operadoras de servicios portuarios, entre otros.

El incremento de la carga total exportada e importada en el Ecuador debido a la dinámica de comercio exterior y al incremento de los buques de mayor capacidad ha empujado al estado a implementar normativas actuales y apegadas a lo que la globalización exige en la actualidad, esto dio como resultado a la potenciación de los puertos en infraestructura y eficiencia de la operación.

Las operaciones de los puertos en el mundo están relacionadas con las exportaciones e importaciones que hay en las economías, el volumen de la carga de embarque y de desembarque está relacionada directamente con los ingresos que vayan a generar los operadores portuarios.

(En la actualidad el puerto estatal de Guayaquil es el puerto más grande del país), según fuente de Autoridad Portuaria de Guayaquil, en el que moviliza gran parte de la carga, esta tendencia se ve reflejada por distintos factores como por ejemplo ubicación geográfica del puerto y su cercanía con la costa del pacífico con el continente asiático; el puerto de Guayaquil desde agosto de 2007 esta concesionado a la compañía Contecon perteneciente a la multinacional ITCSI.

El giro de negocio de las empresas de las consolidadoras de carga tiene un papel importante en la logística de transporte de la carga importada y exportada entre los países.

Las empresas consolidadoras de carga son aquellas que se dedican a gestionar la movilización de carga por los medios de transporte aéreo, marítimo y fluvial, entre un país a otro, la carga a movilizar tiene que ser en pequeñas cantidades lo que no permite llenar un solo contenedor.

Este servicio es utilizado por las empresas dedicadas a la exportación e importación de bienes que no se encuentran en la capacidad de llenar un contenedor completo, en este caso las empresas consolidadoras de carga se encargan de llenar un contenedor con la mercadería de varios clientes con el objetivo de llenar al 100% de espacio de un contenedor, con respecto a los destinos de la mercadería no importa si estos se dirigen a un solo destino o a varios para ello existe la posibilidad de realizar transbordo hasta llegar a su destino final.

En nuestro estudio se va a realizar el análisis de todos los procesos de cada una de las áreas de la compañía H.A. cargo S.A., empresa consolidadora de carga que inició sus operaciones en el año 2008, se identificará las áreas más sensibles y se propondrá una reingeniería de procesos, se revisarán las secciones de la estructura organizacional de la compañía y se estudiará y analizará dos definiciones acerca del “Lean Construction” el cual se revisará el origen, la definición de Lean Construction, donde se analizará las posibles ventajas de la mejora en los flujos de procesos de la empresa estudiados; la otra metodología es el “sistema del último planificador”, en el que se incorporará los procesos de la planificación general, intermedia, y la medición del sistema del último planificador. (Bodero & Cabrera Ordoñez, 2010).

1.3 Planteamiento del problema

En el puerto de Guayaquil se moviliza aproximadamente el 70% de la carga nacional del comercio exterior contabilizando a todos los puertos en el país. (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2015).

La ubicación estratégica del puerto de Guayaquil permite tener una ventaja competitiva que le permite por su cercanía comercializar mercaderías con los países asiáticos en el caso de los continentes, por el lado del continente americano esa ventaja es aprovechada por los países pertenecientes a la costa oeste del pacífico. (Cámara Marítima del Ecuador, 2015).

De igual manera una de las principales ventajas es la utilización del puerto de Guayaquil como puerto de transbordo, por su cercanía con el canal de Panamá y sus conexiones con los puertos de la costa este de América, con los puertos de Europa, y con los de África.

El puerto de Guayaquil con el pasar de los años se ha convertido en un puerto con una de las mejores infraestructuras del país, y esto es gracias a las políticas de estado implementadas principalmente en beneficio del comercio exterior, la obligatoriedad de inversiones de obras civil como por ejemplo en el contrato de concesión ha empujado al desarrollo operacional del puerto.

Existen otras empresas que ayudan a este desarrollo, aparte de la operadora de la terminal, existen según las normativas vigentes las denominadas operadoras portuarias de buque, los cuales son los denominados remolcadores y los que prestan servicio de practicaje, los cuales bajo el control y supervisión de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, estas empresas operan bajo un régimen de libre competencia optimizando la operación portuaria, optimizando los tiempos, ocasionando una reducción incluso de los costos incurridos.

Como se ha indicado en párrafos anteriores el puerto de Guayaquil bajo la operación de las concesionarias, Contecon y Andipuerto, cuenta con una de las mejores infraestructuras del país, que cuenta con una amplia gama de servicios portuarios a la carga, de acuerdo a la estructura tarifaria ofrecida mediante servicios básicos y especiales, permitiendo manipular todo tipo de carga sea está contenedorizada y no contenedorizada, dentro de este grupo se encuentran la carga denominada carga general, carga al granel o carga sólida o líquida. (Contecon Guayaquil S.A., 2015).

El objetivo por el cual fueron creadas las empresas consolidadoras de carga es el de enviar la mercadería por cualquier medio de transporte sea este marítimo, fluvial y terrestre, el traslado debe ser de pequeñas cantidades de carga, lo que no permite a un exportador o importador llenar un solo contenedor, con este servicio varias empresas podrán llenar un contenedor aprovechando todo el espacio, las consolidadoras de carga manejan carga de varias empresas de exportación e importación, estas empresas lo que hacen es compartir el espacio con la mercadería de sus clientes trasladando la mercadería por los medios de transporte posibles. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2015).

Por el lado de los importadores de bienes cuando el cliente no puede contratar los servicios de un contenedor lleno, es cuando se ven en la necesidad de contratar a una empresa consolidadora de carga.

Las empresas consolidadoras de carga de entre su gama de servicios se encuentra lo siguiente: son los responsables del trámite documental, le brindan al cliente servicios de seguridad en lo que a embarque y desembarque se refiere, así como al trámite de almacenaje en los puertos antes de que ingrese por bodega del importador o cliente.

Tomando nuestro ejemplo, de la empresa analizada H.A. cargo S.A., se revisará la actividad del negocio en su integridad para determinar el diagnóstico inicial de la empresa, en el mismo se realizará una descripción de la compañía, los principales productos o servicios ofrecidos, sus principales clientes, análisis del mercado y competencia, determinar el tamaño de la empresa, la selección del área piloto donde se presentan los mayores inconvenientes, se realizará la descripción de los problemas encontrados, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA, el análisis de causa – efecto, la técnica de los cinco ¿Por qué?, y por último la descripción de la definición de causas – raíces.

1.4 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en la reingeniería de procesos operativos en una consolidadora de carga que conlleven a una optimización del servicio?

1.5 Objetivos del estudio de Factibilidad

1.5.1 Objetivo General

Realizar el levantamiento de los procesos del área operativa de la empresa HA cargo S.A. y corregir posibles falencias aplicando el sistema de reingeniería de los procesos operativos.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Realizar una evaluación del departamento operativo de la empresa HA CARGO SA
2. Proponer la reingeniería de procesos
3. Cuantificar el costo de la reingeniería

CAPÍTULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Terminología de términos relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga.

En octubre de 2010, entre el Servicio de Aduanas de Corea y la Corporación Ecuatoriana Aduanera CAE actualmente Servicio Nacional de Aduanas SENAE firmaron un Acuerdo Complementario al Convenio Marco de Cooperación, en el que se acordaron varios puntos de cumplimiento con objetivo claros específicamente definir las condiciones económicas y técnicas suficiente para el desarrollo e implementación del software de despacho electrónico aduanero UNI-PASS de Corea implementarlo en Ecuador.

El Ecuapass tiene cuatro aspectos fundamentales los cuales son los siguientes: Administración de usuarios, trámites operativos, servicio de información y servicio personalizado, es importante que este software se apega a toda la base legal dispuesta en el Código Orgánico de la Producción e Inversiones COPCI, desde su implementación y para una fácil comprensión de la terminología utilizada en el mismo el SENAE incorpora el siguiente Glosario de Términos Generales Ecuapass, emitido en Octubre de 2012 (Ver anexo también) (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENAE, 2015; Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENAE, 2015).

Tabla 1 Terminología de términos relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, parte 1/3.

Agente de carga internacional	Empresa que puede realizar y recibir embarques, consolidar, y desconsolidar mercancías, actuar como Operador de Transporte Multimodal sujetándose a las leyes de la materia y emitir documentos propios de su actividad tales como conocimientos de embarque, guías aéreas, certificados de recepción, certificados de transporte y similares.
Carga suelta	Bienes individuales que por su tamaño o naturaleza no son transportados en unidades de carga y que se manipulan y embarcan como unidades separadas, o que como consecuencia de una desconsolidación, adquieren este estado.
Carga y descarga	La mercancía que provenga del exterior, por cualquier vía, deberá estar expresamente descrita en el manifiesto de carga.
Co-loaded	O "Carga compartida" en su traducción al español, es una práctica internacional que consiste en el embarque de carga entre dos o más consolidadores, sean estos transportistas no operadores del medio de transporte efectivo, agentes de carga o transitorios, a través de otro similar (consolidador) que por necesidades de logística combinan una cantidad inferior a la carga de un camión para crear una carga completa. Esta actividad se puede dar cuando un consolidador de carga, no logra el volumen de mercancías previsto para llenar un contenedor en una fecha de salida acordada. Con la finalidad de no retrasar el despacho se consolida con otra compañía en un mismo contenedor completándose así el volumen total de la unidad de transporte y respetándose la fecha de despacho y de entrega de la mercancía. Según el Art. 2, literal q) del Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
Consolidación	Es un servicio del Transporte Internacional que consiste en agrupar varias cargas de embalajes distintos o iguales, pertenecientes a diferentes consignatarios dentro de un mismo contenedor o paleta, para ser transportados, como una unidad, por vía aérea o marítima
Consolidadora de carga	Operador distinto del porteador, que transporta carga en forma agrupada, bajo su nombre y responsabilidad, destinada a uno o más consignatarios finales, debidamente autorizado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Según el Art. 2, literal u) del Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
D.A.I	Declaración Aduanera de Importación.
D.A.E	Declaración Aduanera de Exportación
Declaración Aduanera Simplificada de Devolución Condicionada (DAS-DC).-	Es el documento electrónico mediante el cual el exportador solicita la devolución de los tributos pagados en las importaciones de insumos que hayan utilizados en la producción o fabricación de productos que luego hayan sido exportados.
Desconsolidación	Descarga o vaciado de un contenedor con mercancía destinada a uno, dos o más consignatarios

Elaboración: El autor

Fuente: Glosario de Términos Generales Ecuapass, emitido en Octubre de 2012.

Tabla 2 Terminología de términos relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, parte 2/3

Documento de transporte	Documento que materializa el acuerdo de voluntades entre un Operador de Transporte y un usuario de su servicio, por el cual el primero se compromete a transportar la carga desde un determinado lugar de origen hasta el destino final que se le indique, a cambio de un precio determinado (flete). En el caso del transporte aéreo, las Líneas Aéreas o Agentes de Carga Internacional emitirán las respectivas Guías Aéreas Máster (con sus siglas en inglés, Master Airwaybill). Cuando se trate de las Consolidadoras de Carga, Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos; y Correos del Ecuador, generarán las respectivas Guías Aéreas Hijas (con sus siglas en inglés, House Airwaybill). En el caso del transporte marítimo, las Líneas Navieras o Agentes de Carga Internacional emitirán los respectivos Conocimientos de Embarque Máster (con sus siglas en inglés, Master Bill of Lading). Cuando se trate de las Consolidadoras de Carga generarán los respectivos Conocimientos de Embarque Hijos (con sus siglas en inglés, House Bill of Lading).
Documento de Transporte House	(House Bill of Lading – HBL) Conocimiento Marítimo expedido por un transitario para un envío de grupaje / consolidado marítimo
Documento de Transporte Máster	(Máster Bill of Lading – MBL) Conocimiento Marítimo con un transitario en origen como embarcador (shipper) y otro transitario en destino como Consignatario (consignee). Este documento es expedido por la línea naviera. Un MBL ampara "x" número de Documentos de Transporte House (HBL) y materializa el acuerdo de voluntades entre un Operador de Transporte y un usuario de su servicio, por el cual el primero se compromete a transportar la carga desde un determinado lugar de origen hasta el destino final que se le indique a cambio de un flete. Según el Art. 1, literal d) del Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
Firma Digital	Es un método que asocia la identidad de una persona o equipo, con un mensaje o documento electrónico, para asegurar la autoría y la integridad del mismo.
Guía de Distribución de Mercancías	Documento generado en el sistema Ecuapass por el Operador de transporte de carga de Tráfico Postal o de Courier según sea el caso, mediante el cual el operador de Zona de Distribución entregará las mercancías al depósito de destino o régimen correspondiente, y para el caso de Correos del Ecuador para trasladar las mercancías al centro de acopio respectivo
Guía Hija-House	Es el que emite la empresa de Correos rápidos o Courier por separado a cada usuario del servicio y para cada una de las cargas individuales que agrupa, dentro de un documento de transporte Máster.
Guía Máster	Es aquel emitido por la línea aérea a nombre de una empresa de Correo rápido o de Paquetería postal. Con dicho documento, la línea aérea se compromete con la empresa de correo rápido Paquetes postales a transportar la carga presentada por este último.
IMDT	Informe de Ingreso de Mercancía.- es el documento electrónico que detalla la mercancía que ha ingresado a un Operador de Almacenamiento.

