

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS AMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
EN LA EMPRESA *REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN*
*LTDA.***

**VANESSA SAENZ PARDO
CÓDIGO: 2020864**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2009**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS AMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
EN LA EMPRESA *REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN*
LTDA.**

**VANESSA SAENZ PARDO
CÒDIGO: 2020864**

**Trabajo de grado para optar al título de
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Director:
ING. JOSÉ JOAQUÍN GARCÍA DÍAZ**

**UNIVERSIDAD INDUTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD INGENIERÍAS FÍSICO- MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2009**

*A Dios,
A mi familia, por el amor y cariño que me dan todos los días y me motivan
para alcanzar mis metas.*

TABLA DE CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	16
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo General.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	18
1.4 ALCANCE	19
1.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	20
1.5.1 Reboques eTransportes Marítimos Yasmin Ltda.....	20
2. MARCO TEORICO	22
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.2 CONCEPTO DE PROCESO	22
2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	23
2.3.1 Manual de Procedimientos	23
2.3.2 Diagrama de Flujo	23
2.3.3 Ventajas del Diagrama de Flujo	23
2.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS	24
2.4.1 Objetivo del Mejoramiento de Proceso	25
2.4.2 Actividades Básicas para el Mejoramiento.....	25
2.4.3 Fases para el Mejoramiento Continúo	26
2.5 ANÁLISIS DOFA.....	27
2.6 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	28
2.6.1 Diagrama Causa – Efecto	28

2.6.2 Lluvia de Ideas.....	28
3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	30
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.....	30
3.1.1 Generación del Diagnóstico	30
4. FORMULACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	46
4.1 MISSÃO	47
4.2 VISÃO	47
4.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS	47
4.4 NOSSOS VALORES	48
4.5 ORGANIGRAMA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.....	48
5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.....	51
6. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVO Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	53
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	53
6.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.....	54
6.3 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.	55
6.3.1 Procedimientos del Proceso de Facturamiento	56
6.3.2 Procedimiento del Proceso de Compras.....	56
6.3.3 Procedimientos del Proceso de Talento Humano.....	56
6.3.4 Procedimiento del Proceso de Gestión Operativa	57
7. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.....	58
7.1 ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	58

8. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.	80
8.1 SELECCIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN BASE AL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	80
8.2 SELECCIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN BASE AL JUICIO DE LA ORGANIZACIÓN	81
8.3 ANÁLISIS CAUSA EFECTO	82
9. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PARA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.....	88
9.1 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.....	88
10. PLANES DE EJECUCIÓN PARA LAS MEJORAS APROBADAS.....	98
11. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN.....	106
11.1 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS.....	106
12. PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE RTMY.....	117
12.1 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.....	118
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	131

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa Brasil- Salvador Bahía.....	32
Figura 2. Relación del número de servicios prestados por la empresa	39
Figura 3: Menú para el Registro de Clientes.....	42
Figura 4. Menú de Cuentas a Recibir.....	43
Figura. 5. Organigrama Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda	50
Figura 6. Distribución de las actividades sin valor agregado del traslado de registros de apoyo logístico.....	61
Figura 7. Distribución de las actividades sin valor agregado para la generación de facturas.	62
Figura 8. Distribución de las actividades sin valor agregado para el envío de facturas al cliente.....	63
Figura 9. Distribución de las actividades que no agregan valor para el cobro de facturas atrasadas	64
Figura 10. Distribución de las actividades que no agregan valor para la selección de proveedores.....	65
Figura 11. Distribución de las actividades que no agregan valor para realizar las compras para la sede administrativa.....	66
Figura 12. Distribución de las actividades que no agregan valor en la compra para la manutención de barcos.	67
Figura 13. Distribución de las actividades que no agregan valor para la compra directa en el almacén para la manutención de barcos.....	68
Figura 14. Distribución de las actividades que no agregan valor para la recepción de materiales para la sede administrativa.	69
Figura 15. Distribución de las actividades sin valor agregado para el pago a proveedores a través de Internet.....	70
Figura 16. Distribución de las actividades que no agregan valor para el pago a proveedores (Consignación Bancaria)	71