Elaboración: El autor

Fuente: Glosario de Términos Generales Ecuapass, emitido en Octubre de 2012.

Tabla 3 Terminología de términos relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, parte 3/3

IMPAD	Informe de novedades en el ingreso, almacenamiento y salida de mercancías de depósitos temporales; documento electrónico habilitado para registrar cualquier tipo de novedades.
Informe de novedades, ingreso, almacenamiento y salida	El informe de novedades, ingreso, almacenamiento y salida es un reporte que debe realizar el Operador de Correos del Ecuador o el Operador de Transporte de Carga Courier, según sea el caso, para poder registrar la novedad de "saca mal enrutada" previo a que solicite la inspección física por enrutamiento de carga.
Insumos	Son las mercancías que el exportador importa directamente o compra de manera local a un importador directo y que la utiliza para la producción de un producto y por la cual luego realiza una Declaración Aduanera Simplificada de Devolución Condicionada (DAS-DC) para solicitar la devolución de los tributos pagados en la importación
Integración de Estados del Trámite	Herramienta o ventana del portal de Ecuapass, en la que el usuario puede visualizar el Estado de los documentos electrónicos transmitidos al sistema.
Levante de Mercancías	es el acto por el cual la Autoridad Aduanera autoriza al declarante o persona interesada a disponer de las mercancías de acuerdo a los fines previstos en el régimen aduanero autorizado, una vez salida la mercancía de zona primaria y previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades aduaneras exigibles.
Línea Naviera	Empresa propietaria de embarcaciones
Número Secuencial de House (HSN).-	Número secuencial del Documento de transporte House que registra la consolidadora de carga en el sistema informático "Ecuapass"
Número Secuencial de Máster (MSN).	Número secuencial del número de documento de transporte máster que registra la línea naviera en el sistema informático "Ecuapass"
NDI-Notificación de Detalles de Ingreso Estimado de Carga.	es un documento electrónico que permite la solicitud y recepción de la información del Manifiesto de Importación para que las mercancías puedan ingresar al Depósito Temporal.
OCE	Operador de Comercio Exterior
Productos exportados	Son las mercancías que el exportador envía al exterior definitivamente y que declara en la Declaración Aduanera Simplificada de Devolución Condicionada (DAS-DC) para solicitar devolución de tributos.

Elaboración: El autor

Fuente: Glosario de Términos Generales Ecuapass, emitido en Octubre de 2012.

2.2 Ambiente Actual a Nivel Mundial

La globalización avanza en pasos vertiginosos por los cuales surgen nuevas ideas en la creación de negocios lo que involucra dentro del área comercial, y siendo específico en el comercio internacional, en el que se desarrollan nuevos mercados internacionales y de esta manera formar parte del desarrollo económico de un país. (The World Bank, 2000).

Siendo más concreto se referirá de las empresas consolidadoras de carga, cuya idea se le da crédito a aquellos inversionistas y empresarios que se dedican a la logística de la carga importada y exportada de sus clientes, por todos los medios de transporte tales como marítimo, aéreo y terrestre.

El origen del comercio exterior radica en el intercambio de bienes entre los países con clima cálido y templado con respecto a países con clima frío, debido a la ventaja competitiva de los países comerciantes, es decir se aprovechaba la cosecha de los productos en los países que han sido beneficiado con el adecuado recurso natural, como era de esperarse la evolución de los medios de transporte para la logística de los productos era cada vez más grande, esto iba de la mano con el auge de la industrialización de los países, por ende el comercio internacional iba incrementado sus niveles debido también al incremento de los bienes de capital y de los servicios para la facilidad del mismo.

El comercio internacional empuja a las economías a especializarse en cada uno de los productos que desarrolla esto va de la mano con una reducción paulatina de sus tipos de costos, con estas opciones el estado estaría en la capacidad de producir más de los que su oferta lo permitiese siempre y cuando se maneje como una economía autosustentable. La evidencia demuestra que el comercio internacional desarrolla y potencia los bienes que produzca la economía internamente e intensifica las relaciones entre países con planes de cooperación económicos como por ejemplo tratados de libre comercio, lo que demuestra la historia es la importancia del comercio internacional en cada uno de los países que lo aplica, pero es a partir del siglo XVI donde dio un repunte en las economías con la intensificación de los imperios coloniales europeos convirtiéndose en la economía un opción como política imperialista. (ClubEnsayos.com, 2015).

Han pasado cientos de años desde que el hombre recorrió al mundo a lo que actualmente conocemos en materia de comercio e intercambio se refiere, antiguamente había limitaciones en los medios de transporte (marítimo, terrestre), en la actualidad esas limitaciones ya no existen pues por la globalización y la tecnología el comercio se puede realizar en cualquier medio de transporte.

Históricamente la riqueza de un país es medible mediante la acumulación de metales preciosos tales como la plata y el oro, continuando con el análisis de la historia del comercio, nos indica que el objetivo económico de los imperios era acumular la mayor cantidad de riquezas con el menor costo posible, esta modalidad de historia del comercio internacional llamada también mercantilismo estuvo presente entre los siglos XVI y XVII. (MGAR.NET, 2015).

El comercio internacional evoluciono a lo que hoy preliminarmente conocemos con la creación de los Estados nacionales, esto se dio entre los siglos XVII y XVIII, los hacedores de las políticas nacionales se fijaron que si extienden el comercio hacia otros países aumentarían significativamente sus ingresos y por ende incrementarán sus poderes y recursos, de igual manera en la época se desarrolló el estudio y creación de nuevas teorías económicas sobre el comercio internacional, las mismas que sirvieron de base a las teorías que actualmente conocemos. (Martinez Shaw & Alfonso Mola, 2010).

Es en la segunda mitad del siglo XX donde se desarrolla una de las principales aliados del comercio exterior nos referimos al sector portuario, pues antiguamente los puertos eran considerados como herramienta de los estados para controlar mercados específicos.

Con la creación de los puertos estatales, surgen los puertos privados en cada uno de los países denominados con economías abiertas, y por ende existe una competencia intencional, esto conduce a una eficiencia operacional de los puertos lo que implica reducción de las tarifas de los servicios portuarios, lo que implica a un incremento de la calidad del servicio portuario a nivel global.

Hay algunos factores que interactúan en la economía, uno de ellos es la competencia que hay en los puertos de los países que tienen este principal recurso, como es de conocimiento cada país tiene una ventaja o desventaja por la ubicación geográfica de los puertos, número de operadores portuario de buque, calidad del servicio proporcionado, así como las tarifas que se cobran y los descuentos otorgados.

El factor geográfico es un factor predominante que aumenta la productividad de los puertos, así como las políticas portuarias de cada uno de los países o la infraestructura portuaria que poseen los puertos, así como el hinterland de cada uno de los puertos incrementa la competitividad.

Los puertos en el mundo han experimentado un crecimiento exponencial a lo largo del tiempo, esto es un resulta del desarrollo económico de los países en de primer y tercer mundo, lo que ha incrementado el intercambio comercial lo que se traduce en la era de la globalización.

De acuerdo a un análisis desarrollado por la consultora “Drewry Shipping Consultants”, estima que el crecimiento de contenedores va a ser del 9% producto del constante crecimiento de las economías en el mundo, a esto se suma la nueva tendencia de la economía portuaria con respecto al tamaño de los buques, lo que implica una mayor capacidad de transporte de la carga. (Avila Riera, Uyaguari Paredes, & Villanueva Morocho, 2012).

2.3 Clasificación de las empresas consolidadoras de carga

Estas empresas dedicadas al transporte o flete de la carga de importación o exportación se clasifican por su naturaleza si otorgan un servicio o varios servicios, es decir las empresas consolidadoras de carga pueden ofrecer un servicio tales como son por vía marítimo (agencias navieras), transportistas (terrestre) o líneas aéreas cualquiera de ellos, a esta clasificación se incluye a las empresas consolidadoras que se distinguen por las ventajas de servicio que ofrecen a sus clientes.

El cliente (exportador o importador) puede elegir cualquier medio de transporte de acuerdo a su conveniencia esto de acuerdo al tipo de mercadería que desea comercializar, las consolidadoras también juegan un papel primordial en la asesoría sobre la comercialización de los productos que el cliente desea transportar.

2.4 Transporte aéreo

Este medio de transporte se caracteriza por ser rápido y seguro en el transporte de carga, regularmente cuando se utiliza este medio se requiere de poco embalaje y no se necesita mucho capital para la preparación de traslado de la mercancía, es importante indicar que este medio de transporte es el más costoso entre todos los de su clase, sin embargo este medio de transporte puede ser requerido por aquellos productos que sean de gran valor y los cuales se necesite transportar en pequeñas cantidades, aprovechando también su rapidez de movilización, las tarifas de este medio de transporte son estacionales, pues debido a la gran demanda para fin de año las tarifas suelen incrementar su valor.

2.5 Transporte marítimo

Es el medio de transporte más lento de todos, en este medio quizás no sea buena idea transportar productos perecederos, es el medio de transporte más económico de entre todos los de su clase si se toma en cuenta una relación peso y precio, dentro de este medio de transporte se moviliza la siguiente carga como por ejemplo: vehículos, banano, electrodomésticos, computadoras y otros similares.

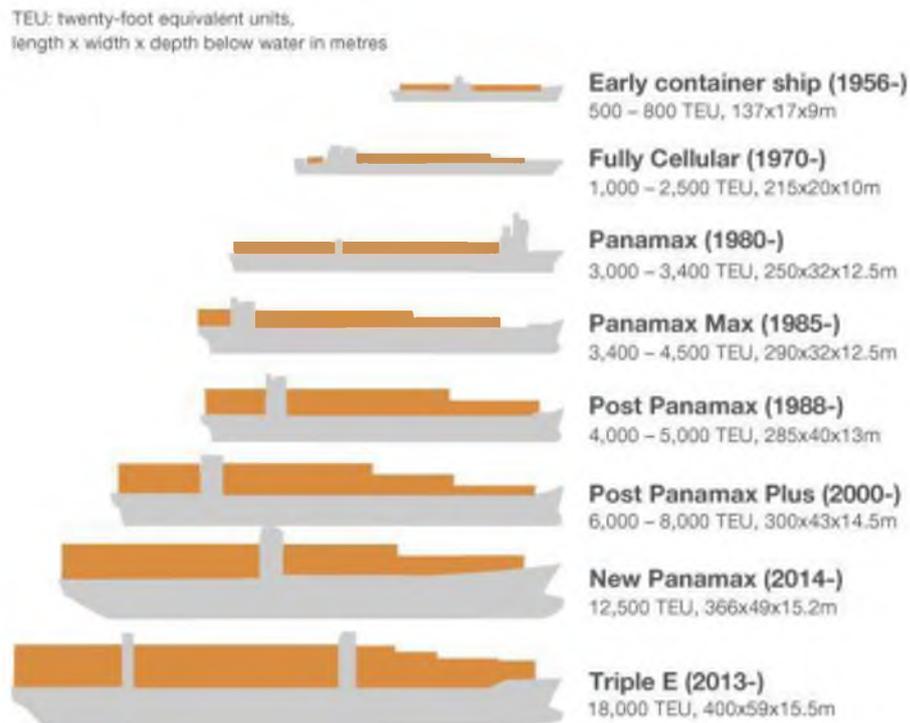
El tiempo de transporte puede variar de acuerdo al destino, regularmente puede tomar entre 5 días y medio mes, por el medio de transporte en mención se moviliza contenedores llenos, cuando se va a realizar el embarque de banano mediante carga suelta se lo puede realizar por este medio siempre y cuando no sea carga perecedera.

2.6 Características

Entre sus principales características con respecto a este medio de transporte se encuentra su capacidad de carga y su capacidad de transportar todo tipo de carga es por este motivo que pueden clasificarse en:

- **Buques containeros:** En relación a este tipo de buque como su nombre lo indica son aquellos que transportan carga en contenedores, pueden ser de 40" o de 20", este último también denominados TEUS.
- **Buques no containeros:** Estos buques son aquellos que transportan cualquier tipo de carga que no sea en contenedores, como el caso de los buques carreros o Ro-Ro donde se transportan vehículo, o aquellos que movilizan carga general o carga al granel ambas en toneladas.

Gráfico 1 Categoría de los buques containereros según su tamaño



Fuente y Elaboración: <http://www.largestships.com/biggest-container-ship/>

2.7 Definición de la reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos puede entenderse como la revisión y comprensión fundamental y profunda de los procesos realizando un cambio radical en el diseño de los mismos, con el fin de lograr mejoras en medidas críticas de rendimiento. Esta mejora se puede medir en términos de costo, servicio, calidad, rapidez y productividad.

Un proceso es un conjunto de actividades o tareas que reciben inputs (entradas) y con ellas generan salidas (outputs) que tiene productos con valor para la clientela.

Una reingeniería implica recursos tales como: mano de obra, valores monetarios y tiempo, para cumplir con la reingeniería se necesita indicar los procesos que son críticos, los procesos que son importantes para la empresa, los que tienen que ver directamente con el ámbito del negocio y con las cuales deben obtener las ventajas competitivas.

Para cumplir con las condiciones de aplicar reingeniería de procesos se tiene que cumplir lo siguiente:

- Fuerte liderazgo
- Equipos interdisciplinarios
- Tecnología de la información
- Filosofía de “borrón y cuenta nueva”
- Coste objetivo
- Análisis de procesos
- Tablero de comando
- Pensamiento triangular
- Creatividad
- Enfoque en procesos

2.7.1 Metodología de implementación

De acuerdo al autor Lefcovich Mauricio (experto en reingeniería de procesos y mejora continua) se establecen cuatro etapas para una correcta implementación de la reingeniería de procesos de la empresa.

Tabla 4 Metodología de la implementación de la reingeniería de procesos

FASE	DESCRIPCIÓN
Preparación de la información para el cambio	Participación de los altos directivos: <ul style="list-style-type: none"> • Educación sobre el proceso • Comité de reingeniería • Plan de acción Participación de los trabajadores: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso para lograr el cambio
Planear el cambio	Plan estratégico y planes operacionales anuales
Rediseñar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar procesos actuales • Establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación <ul style="list-style-type: none"> • Crear el proceso ideal evaluando las diferencias con el actual • Probar de implementar el nuevo proceso
Evaluación	Revisión del trabajo realizado y resultados obtenidos, realizar ajustes necesarios

Fuente: Lefcovich Mauricio, 2004

2.7.2 Metodología Lean construction

Esta es una metodología cuyo origen de aplicación se dio en la industria manufacturera en cual estuvo del escenario empresarial por bastante tiempo. Con la revolución industrial se amplió la teoría de producción en masa, una de las técnicas implementados se efectuó con la teoría del fordismo (fue un movimiento impulsada por Henry Ford) y que fue internalizado en Japón por los años 50 y cuyo mentor fue Ohno Taiichi, el cual fue un importante alto directivo de la empresa automotriz Toyota.

Este importante directivo consideraba que la industria estaba en la dirección sobre la producción en masa o como se denomina actualmente como producción clásica tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2 Esquema del modelo de producción clásica



Fuente: Artículo de Lean Construction disponible en <http://cymoreno.com/>

Tabla 5 Características de los tipos de producción aplicando la metodología Lean production

PRODUCCIÓN EN MASA (CLÁSICA)	PRODUCCIÓN ESBELTA (LEAN PRODUCTION)
La producción es en conversiones (actividades y tareas) y todas tienen que ver con el valor del producto o servicio	La producción consiste en conversiones y flujos. Sólo las primeras conversiones son agregadoras de valor
Los recursos humanos se especializan en una solo actividad de operación, no se considera que sea necesaria la capacitación adicional o en otras tareas	Se distingue el trabajo en equipo, la creación de grupos de distintas profesiones o disciplinas con funciones denominadas complementarias
Existe la centralización de la producción. Una sola planta donde se desarrolla el producto desde su etapa inicial hasta su etapa final.	La base fundamental de la organización son los procesos más que las funciones de la empresa
Un gran volumen de productos o servicios de similar características, obtienen un poco flexibilidad de la producción	La producción es flexible, pero con pocas cantidades de productos o servicios, pero se deben seguir estándares a la vez.
Control de calidad no existe en el proceso final de la producción, es primordial el costo de las actividades, el mismo que contiene un conjunto de funciones, operaciones y actividades.	El control de calidad debe ser permanente, en lo que transcurre el proceso se analiza el costo, el tiempo y la valorización de los flujos (ciclos de los procesos), se busca minimizar la variabilidad.
Las herramientas son especializadas, no se permite la variación	Los equipos y las herramientas deben ser flexibles para la variación de los productos
No se toma en cuenta las desviaciones de los resultados por trabajos rehechos, por la mala calidad de los recursos, la incertidumbre, entre otros.	El proceso tiene que ser en su conjunto, tiene que ser consciente que todas las tareas y actividades se interrelaciones unas con otras y siempre se tiene que buscar la mejora global del producto o servicio ofrecido.
Cada subproceso se debe tomar en cuenta como independiente el cual se buscar reducir los costos internos, no se debe considerar que puede generar efectos negativos en los siguientes procesos, por el motivo que todos los procesos se encuentran muy relacionados	El proceso tiene que ser considerado en su conjunto, el cual tiene que ser consciente en que las tareas o actividades se interrelacionan entre sí, y se tiene que buscar la mejora global del producto.

Fuente: Artículo de la metodología Lean Construction, tomado de la página web

<http://cymoreno.com/>

Hay que tomar en cuenta que modelo va a ser internalizado debido a las pequeñas diferencias que existen entre el sector del proyecto el cual es el de comercio exterior del mercado de las consolidadoras de carga con respecto al sector de la construcción, sector en el cual fue inicialmente aplicado.

El creador el Ingeniero civil Lauri Koskela procedente de Finlandia en la década de los 90's, transformo o cambio algunos conceptos fundamentales de planificación y control de obras mediante la aplicación de teorías de programación y control de infraestructuras basados en conocimientos tecnológicos y avanzados de la administración moderna como por ejemplo el concepto denominado benchmarking, mejoramiento continuo o keizen, la teoría del justo a tiempo, entre otros, estas teorías se complementaban con la ingeniería de métodos y estudio del trabajo.

Fue a partir del año 93 que se dictan conferencia acerca de esta metodología, en el primer taller de "Lean Construction" en la institución de Espoo en el país de Finlandia, tomando como punto de partida las ideas de Shingo del año de 1988, y con las teorías de Schonberger en el año 1990 y Plassl en el año 1991.

2.7.3 Last Planner System – Sistema del último Planificador

Este sistema se elaboró en el ocaso de la década de los 90 por los catedráticos Howell y Ballard del Lean Costruction Institute. El sistema se concibe con la idea de desarrollar un sistema que mejore y potencie la planificación de los proyectos en el cual se implemente supervisión de los cumplimientos, para obtener, inicialmente utiliza para los proyectos de construcción.

El objetivo principal de este sistema es disminuir los tiempos de espera en cualquier unidad de medida (minutos, horas, días), y coordinar la interrelación de todas las actividades del proceso, el cual ayudaría a los responsables de la toma de decisiones de la empresa.

El sistema en mención es muy importante para disminuir la volatilidad de los resultados finales y aumentar el cumplimiento de las actividades estipuladas con la filosofía “Lean Construction”; el mismo que implica la programación a todos las áreas que están involucrado en el trabajo.

El sistema tiene dos grandes secciones:

- La Unidad de Control de Producción
- Control de Flujo de Actividades
- Planificación General
- Planificación Intermedia
- Planificación semanal

Medición del Sistema del Último Planificador

$$PAC = \frac{\textit{Número de actividades ejecutadas}}{\textit{Número de actividades planificadas}}$$

2.8 Metodología de los Macro-procesos

Para la revisión general de los procesos de la empresa, se construirá un mapa de procesos general, desarrollando una representación gráfica que detalla y muestra la verdadera estructura y relación de todos los procesos del sistema de gestión (Ministerio de Salud de Perú, 2015)

Con el objetivo de determinar una visión general del conjunto sistema de gestión de la empresa, es de gran utilidad crear asociaciones o agrupaciones de todos los procesos, a esta actividad se la denomina (macro-procesos), los mismos son clasificados de acuerdo a su actividad y a su importancia, los cuales se muestran a continuación:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo/soporte

2.9 Procesos estratégicos

Este tipo de procesos está dirigido con los niveles jerárquicos altos de la empresa, básicamente significa y engloba todo lo relacionado a las estrategias, políticas, planes de mejora entre otras actividades, que consiguen concordar con los procesos operativos y con los de apoyo, los procesos estratégicos se pueden clasificar en:

- Gestión Estratégica
- Gestión de la Dirección
- Gestión de la Seguridad

2.10 Gestión estratégica

La gestión estratégica es la ciencia de formular, implementar y evaluar, las principales decisiones que permiten a las empresas alcanzar sus objetivos al corto, mediano y largo plazo. La gestión estratégica es el conjunto de actividades que determinan el objetivo de la empresa, creando nuevas políticas, planificando los métodos para lograr los objetivos planteados, y otorgando recursos para ejecutar los planes y políticas. La Gestión estratégica, de lo revisado, asocia las actividades y los procesos de algunas áreas que cumplen sus funciones en la empresa para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (La Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC), 2014).

2.11 Gestión de la Dirección

La Gestión de Dirección proviene después de un proceso de desarrollo del Plan de negocios de la empresa, para este cometido es necesario comunicar y socializar la estrategia a la empresa con el objetivo de obtener una visión estándar y que todos los colaboradores entiendan cómo se logran las acciones en el cumplimiento de los objetivos generales. (Gloria Radyk Plan de negocios y gestión estratégica, 2015).

2.12 Gestión de Seguridad

Con respecto a este aspecto, cabe tomar en consideración conceptos como la criptología o la confidencialidad de la información, los cuales son conceptos que parten desde los inicios de la civilización ahora conocida, tomando esfuerzos de las mejores mentes matemáticas de la historia de la humanidad y en el mejor o en el peor de los casos, en la era de guerras, en la gestión de seguridad se debe tener en cuenta tres factores primordiales: Confidencialidad, Integridad, Disponibilidad. (OSIATIS S.A., 2015).

Gráfico 3 Representación gráfica de los procesos estratégicos



Fuente y Elaboración: El autor

2.13 Procesos operativos

Con respecto a los procesos operativos estos se refieren única y exclusivamente con la prestación del servicio, para el cometido se centra en los servicios generales que ofrece la empresa a sus clientes, lo cuales son los siguientes:

- Consolidación y desconsolidación
- Carga de exportación e importación

2.14 Procesos de apoyo/soporte

Como su nombre lo indica son aquellos que otorgan apoyo a los procesos operativos, dando los recursos indispensables que requieran, estos procesos son dirigidos especialmente al cliente que es interno.

2.15 Gestión administrativa

La Gestión administrativa se refiere al conjunto de actividades por el cual los hacedores de decisiones de la empresa desarrollan las actividades mediante la ejecución de las fases del proceso administrativo. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2015).

2.16 Gestión de Procesos

La gestión de procesos permitiría a la empresa, no importando su tamaño y a la actividad (consolidación de carga), luchar en los mercados competitivos en donde se busca como objetivo lograr la satisfacción de los clientes mediante la eficiencia económica de los procesos y de las actividades. (Aiteco Consultores, 2013).