Figura 17. Distribución de las actividades que no agregan valor para la selección del nuevo personal.	72
Figura 18. Distribución de las actividades que no agregan valor para el pago de empleados.	73
Figura 19. Distribución de las actividades que no agregan valor para la reserva de barcos.	74
Figura 20. Distribución de las actividades que no agregan valor para la prestación de apoyo logístico (Puerto – Navío)	75
Figura 21. Distribución de las actividades que no agregan valor para la prestación del servicio de apoyo logístico (Navío-Puerto)	76
Figura 22. Distribución de las actividades que no agregan valor para la manutención de barcos	77
Figura 23. Distribución de las actividades que no agregan valor para el establecimiento de las embarcaciones.....	78
Figura 24. Distribución de las actividades que no agregan valor para la recepción de resultados de auditorías ANTAQ.	79
Figura 25. Diagrama causa – efecto Traslado de registros de apoyo logístico.	83
Figura 26. Diagrama causa - efecto generación de facturas	83
Figura 27. Diagrama causa-efecto compras para la sede administrativa.....	84
Figura 28. Diagrama causa –efecto de reserva de barcos	85
Figura 29. Diagrama causa-efecto para la prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto-Navío).	86
Figura 30. Diagrama causa-efecto para la manutención de barcos	87
Figura 31. Cumplimiento en el pago por parte del cliente.....	112
Figura 32. Número. Total de Facturas con Inconsistencias.....	113
Figura 33. Resultado de críticas y reclamaciones en el servicio de apoyo logístico portuario	116
Figura 34. Resultado de inconsistencias presentadas en el registro de reservas	118
Figura 35. Resultado de inconsistencias en el uso de barcos.....	119
Figura 36. Ciclo PHVA.....	121

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Características de los barcos.....	38
Tabla 2. Precios de Servicio de Apoyo Logístico.....	40
Tabla 3. Matriz DOFA.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Resumen del análisis de valor agregado.....	60
Tabla 5. Indicador Facturas Generadas con error.....	110
Tabla 6. Porcentaje de Facturas Generadas con error.....	110
Tabla 7. Indicador Cumplimientos en el pago Oportuno por parte del Cliente.....	111
Tabla 8. Resultados del Cumplimiento del pago Oportuno por parte del Cliente.....	111
Tabla 9. Indicador Equivalencia en la Solicitud de Compra.....	112
Tabla 10. Facturas con inconsistencia mensual.....	113
Tabla 11. Indicador Desempeño de los Trabajadores.....	114
Tabla 12. Resultados Evaluación de Desempeño.....	114
Tabla 13. Indicador Porcentaje de Críticas y Reclamaciones del Servicio	115
Tabla 14. Porcentaje de Críticas y Reclamaciones del Servicio.....	116
Tabla 15. Indicador Inconsistencias en el Registro de Reservas.....	116
Tabla 16. Número de inconsistencias en el Registro de Reservas Mensual	117
Tabla 17. Indicador Control de Barcos.....	118
Tabla 18. Número de Inconsistencias en el Uso de Barcos.....	119

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. CNPJ, Inscripción municipal.....	129
ANEXO B. Autorización ANTAQ.....	131
ANEXO C. Sensibilización mejoramiento de procesos.....	132
ANEXO D. Caracterización de los procesos.....	135
ANEXO E. Análisis de valor agregado.....	139
ANEXO F. Manual de procedimientos.....	152
ANEXO G. Manual de funciones.....	206
ANEXO H. Compromiso implementación 4 y 5.....	215
ANEXO I. Creación de nuevos formatos.....	216
ANEXO J. Capacitación estructura organizacional.....	231
ANEXO K. Programa de mantenimiento preventivo.....	235
ANEXO L. Acta de reunión para la conformación del equipo de mejoramiento continuo.....	242

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.*

AUTOR: SAENZ PARDO Vanessa**

PALABRAS CLAVES: Procesos, Procedimientos, Análisis de Valor, Procesos Críticos, Propuesta de mejoramiento, Indicadores de Gestión, Programa de Mejoramiento continuo.

DESCRIPCIÓN: El trabajo de grado tuvo como propósito desarrollar una metodología de mejoramiento para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Los primeros capítulos contienen las generalidades y marco teórico del proyecto, a partir del tercer capítulo se presenta el diagnóstico preliminar de la organización, realizado a nivel interno y externo, donde se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respectivamente.