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS

3.1 Descripción General de la empresa H.A. CARGO S.A.

La empresa H.A. Cargo S.A. es una consolidadora de carga que inició sus operaciones en el año 2008 dentro su página web, dentro de su actividad principal está el de otorgar soluciones logísticas personalizadas para los exportadores e importadores, dentro de su eslogan en la sección ¿Quiénes somos? de su página web, muestra que la empresa busca ser eficientes, serios y ágiles en los servicios ofrecidos.

Ilustración 1 Logo de la Compañía H.A. Cargo S.A.



Fuente: <http://www.hacargo.com/company.php>

Tabla 6 Misión y Visión de la empresa H.A. Cargo

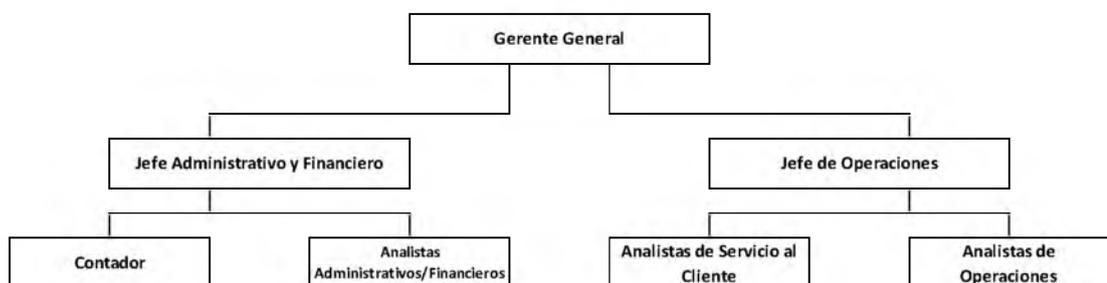
<p>Misión</p> <p>Mantener la máxima eficiencia y asegurarnos de ser con nuestros clientes flexibles y comprensivos con cada embarque que obtengamos, buscando siempre la mejor logística para el cliente.</p> <p>Evaluar constantemente nuestros procesos para buscar la mejora continua de nuestra empresa en beneficio de nuestros clientes.</p> <p>Visión</p> <p>Ser líderes en el mercado del manejo logístico a nivel nacional, brindando un excelente servicio personalizado, otorgando satisfacción garantizada al cliente.</p>
--

Fuente y Elaboración: <http://www.hacargo.com/>

3.2 Organigrama estructural de la empresa H.A. Cargo S.A.

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa H.A. Cargo S.A.:

Ilustración 2 Organigrama estructural de la empresa H.A. Cargo S.A.



Fuente: H.A. Cargo S.A.

Elaboración: El autor.

3.3 Funciones del Gerente General

- Desarrollar y velar que se cumpla la gestión estratégica de la empresa
- Crear y cumplir las metas propuestas del plan de negocios o flujo de caja proyectado de la empresa.
- Dirigir y liderar que se cumplan las metas de las demás jefaturas.
- Desarrollar y velar por el cumplimiento de las políticas internas administrativas de cada área.
- Controlar y revisar periódicamente Dirigir y controlar el correcto desempeño de todas las áreas pero tener mayor relevancia de control en el área de producción, ventas y de administración.
- Cumplir y llevar a la práctica las leyes, normas, reglamentos que la empresa se haya impuesto, de igual manera con las leyes externas que se disponen.

3.4 Funciones del Jefe de Operaciones

- Atención telefónica a los clientes y/o agentes de aduanas.
- Revisar los pre alertas de los agentes para verificar que la información del MBL/MAWB (datos del consignatario), HBL/HAWB y manifiesto este correcta.
- Notificación de arribo de carga marítima y/o aérea a los clientes adjuntando documentación correspondientes para y revisión y aprobación.
- En caso que el cliente solicite corrección sobre sus datos (razón social, RUC, dirección, etc.) y/o descripción de la carga solicitarlo de inmediato al agente en origen.
- Solicitud de correcciones a los agentes en caso de encontrarse discrepancias en la documentación.
- Coordinar con los agentes detallan emisión de MBL y HBL, tarifa de venta para ingreso al ECUAPASS y facturación.
- Elaboración, impresión y envío de aviso de llegada.

- Elaboración de liquidación de importaciones y exportaciones aéreas.
- Elaboración de cargas de endoso para el retiro de contenedores, cartas EXW y cartas de correcciones (buque, fecha de embarque, etc) cuando lo amerite el caso y coordinación de cartas de salidas de navieras para su entrega en bodegas.
- Solicitud de facturación al departamento contable.
- Solicitar a la naviera o consolidadora el envío de la factura de gastos locales para pagos.
- Solicitar al departamento contable la emisión de cheque para pago de fletes y/o gastos locales a navieras o consolidadoras.
- Coordinar con el operador de campo y/o mensajero pagos a la naviera, aerolínea y/o consolidadora con la documentación para su certificación y visto bueno.
- Coordinar con el operador de campo y/o mensajero retiro de documentos para importación, valijas, facturas.
- Informar al cliente en caso de existir novedades en la desconsolidación de carga LCL-LCL.
- En caso de brindar el servicio de Trámite de Aduanas enviar el HBL o HAWB certificada, cartas de endoso, EXW o corrección, factura comercial original y póliza de seguro para el inicio de trámite de desaduanización.
- Actualizaciones de status de carga, instrucciones o requerimientos recibidos de los agentes del exterior.
- Cotizaciones a agentes.
- Cotizaciones a clientes según su requerimiento.
- Solicitud de tarifas a navieras o consolidadoras.

3.5 Funciones del contador

- Revisión del manejo de la caja chica administrativa.
- Control, revisión y supervisión de los activos fijos de la compañía, su registro contable y depreciaciones –amortizaciones mensuales—
- Control de la cuenta “pagos anticipados”, conciliación y registro posterior al gasto.
- Elaboración y revisión de las conciliaciones bancarias.
- Revisión de registro de costos bancarios y ajustes por conciliación bancaria.
- Revisión de las provisiones de servicios operativos por cierre de mes y revisión de los servicios post-pago.
- Conciliación y revisión de Anexo de Cuentas de Balances.
- Revisión de ajustes por conciliación de cuentas contables,
- Revisiones de datos registrados para generación de estados financieros mensuales.
- Elaboración de estados financieros (balance general y estados de pérdida y ganancias) e informe de variaciones mensuales.
- Revisión de datos de REOC y registros contables de facturación, retenciones en la fuente e IVA para declaración de impuestos mensuales.
- Registro y control de provisiones de beneficios a empleados décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, y coordinación y revisión de informes al ministerio de relaciones laborales.
- Mantenimiento de plan de cuentas (acorde a actividades y reformas de la superintendencia de compañías y SRI).
- Cálculo y reporte de impuestos por relación de dependencia de empleados para descuento bajo rol y declaración al SRI.
- Revisión de comprobante de egreso (provisiones de gastos y retenciones en la fuente e IVA).

- Revisión, transmisión y pago vía internet de declaraciones mensuales de retenciones en la fuente e IVA al Servicio de Rentas Internas.
- Elaboración de informes de gerente y comisario para presentación de balances anuales a la superintendencia de compañías.
- Mantener un correcto diálogo e información con todo el personal.
- Control y supervisión del cuadro de vacaciones anual de los colaboradores de la organización y velar por el cumplimiento del mismo.
- Revisar las solicitudes de los préstamos que realizan los colaboradores con los respectivos soportes para luego verificar el estado de cuenta del mismo.
- Solicitar anualmente las capacitaciones al personal del área financiera de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- Mantener informado a la gerencia de los cambios relacionados con el ámbito laboral.
- Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que le sean asignadas.
- Coordinación de actualización de RUC, preparación de formularios.
- Firmas de balances y declaración de impuestos ante el SRI.
- Responsabilidad en la presentación de balances anuales ante la superintendencia de compañías y SRI.

3.6 Funciones del Analista Administrativo/Financiero

- Asistencia y apoyo en las actividades del jefe administrativo financiero.
- Apoyar en las funciones de facturación y cobranzas cada vez que sea necesario y por indicaciones del jefe administrativo
- Apoyar en las funciones del asistente financiero cada vez que se lo requiera por indicaciones del jefe administrativo
- Realizar el reporte de la liquidación de caja chica.
- Realizar el reporte mensual de los pagos afianzados de aduana.

- Realizar cotizaciones para compras varias.
- Solicitar el pedido de compras para insumos de cafetería, aseo, suministros, computación y varios.
- Elaboración de cuadro de los préstamos y anticipos de los empleados.
- Elaboración de cuadro de días tomados de vacaciones de los colaboradores de la empresa.
- Realizar las carpetas de los colaboradores de la empresa, solicitar y verificar que tengan los datos actualizados y soportes completos en forma anual.
- Mantener en custodia la información de cada uno de los colaboradores.
- Solicitar a los proveedores y clientes la información legal y mantener al día la carpeta de cada uno de ellos.
- Mantener al día la base de datos del personal.
- Estar pendiente y hacer reporte de la entrega y retiro de uniformes y credenciales del personal.
- Mantener actualizado el archivo de estudio de seguridad de cada uno del personal.
- Mantener actualizado el archivo de las funciones del personal.
- Estar pendiente de las fechas y solicitar el pago de los consumos de teléfono, luz, internet de la empresa.
- Estar pendiente para que se dé cumplimiento al listado de los requisitos legales y cumplimiento de obligaciones anuales de H.A. Cargo. S.A.
- Ayudar a estar pendiente todo lo que haga falta en la oficina y solicitar la compra o arreglo de ser el caso.

3.7 Funciones del Analista de servicio al cliente

- Cotizaciones embarques aéreos o marítimos, según requerimientos de los clientes desde EEUU, Europa, Asia.
- Cotizaciones inland o pick up según requerimientos del cliente desde Estados Unidos.

- Seguimiento de los embarques aéreos o marítimos, según clientes asignados.
- Coordinación de embarques aéreos o marítimos desde Estados Unidos, Europa y Asia con proveedores del exterior, dependiendo del origen de la carga.
- Revisión de documentación previa embarque aéreo o marítimo.
- Mantener informado al cliente sobre el status de los embarques
- Enviar al cliente borrador de los documentos (factura, Packing list, guía) para revisión y aprobación.
- Realizar seguimiento a las cargas, una vez que hayan sido embarcadas con las aerolíneas y/o navieras.
- Notificación semanal a clientes, de embarques marítimos consolidados desde Miami, y revisión de datos y correcciones a realizar.
- Revisión de facturación del proveedor, de embarques marítimos consolidados desde Miami.
- Facturación de embarques aéreos desde Miami
- Facturación de embarques aéreos desde otros orígenes de clientes asignados.
- Revisión de facturación de proveedores del exterior, de clientes asignados.
- Participar en reuniones de personal, por temas operativos o de ventas.
- Recibir llamadas de clientes y atender sus requerimientos.

3.8 Funciones de Analista de operaciones

- Organización de tareas en conjunto con los equipos operativos.
- Revisión de draft de documentos de embarques.
- Seguimientos de trámites (navieras y aerolíneas) previo al arribo.
- Revisión de documentos de transporte previo al ingreso de Ecuapass.
- Ingreso de Información en el sistema Ecuapass de las importaciones y exportaciones (marítimas y aéreas) GYE.

- Ingreso de información en el sistema ecuapass de las importaciones UIO y otros distritos.
- Elaboración de solicitud de cheques para depósito (pago) en el banco para retirar guías aéreas de importaciones en las diferentes aerolíneas.
- Elaboración de solicitud de cheques para depósito (pago) en el banco para retirar HBL & C@S de importaciones en las diferentes navieras y consolidadoras.
- Realizar trámites en Zona primaria de aduana aérea y marítima, tales como correcciones de peso, manifiestos, etc.
- Realizar y elaborar manifiestos de importaciones en aerolíneas de cuando la situación lo amerita.
- Colocar vistos buenos/certificaciones de fletes/elaboración de cartas en las HAWB/HBL de los consolidados.
- Solicitar el visto bueno y cartas de salida en las diferentes agencias marítimas y consolidadoras.
- Solucionar problemas que se presenten en el proceso de importación.
- Solicitar y elaborar informes de cargas, el momento que la situación lo amerite.
- Sugerencias preventivas, correctivas y de mejoramiento, para el desarrollo del proceso operativo.
- Colaborar con la entrega de documentación a diferentes agentes aduaneros que trabajan con la carga de importación de nuestra organización.

3.9 Servicios ofrecidos por la compañía H.A. Cargo S.A.

Dentro de la gama de servicios que actualmente ofrece la compañía H.A. Cargo S.A. se encuentran los siguientes:

Tabla 7 Servicios ofrecidos por la empresa H.A. Cargo

1. Importación y Exportación
2. Aéreos
3. Marítimos: FCL - LCL – RORO – BREAKBULK
4. Transporte Interno Origen y Destino
5. Desaduanización de Carga
6. Manejo de todo tipo de carga
7. Servicios de Inland
8. Despacho de aduana (origen y destino)

Fuente y Elaboración: <http://www.hacargo.com/>

A continuación se muestra un detalle de cada uno:

3.9.1 Aéreo

Este servicio de flete es dirigido para los clientes que requieran enviar su carga mediante medios aéreos.

3.9.2 Importación y Exportación

En este servicio la empresa ofrece la logística necesaria para la importación y exportación consolidada o desconsolidada, de la carga de cada cliente, que solicita el servicio.

3.9.3 Transporte Interno Origen y Destino y Servicios de Inland

Este servicio ofrece las actividades de transporte terrestre para el traslado de la mercadería dentro del territorio ecuatoriano.

3.9.4 Marítimos: FCL - LCL – RORO – BREAKBULK

La empresa ofrece el servicio de consolidación de carga suelta LCL, carga de vehículos RORO, contenedores completos FCL y carga suelta voluminosa Breakbulk, es importante indicar que no importa el estado de la

carga de esta última categoría, fresca, seca, refrigerada o congelada. (Express International Freight, 2013).

Ilustración 3 Marítimos: FCL - LCL – RORO – BREAKBULK (1/2)

Cargue de 1×40' OT en las bodegas del agente de H.A. Cargo en Sao Paulo, Brasil



Fuente: <http://www.hacargo.com/services.php>

Ilustración 4 Marítimos: FCL - LCL – RORO – BREAKBULK (2/2)

Estiba de Carga Break Bulk en las Bodegas del agente de H.A. Cargo en Miami



Fuente: <http://www.hacargo.com/services.php>

3.9.5 Manejo de todo tipo de carga

Este servicio de manejo de todo tipo de carga se refiere a la manipulación necesaria de la mercadería pudiendo ser contenedorizada, fresca, seca, refrigerada o congelada, o carga al granel, carga general entre otras.

Ilustración 5 Manejo de todo tipo de carga

Consolidación de contenedor en las Bodegas de Miami de la empresa



Fuente: <http://www.hacargo.com/services.php>

3.9.6 Despacho de aduana (origen y destino)

Se refiere al otorgamiento, verificación, control y entrega de todos los documentos habilitantes los cuales justifica que la carga ha sido entregado al representante o consignatario, esto incluye su gestión y administración, con respecto a la carga general (toneladas) o el control de precintos y el estado del contenedor en el caso de que la carga sea contenedorizada, así como todos los recursos y procesos de actividades que sean necesarios para otorgar los mencionados servicios. (Apuntes Jurídicos, 2016).

Ilustración 6 Despacho de aduana (origen y destino)

Cargue de 1×20' en las Bodegas del Puerto de Santos, Brasil



Fuente: <http://www.hacargo.com/services.php>

3.9.7 Desaduanización de Carga

Este trámite de aduana se refiere a un proceso de nacionalización de la carga, que fue desembarcada y trasladado a los depósitos temporales aduaneros, por el motivo que se debe de sacar la mercadería o el bien de la aduana en donde se efectuó el trámite de importación, regularmente constan de un plazo máximo en días para la respectiva nacionalización, contados a partir al entrar al área de almacenamiento. (Rodríguez Nava, 2014).

Ilustración 7 Desaduanización de Carga

Embalando Maquinaria para ser cargada en 1X20' FR, en las bodegas del agente de H.A. Cargo en Shanghai, China



Fuente: <http://www.hacargo.com/services.php>

3.10 Análisis FODA de la compañía H.A. Cargo

Luego de revisar y analizar las funciones de los cargos de la empresa en mención se procede a realizar el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA, en donde se podrán evidenciar las características relevantes tanto externas como internas de la compañía.

Tabla 8 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen cumplimiento del servicio, obteniendo clientes satisfechos en cada venta. • Se cuenta con personal capacitado y joven que aporta nuevas ideas para el mejoramiento del servicio. • La empresa tiene alianzas con los proveedores. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un control limitado de la gestión efectuada. • Hay una incidencia de crecimiento de costos obteniendo al final de cada ejercicio pocas utilidades. • La empresa cuenta con insuficiente personal, las actividades del personal se encuentran definidas pero no existe un manual de funciones. • Se requiere de una implementación tecnología que impulse la automatización del trabajo en cada una de las áreas. • Independientemente de las actividades de las áreas se requiere que los procesos sean estandarizados.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El auge de los productos chinos por su precio y diversidad. • En el corto plazo las políticas de restricción se irán aboliendo progresivamente. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La actual política de restricción de importación, podría representar una disminución en el crecimiento de la economía. •

Fuente y Elaboración: El autor.

3.11 Evaluación del Departamento Operativo

Como análisis paralelo a la reingeniería se deberá realizar la respectiva evaluación del departamento operativo se la va realizar a los miembros del mismo incluidos, dicha evaluación deberá ser liderado por el Jefe operativo: asistente de servicios al cliente (2) y asistentes operativos (2), con el fin de evaluar su desempeño y así poder conocer con más exactitud sus falencias y virtudes. La evaluación propuesta será presentada a continuación, con variables ligadas con su desempeño laboral.

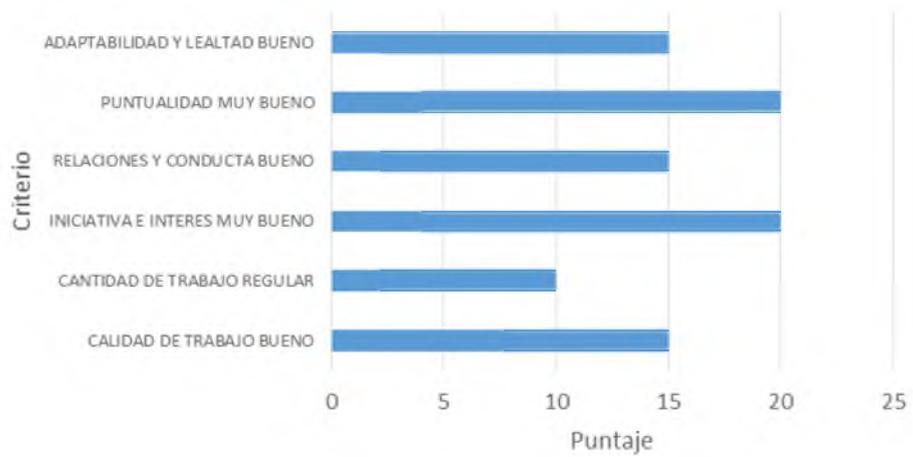
- Calidad de Trabajo
- Cantidad de Trabajo
- Iniciativa e Interés
- Relaciones y Conducta
- Puntualidad
- Adaptabilidad y Lealtad

El formato de la evaluación se encuentra en los anexos del presente estudio.

3.12 Resultados de la evaluación del Departamento Operativo

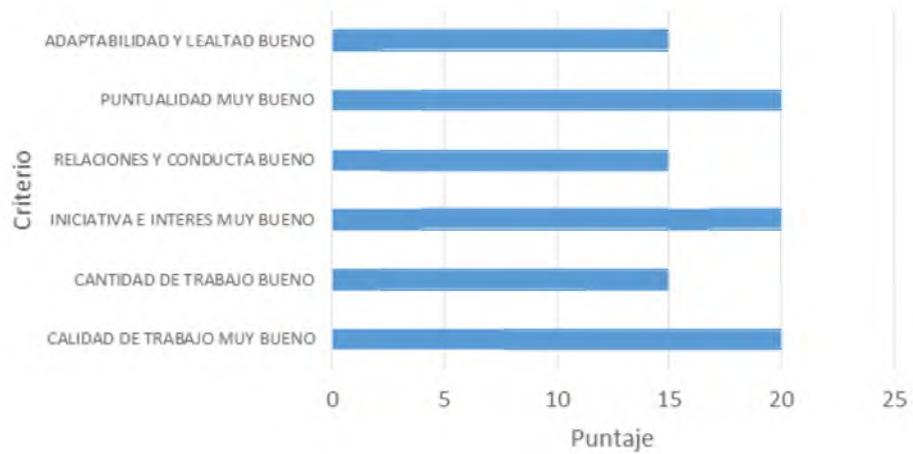
Luego de haber revisado y analizado detallado de las funciones de todas las áreas incluyendo el departamento operativo que es en donde se centra el actual estudio, se procede a realizar el levantamiento de información de las encuestas a los 4 colaboradores que forman parte del área operativa, a continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas.

Tabla 9 Evaluación realizada al asistente de operaciones 1



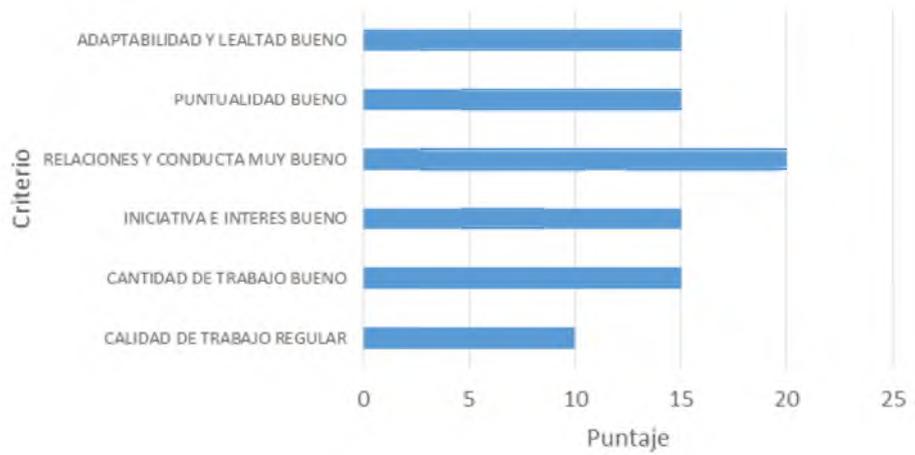
Fuente y elaboración: El autor

Tabla 10 Asistente de operaciones 2



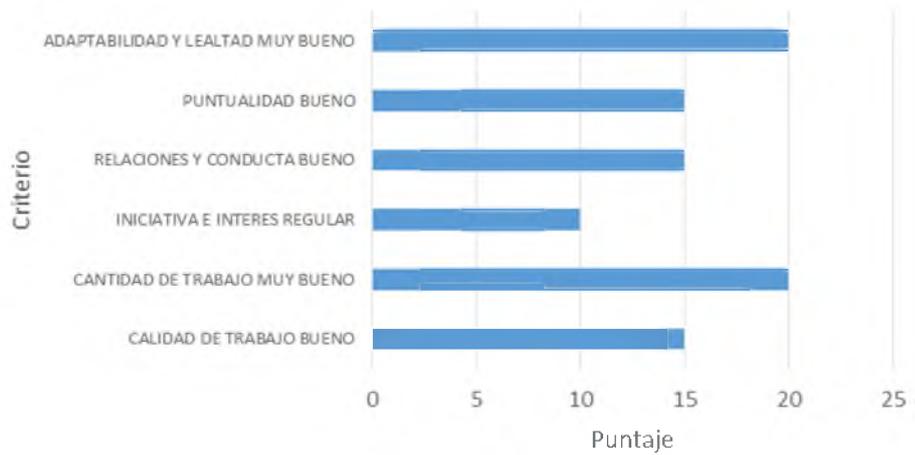
Fuente y elaboración: El autor

Tabla 11 Asistente de servicio de cliente 1



Fuente y elaboración: El autor

Tabla 12 Asistente de servicio al cliente 2



Fuente y elaboración: El autor

Luego de mostrar los resultados de la evaluación por cada cargo se puede resumir en lo siguiente:

- El promedio de los resultados de los 6 factores del asistente de operaciones 1 es de 15.83, que de acuerdo a la categorización realizada es de buena, tomando en cuenta que 25 es una calificación de muy bueno.
- El promedio de los resultados de los 6 factores del asistente de operaciones 2 es de 17.5, que de acuerdo a la categorización realizada es de buena.
- El promedio de los resultados de los 6 factores del asistente de servicio al cliente 1 es de 15, que de acuerdo a la categorización realizada es de buena.
- El promedio de los resultados de los 6 factores del asistente de servicio al cliente 2 es de 15.83, que de acuerdo a la categorización realizada es de buena.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE REINGENIERIA DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO

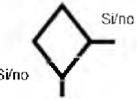
4.1 Diagrama de flujo del área operativa

Para realizar el levantamiento de actividades y procesos del área operativa de la compañía H.A. Cargo S.A. se deberá contar con los siguientes elementos:

- Identificar los cargos dentro del área operativa
- Establecer los Macro-procesos, procesos y subprocesos
- Desarrollar los diagramas de flujo de cada cargo

El modelamiento de los flujogramas del proceso Gestión de Contrataciones se realizó bajo la simbología ANSI, la cual proviene del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense, dicha simbología y modelamiento se muestra a continuación:

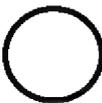
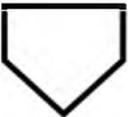
Tabla 13 Simbología del diagrama de flujo

Símbolo	Significado	Detalle
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento /Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Elaboración: El autor

Fuente: www.ansi.org

Tabla 14 Simbología del diagrama de flujo

Símbolo	Significado	Detalles
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	<p>Conector dentro de página.</p> <p>Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.</p>
	Conector de página	<p>Representa la continuidad del diagrama en otra página.</p> <p>Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.</p>

Elaboración: El autor

Fuente: www.ansi.org

4.2 Macro procesos de la empresa H.A. Cargo S.A.

Ilustración 8 Mapa de Procesos



Fuente y Elaboración: El autor.

El área operativa se encarga de la logística integral de la importación de los productos, esta área se encuentra conformada por los siguientes puestos:

- Asistente de operaciones 2
- Asistente de operaciones 1
- Asistente de ventas 1
- Asistente de ventas 2
- Jefe operativo

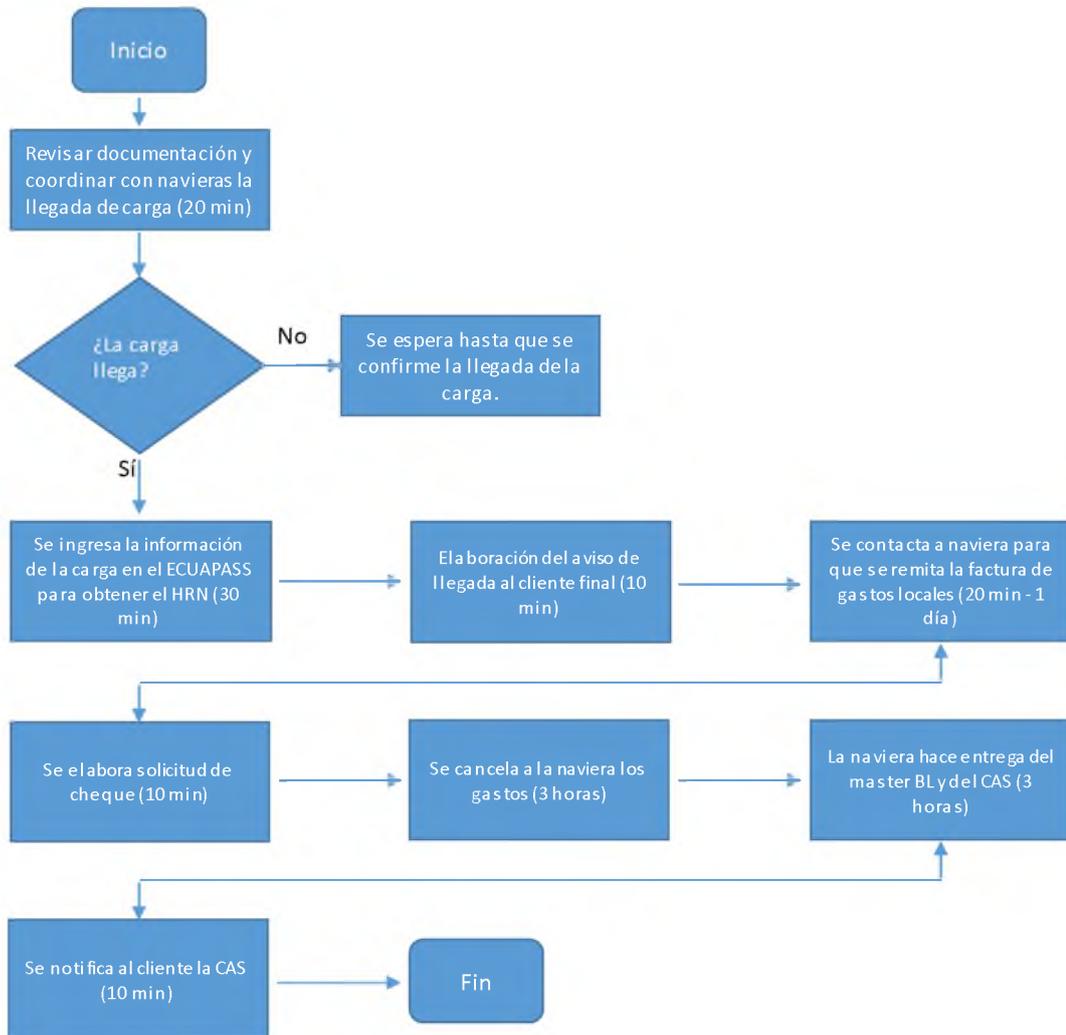
4.2.1 Diagrama de flujo del asistente de operaciones 1

Macro proceso: Gestión de Operaciones

Proceso: Gestión de asistencia 1

Subproceso: Inicio de importación

Ilustración 9 Diagrama de flujo del asistente de operaciones 1



Elaboración: El autor

Fuente: H.A. Cargo S.A.

Como se puede notar en la ilustración anterior existen 8 actividades que corresponden al flujo de procesos del cargo asistente de operaciones 1, cada actividad tiene su tiempo de ejecución en este caso, se lo medirá en minutos y horas, es decir el total de minutos para la ejecución del proceso es de 440 minutos o 7.33 horas en el mejor de los casos, es decir como tiempo total mínimo.

Tomando en cuenta que en la actividad denominada “Se contacta a naviera para que se remita la factura de gastos locales”, el tiempo de cumplimiento de esta actividad puede oscilar entre los 20 minutos y un día; en el caso que dicha actividad demore un día, quiere decir que el total de minutos para la ejecución del proceso cambiaría, a 1860 minutos o 31 horas, siendo este el tiempo máximo de ejecución.

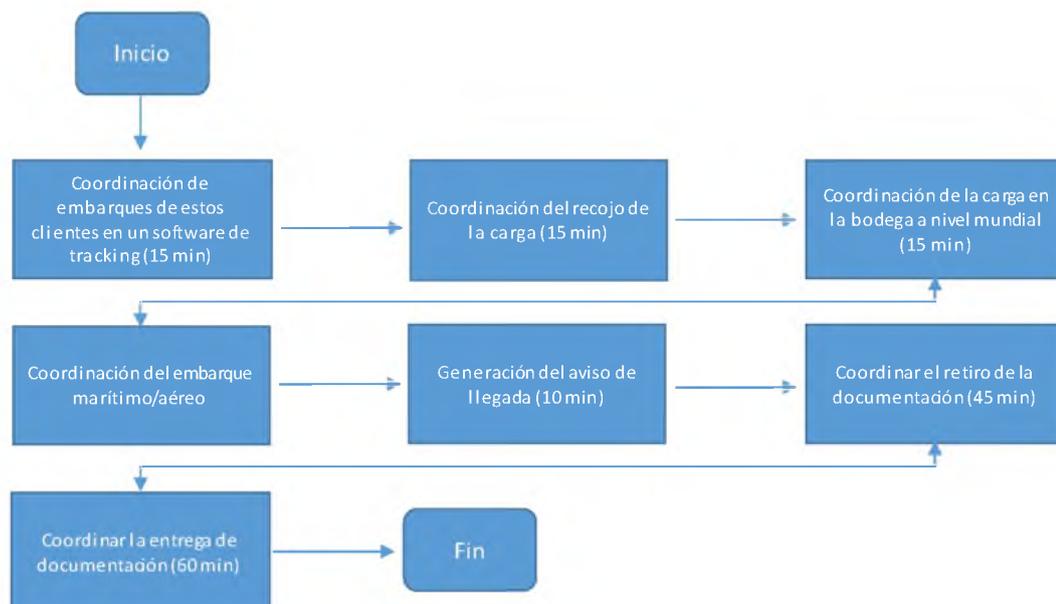
4.2.2 Diagrama de flujo del asistente de operaciones 2

Macro proceso: Gestión de Operaciones

Proceso: Gestión de asistencia 2

Subproceso: Inhouse de Papelera Nacional y Kimberly Clark

Ilustración 10 Diagrama de flujo del asistente de operaciones 2



Elaboración: El autor

Fuente: H.A. Cargo S.A.

1.1.1. En relación al cargo asistente de operaciones 2, existen 7 actividades totalizando los minutos de todas las actividades se contabilizan 160 minutos o 2.66 horas.

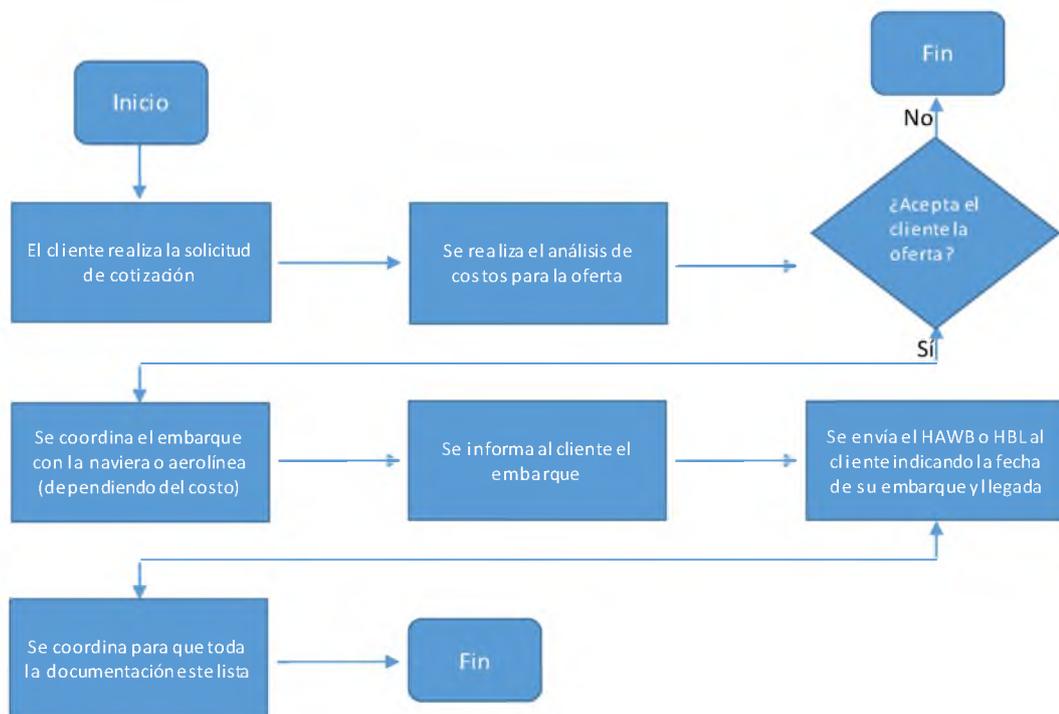
4.2.3 Diagrama de flujo del asistente de operaciones y servicio al cliente

Macro proceso: Gestión de Operaciones

Proceso: Gestión de asistencia de operaciones

Subproceso: Gestión de servicio al cliente

Ilustración 11 Diagrama de flujo del asistente de operaciones y servicio al cliente



Elaboración: El autor

Fuente: H.A. Cargo S.A.

En el proceso de servicio al cliente se contabilizaron 6 actividades, en cada actividad debido a la falta de información se asume que como promedio cada actividad se demora 30 minutos en ejecutarse, lo que implica que el proceso tiene un tiempo de ejecución total de 180 minutos o 3 horas.

4.3 Gastos de salarios del área operativa

Para efectuar la factibilidad económica se tendrá que cuantificar cuanto representa monetariamente cada diagrama o flujo de procesos de los cargos antes enunciados:

Tabla 15 Gastos de salarios del área operativa

Detalle	Asistente de operaciones 2	Asistente de operaciones 1	Asistente de ventas 1	Asistente de ventas 2	Jefe Operativo	Total mensual	Total anual
SUELDO	\$ 600.00	\$ 900.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 1,500.00	\$ 4,600.00	\$ 55,200.00
GASTO IESS	\$ 72.90	\$ 109.35	\$ 97.20	\$ 97.20	\$ 182.25	\$ 558.90	\$ 6,706.80
DECIMO TERCERO	\$ 50.00	\$ 75.00	\$ 66.67	\$ 66.67	\$ 125.00	\$ 383.33	\$ 4,600.00
DECIMO CUARTO	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 152.50	\$ 1,830.00
VACACIONES	\$ 25.00	\$ 37.50	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 62.50	\$ 191.67	\$ 2,300.00
FONDO RESERVA*							
ALIMENTACION	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 275.00	\$ 3,300.00
TOTAL GASTO	\$ 833.40	\$ 1,207.35	\$ 1,082.70	\$ 1,082.70	\$ 1,955.25	\$ 6,161.40	\$ 73,936.80

*Se paga siempre y cuando el trabajador sobrepase el año de labores

Elaboración: El autor

Fuente: H.A. Cargo

De acuerdo a lo revisado en la tabla precedente el gasto total del departamento es de \$74 mil dólares anuales, tomando en cuenta sólo el gasto de salario de personal del área operativa, se considera los gastos de salarios porque es una empresa de servicios.

4.4 Costo de los procesos del área operativa

Luego de haber revisado los gastos de salario por puesto que incurre la empresa actualmente, se procederá a realizar un análisis de costos tomando en cuenta el número de horas que implica cada actividad y proceso de los cargos antes analizados, para realizar el análisis se deberá contar con la siguiente información:

- **Gasto de sueldo mensual por cargo:** Es el gasto que incurre la empresa incluyendo gastos de beneficio de ley que le corresponde a cada trabajador o afiliado.

- **Gasto de sueldo por hora:** Es el gasto de sueldo mensual dividido por las horas laborables en un mes.
- **Horas totales del proceso:** Se refiere a la sumatoria de los minutos de cada una de las actividades que implica la ejecución de cada proceso.

Tabla 16 Costo de los procesos del área operativa

	Asistente Operativo 1	Asistente Operativo 2	Asistente de ventas 1	Asistente de ventas 2	Total
Gasto de sueldo mensual	\$ 1,207.35	\$ 833.40	\$ 1,082.70	\$ 1,082.70	\$ 4,206.15
Gasto de sueldo por hora	\$ 7.55	\$ 5.21	\$ 6.77	\$ 6.77	\$ 26.29
Horas totales del proceso	7.33	2.66	3	3	15.99
Costo total del proceso	\$ 55.31	\$ 13.86	\$ 20.30	\$ 20.30	\$ 109.77
Nota: Cada proceso y sus actividades pueden repetirse, dependiendo de la demanda que tenga la empresa					

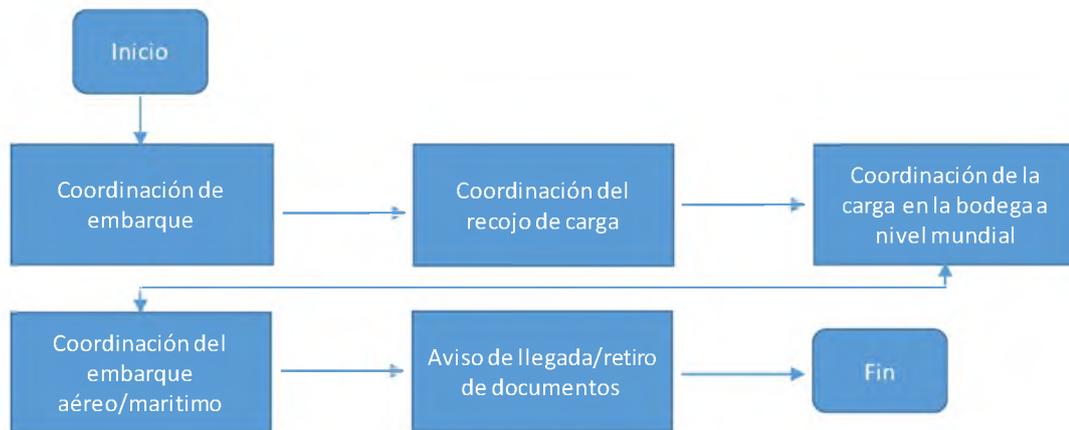
Elaboración: El autor

Fuente: H.A. Cargo

4.5 Implementación del software “My tracking”

Dentro de la automatización de los procesos se deberá iniciar la incorporación de un software de rastreo de la carga denominado “My tracking”, en el mismo se podrá coordinar y revisar las siguientes actividades:

ilustración 12 Diagrama de Flujo de la implemento del Software “My tracking”



Elaboración: El autor

Fuente: H.A. Cargo

Como se puede apreciar todas las actividades que implica la incorporación del software en el área operativa corresponde a la mayoría de actividades del cargo correspondiente al asistente de operaciones 2.

El costo del mismo bordea aproximadamente los \$10 mil dólares, la implementación de este software no implica costo de mantenimiento ni operación, pero existe una garantía y acompañamiento técnico tomando en cuenta futuros cambios en las actividades y en los procesos de los cargos.

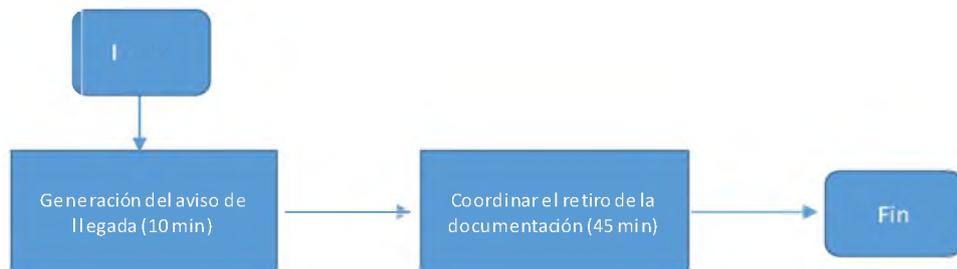
CAPÍTULO 5

COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA

5.1 Diagrama de flujo aplicando mejora en el cargo asistente de operaciones 2

A continuación se vuelve a realizar el diagrama de flujo del cargo asistente de operaciones 2, en el cual se reflejará el impacto de la automatización de procesos por la implementación del software “My Tracking”.

Ilustración 13 Diagrama de flujo aplicando mejora



Fuente y Elaboración: El autor

Como se puede apreciar las actividades se reducen de 7 a 2 actividades lo que implicaría que el cargo o puesto estaría puesto a consideración de su continuidad, cuyo análisis deberá realizarlo el área de Recursos Humanos de la empresa.

5.2 Factibilidad de la reingeniería de procesos

Luego de analizar los gastos de salarios del área operativa, los costos totales del proceso y el diagrama de flujo aplicando la mejora en el cargo de asistente de operaciones 2, se procede a realizar el análisis de la factibilidad de la reingeniería de procesos, para tal cometido se vuelve a realizar el cálculo de los costos de los procesos del área operativo con la mejora, mediante la siguiente tabla:

Tabla 17 Costo de los procesos del área operativa con la mejora

	Asistente Operativo 1	Asistente de ventas 1	Asistente de ventas 2	Total
Gasto de sueldo mensual	\$ 1,207.35	\$ 1,082.70	\$ 1,082.70	\$ 3,372.75
Gasto de sueldo por hora	\$ 7.55	\$ 6.77	\$ 6.77	\$ 21.08
Horas totales del proceso	7.33	3	3	13.33
Costo total del proceso	\$ 55.31	\$ 20.30	\$ 20.30	\$ 95.91

Nota: Cada proceso y sus actividades pueden repetirse, dependiendo de la demanda que tenga la empresa

Fuente y Elaboración: El autor

Tabla 18 Comparativo de los costos sin mejora y con mejora

	Costos Totales sin mejora	Costos Totales con mejora	Tasa de variación
Gasto de sueldo mensual	\$ 4,206.15	\$ 3,372.75	-19.8%
Gasto de sueldo por hora	\$ 26.29	\$ 21.08	-19.8%
Horas totales del proceso	15.99	13.33	-16.6%
Costo total del proceso	\$ 109.77	\$ 95.91	-12.6%

Fuente y Elaboración: El autor

Como notamos en la tabla que antecede y con la acción de disminuir un cargo dentro de la nómina (asistente de operaciones 2) el costo total del proceso disminuye de \$109 a \$95 dólares esto implicaría una disminución porcentual de 12.6%.

Para la determinación de la factibilidad se utilizará el Valor Actual Neto VAN de los gastos de sueldo mensual, asumiendo una tasa de descuento del 12%, y un horizonte de tiempo de 12 meses, se procederá a realizar el cálculo antes y después de la reingeniería.

Tabla 19 Factibilidad antes de la reingeniería de procesos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
GASTOS DE SUELDO MENSUAL	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15	\$ -4,206.15
TASA DE DESCUENTO	12%					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	-26,054.47					

Fuente y Elaboración: El autor

Tabla 20 Factibilidad después de la reingeniería de procesos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
GASTOS DE SUELDO MENSUAL	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75	\$ -3,372.75
TASA DE DESCUENTO	12%					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	-20,892.08					

Fuente y Elaboración: El autor

Los resultados se muestran en las tablas precedentes, en los mismos se calculó el Valor Actual Neto VAN de la factibilidad antes y después de la reingeniería de procesos (gastos de sueldos mensual), el VAN antes de la reingeniería dio como resultado \$26 mil dólares, mientras que el VAN después de la reingeniería fue en \$20 mil dólares lo que implica una reducción de \$6 mil dólares de ahorro para la empresa.

Tabla 21 Resumen de los resultados

DETALLE	SIN MEJORA	CON MEJORA	AHORRO ANUAL
GASTOS DE SUELDO ANUAL	-\$50,473.80	-\$40,473.00	\$10,000.80
TASA DE DESCUENTO	12%		
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	-\$26,054.47	-\$20,892.08	\$5,162.39
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)*	n/a	n/a	n/a
*Nota: La tasa interna de retorno, TIR, es indeterminada porque se utilizan valores negativos			

Fuente y Elaboración: El autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Con la propuesta de la formulación estratégica y el marco institucional, se espera ordenar y optimizar correctamente las actividades del área operativa de la empresa para el cumplimiento de las metas planteadas.
- El levantamiento de los procesos fue una herramienta de suma importancia permitiendo el mejoramiento de la eficiencia de las actividades, lo que implica una optimización de recursos, con la inclusión de la tecnología de los procesos, lo que conduce a un ahorro para la compañía.
- La correcta documentación de los procesos permitirá tener un mejor control sobre la consecución de los objetivos de cada una de las actividades de los colaboradores de la empresa, pero sobre todas las cosas permite dar las herramientas al jefe operativo para realizar un análisis de la necesidad de nuevos puestos o la supresión de los mismos.
- Se realizó una evaluación de los cuatro cargos que involucran el área operativa, dicha evaluación estuvo enfocado tanto para determinar el grado de clima laboral y eficiencia del trabajo, así como la optimización de las actividades que actualmente se desarrollan, es aquí donde surge la propuesta de la implementación de reingeniería de procesos en la empresa pues se encontraron varios puntos por mejorar, incluso dichas mejoras implicaría disminución de los costos del área en mención.
- La reingeniería de procesos aplicada fue de mucha importancia para evidenciar las falencias en los procesos de la empresa, es una metodología que se aplica en el área operativa pero dado que las actividades son dependientes de otras áreas de manera transversal se podría ampliar el estudio tratando de buscar la automatización de las actividades.

- Toda mejora tendría que ser evaluada mediante la factibilidad económica mediante el cálculo del Valor Actual Neto de los costos del proceso, este ejercicio fue realizado utilizando los gastos mensuales de salarios antes y después de la mejora, lo que dio como resultado un ahorro de \$6 mil dólares en un análisis con un horizonte de tiempo de 12 meses.

Recomendaciones

- La encuesta de evaluación propuesta se deberá implementar a los colaboradores del área operativa, pues en el levantamiento de los procesos se pudo notar que los funcionarios no están acostumbrados en temas de control y planificación, lo que implicó una dificultad del levantamiento de la información, por tal motivo se recomienda que se dicte inducciones, cursos, capacitaciones, o incluso se implemente certificaciones de la calidad como por ejemplo implementar las normas ISO 9001-2008, lo que le ayudaría a instruir a futuros auditores internos.
- Con respecto a los niveles jerárquicos altos, se recomienda que los altos directivos se comprometan con los objetivos propuestos de las áreas intervenidas los mismos que esta relacionadas con el marco institucional propuesto. Con estas mejoras se espera que la compañía continuará con lo que se ha implementado en el área operativa pero en otras áreas de la empresa, lo que demostraría con el pasar del tiempo la optimización de recursos y la automatización de los procesos considerando que es una empresa de servicios, donde su principal gasto se encuentran en los salarios.
- Se recomienda tomar en consideración la adquisición del software “My tracking” cuyo principal objetivo es el de enviar notificaciones automáticas a todos los implicados en el proceso de logística de la importancia, las ventajas serán tanto para los clientes como para la

empresa; dicho software beneficiaría a la empresa ya que se ha evidenciado que la empresa carece de información organizada y digitalizada, es por ello que la recopilación de la base de datos se realizaría mediante el ingreso de la información general de los clientes, teniendo informes gerenciales al final de cada periodo (mes o por año fiscal).

Bibliografía

- Abdelhamid, T. (2008). *Lean Construction Principles and Methods Lean Construction Overview*. Michigan: Michigan State University.
- Aiteco Consultores. (2013). Retrieved from Aiteco Consultores Web site: <http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>
- Apuntes Jurídicos. (2016). *Apuntes Jurídicos Web Site*. Retrieved from http://jorgemachicado.blogspot.com/2012/10/dab_25.html
- Aquilano, C. (2004). *Administración de Producción y Operaciones Manufactura y Servicios, 8 ava edición*. Colombia: MC. Graw Hill.
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2015). Retrieved from Autoridad Portuaria de Guayaquil Web site: <http://www.apg.gob.ec/institucional/acerca>
- Avila Riera, J. V., Uyaguari Paredes, D. D., & Villanueva Morocho, C. P. (2012). *Proyecto de inversión de una empresa consolidadora de carga en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Bodero, R. A., & Cabrera Ordoñez, M. J. (2010). *Diseño de un sistema de control de gestión aplicando reingeniería de procesos y Lean Construction al área de proyectos en una empresa que se dedica a la construcción de obras civiles*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- C.A. El Universo. (2015). Retrieved from C.A. El Universo Web site: <http://www.eluniverso.com/2012/12/27/1/1356/japon-china-chile-brasil-le-compran-mas-ecuador.html>
- Cámara Marítima del Ecuador. (2015). Retrieved from Cámara Marítima del Ecuador Web site: <http://www.camae.org/files/Informar/A%C3%B1o%202013/Octubre/Editorial/Editorial.pdf>
- Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España. (2015). Retrieved from Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España Web site: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/088b86b2-a5cb-4e14-94c7-73d0d1e44e9b>
- Chase Aquilano, J. (2004). *Administración de Producción y Operaciones Manufactura y Servicios, 8 ava edición*. Colombia: MC. Graw Hill.

- ClubEnsayos.com. (2015). Retrieved from ClubEnsayos.com Web site:
<https://www.clubensayos.com/Negocios/Historia-Comercio-Internacional/286164.html>
- Contecon Guayaquil S.A. (2015). Retrieved from Contecon Guayaquil S.A. Web site: <http://www.cgsa.com.ec/quienes-somos/historia>
- eumed.net. (2012). Retrieved from eumed.net Web site:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/ddoi.html>
- Express International Freight. (2013). Retrieved from Express International Freight Web Site: http://eifreight.com/es/?page_id=182
- Gloria Radyk Plan de negocios y gestión estratégica. (2015). Retrieved from Gloria Radyk Plan de negocios y gestión estratégica Web site:
<http://www.gloriaradyk.com.ar/gestion.php>
- Howell, G. A. (n.d.). *what is Lean Construction Proceedings Seventh Annual Conference of the International Group for Lean Construction*. Berkeley, CA.
- La Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC). (2014). Retrieved from La Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC) Web site:
<https://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- Martinez Shaw, C., & Alfonso Mola, M. (2010). *España en El Comercio Marítimo Internacional (siglos Xvii-xix)*. Madrid: Quince Estudios.
- MGAR.NET. (2015). Retrieved from MGAR.NET Web site:
<http://www.mgar.net/var/mercant.htm>
- Ministerio de Salud de Perú. (2015). Retrieved from Ministerio de Salud de Perú Web site:
www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/.../mapa_procesos.pdf
- OSIATIS S.A. (2015). Retrieved from OSIATIS S.A. Web site:
http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_de_la_seguridad/vision_general_gestion_de_la_seguridad/vision_general_gestion_de_la_seguridad.php
- Ponce Leiva, J. (2005). *Comercio exterior: alternativas para Ecuador*. Quito: Ediciones ABYA-YALA.
- Rodriguez Nava, M. J. (2014). Retrieved from El saber Tributario Web Site:
<http://elsabertributario.blogspot.com/2014/03/desaduanamiento-de-las-mercancias.html>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2015). Retrieved from Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Web site:
www.aduana.gob.ec/archivos/Borrador_Glosario.docx

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA. (2015). Retrieved from Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA Web site:
www.aduana.gob.ec

The World Bank. (2000). Retrieved from The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank Web site:
<http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondsp/chapter12.html>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2015). Retrieved from Universidad Nacional Mayor de San Marcos Web site:
<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>

ANEXOS

Anexo 1 Esquema de la evaluación

Nombre del empleado:			
Cargo actual		Departamento:	
Jefe Inmediato:		Fecha de ingreso:	

FACTORES: El jefe inmediato del empleado supervisado, deberá marcar con una cruz la casilla que describa con exactitud a la persona que se está evaluando. En cada factor si la calificación correcta está entre dos conceptos, se deberá marcar el casillero intermedio entre los dos factores.

CALIDAD DE TRABAJO: Indique el acierto, precisión y nitidez con que trabaja, si cumple a cabalidad los deberes sin necesidad de supervisión.

MUY BUENO: Su trabajo es nítido y preciso, demuestra acierto y eficiencia, casi no necesita supervisión.	BUENO: Su trabajo es generalmente satisfactorio. Se desenvuelve con cierta seguridad. Necesita supervisión normal.	REGULAR: Es mediocre. Comete muchos errores. Necesita constante supervisión y no acepta las instrucciones.	DEFICIENTE: La calidad de trabajo es mala, casi siempre debe repetirlo.
20	15	10	5

CANTIDAD DE TRABAJO: Considere el volumen del trabajo. Si es superior, normal o inferior a lo que en este tipo de trabajo debe producirse. Tiene al día o se atrasa en el trabajo.

MUY BUENO: Produce bastante más de lo normal y es rápido en la ejecución. Generalmente ayuda a sus compañeros.	BUENO: Produce una cantidad aceptable. Sus atrasos en trabajo se justifican.	REGULAR: Produce poco menos de lo normal. No se esfuerza.	DEFICIENTE: Produce en forma notoriamente baja, inferior a lo normal. Es lento y perezoso.
20	15	10	5

INICIATIVA E INTERES: Califique la capacidad creativa, el aporte con nuevas ideas y procedimientos, la dedicación al trabajo y el interés por mejorar y superarse.

MUY BUENO: Sugiere cambio y opta por procedimientos de trabajo más rápidos y efectivos.	BUENO: Eventualmente sugiere cambios y aporta iniciativas y mejoras. Se prepara y trabaja en aumentar su eficiencia en el trabajo.	REGULAR: Se conforma con los métodos tradicionales. No tiene iniciativas para mejorar el trabajo, ni interés en el trabajo que realiza.	DEFICIENTE: Ninguna iniciativa. Se opone a todo cambio o reforma. Existe ausencia absoluta de interés por el trabajo.
20	15	10	5

RELACIONES Y CONDUCTA: Califique el comportamiento del servidor frente a sus superiores, compañeros y público en general.

MUY BUENO: Su actitud frente a sus superiores y compañeros es muy buena. Es delicado y cortés en el trato y mantiene las mejores relaciones con todos.	BUENO: Cumple las órdenes y disposiciones. Su comportamiento frente a sus superiores y compañeros es satisfactorio.	REGULAR: Origina problemas al no acatar las disposiciones de los superiores, provocando quejas por sus relaciones no cordiales.	DEFICIENTE: ?
20	15	10	5

PUNTUALIDAD: Califique la regularidad en la asistencia a través de la frecuencia con que solicita permisos. Verifique faltas, atrasos, etc.

MUY BUENO: Es muy puntual. Solicita permisos en forma esporádica.	BUENO: Rara vez falta al trabajo. Pide permiso prudencialmente, siendo sus atrasos breves y normales.	REGULAR: Llega tarde al trabajo, pide permiso con frecuencia. No es puntual.	DEFICIENTE: Siempre llega tarde al trabajo y falta constantemente.
20	15	10	5

ADAPTABILIDAD Y LEALTAD: Califique la adaptabilidad, lealtad y confiabilidad para asuntos que tengan que ver con la empresa.

MUY BUENO: Bastante adaptado y muy leal. Se le puede muy bien confiar asuntos confidenciales.		BUENO: Adaptado, leal y confiable.		REGULAR: Poco adaptable, dudosa lealtad. No es confiable.		DEFICIENTE: Desadaptado, desleal, peligroso para la empresa.					
	20			15			10				5

COMENTARIOS ADICIONALES:

LUGAR Y FECHA:

NOMBRE COLABORADOR:



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Delgado Villacís Roberto Andrés, con C.C: # 0925473530 autor del trabajo de titulación: **Reingeniería de procesos operativos y de servicios en la consolidadora de carga HA cargo S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2016** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f. _____

Nombre: Delgado Villacís Roberto Andrés

C.C: 0925473530

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Reingeniería de procesos operativos y de servicios en la consolidadora de carga HA cargo S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2016		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Delgado Villacís, Roberto Andrés		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de marzo de 2016	No. DE PÁGINAS:	89
ÁREAS TEMÁTICAS:	Procesos operativos, Desarrollo de sistemas, Reingeniería		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Reingeniería, Comercio exterior, Guayaquil consolidadora de carga		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente estudio tiene como finalidad presentar una propuesta de reingeniería de los procesos operativos y de servicios en la consolidadora de carga HA Cargo S.A., en la ciudad de Guayaquil en el año 2016, el cual consta de cuatro partes dividido de la siguiente manera:</p> <p>En el Capítulo 1 se realiza un análisis de sector en el que se desenvuelve la empresa en mención, adicional a aquello se detalla el contexto del problema. En referencia al Capítulo 2 se revisará la terminología relacionados al comercio exterior y a la consolidación de carga, se analiza la metodología de la reingeniería de procesos, entre otras metodología utilizadas. En el Capítulo 3 se describirá a la empresa analizada, se revisarán las funciones de los cargos, y se analizarán los procesos internos de las áreas, incluida la evaluación del departamento operativo. Finalmente en el capítulo 4 y 5 se mostrarán los resultados de lo anteriormente citado, entre los más importantes hallazgos fueron el levantamiento de las actividades de los 4 cargos que forman parte del área operativa, la cuantificación de las horas totales que implica ejecutar cada una de las actividades y los procesos, de igual manera se realiza una estimación de los costos que implican los mismos, y el ahorro en valor actual neto que implicarían los costos con la mejora de los procesos, también se incluyen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-42212172 / 0983885138	E-mail: roberto_delgado_v@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4-84228698		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec / cynthiaromanec@gmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

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