El capítulo cuatro, muestra los resultados de la formulación de una estructura organizacional creada para la empresa, determinando la misión, visión, políticas y organigrama; teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico inicial establecidos en el capítulo cinco. El capítulo seis y siete, contienen el levantamiento, descripción y documentación de los procedimientos de la empresa, además del análisis de valor aplicado a todos los procesos; con el objetivo de determinar los procedimientos sin valor agregado para la empresa. En el capítulo ocho se muestra el análisis de todos los procedimientos, teniendo en cuenta el diagnóstico preliminar, análisis de valor y concepto de la Gerencia, se determinaron los procedimientos críticos dentro de la organización. Teniendo en cuenta esto, el capítulo nueve y diez contiene las propuestas de mejora, aprobación y desarrollo de implementación, con el fin de mejorar no sólo los procesos críticos determinados, sino también que haya un impacto para todos los procesos de la empresa.

Para finalizar, el presente proyecto de grado contiene en los capítulos once y doce la propuesta de un sistema de indicadores para los procesos de la organización al igual que una propuesta de mejoramiento continuo. Donde las dos propuestas fueron implementadas de manera exitosa.

* Proyecto de grado

** Facultad de ingenierías físico-mecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Programa de Ingeniería Industrial; Ing. José Joaquín García, Director del Proyecto.

SUMMARY

TITLE: IMPROVEMENT OF THE ADMINISTRATIVE AND OPERATIVE PROCESS OF THE COMPANY PLASTERINGS AND MARITIME TRANSPORT YASMIN LTDA.*

AUTHOR: SAENZ PARDO Vanessa.**

KEY WORDS: Processes, Procedures, Analysis of Value, Critical Processes, Offer of improvement, Indicators of Management, Program of constant Improvement.

DESCRIPTION: The Degree work had as intention to develop a methodology of improvement for the company Reboques and Maritime Transport Yasmin Ltda. The first few chapters contain the generalities and theoretical frame of the project, from the third chapter it is presented the preliminary diagnosis of the organization, realized to internal and external level, where the strengths, weaknesses, opportunities and threats where established.

The fourth chapter shows the results of the formulation of an organizational structure created for the company, fixing the mission, vision, policies and flowchart; bearing in mind the results of the initial diagnosis established in the chapter five. The chapter sixth and seventh, contain the raising, description and documentation of the procedures of the company, in addition to the analysis of value applied to all the processes; with the aim to determine the procedures without value added for the company. In the chapter eighth, appears the analysis of all the procedures, having in mind the preliminary diagnosis, analysis of value and concept of the Management, the critical procedures decided inside the organization. Bearing this in mind, the chapter ninth and tenth contain the offers of improvement, approval and development of implementation, in order to improve not only the critical certain processes, but also the fact the there is an impact for all the processes of the company.

To finish, the present degree project contains in the chapters eleventh and twelfth the system of indicators offer for the processes of the organization as an offer of constant improvement, where both of them were implemented in a successful way.

* Grade Project

** Faculty of Engineering Physique Mechanics; School of Industrial and Managerial studies; Program of Industrial Engineering; Ing. José Joaquín García.

INTRODUCCIÓN

Cada día las empresas enfrentan nuevos desafíos debido a los constantes cambios que se generan en el entorno y cambios a nivel interno de la organización. Los desafíos se enfocan en visualizar las oportunidades y amenazas que les genera el medio que las rodea y las fortalezas y debilidades que posee a nivel interno. Todo, con el objetivo de que sus procedimientos no se conviertan en obsoletos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El compromiso de la gerencia de las organizaciones es fundamental para promover nuevos procedimientos y tareas ante sus trabajadores, pues sin la disposición y motivación de ellos el desarrollo del mejoramiento dentro de las organizaciones puede ser casi imposible. Debido a que es importante que todos los integrantes de la organización participen de los cambios que se generan.

En este trabajo de grado se presentará el desarrollo del mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* Con el objetivo corregir el desarrollo de sus operaciones para brindarle al cliente un mejor servicio de apoyo logístico portuario, creando una estructura organizacional para la empresa que defina sus objetivos, estrategias, principios y valores. También documentar sus procesos con el fin de diseñar e implementar mejoras para optimizar el desarrollo de sus procedimientos. Además de crear un programa de mejoramiento continuo que represente el compromiso y continuidad de las actividades de mejora dentro de la organización.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin LTDA.*

1.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa, a través de un análisis de perfil interno y externo.
- Formular una estructura organizacional que comprende, misión, visión, valores, organigrama y políticas organizacionales, teniendo claro, que la empresa no cuenta con dicha infraestructura y que será pieza fundamental para el desarrollo del presente trabajo de grado.
- Diseñar y documentar los procesos administrativos y operativos de la organización, generando el manual de procedimientos de la empresa.
- Identificar los procesos críticos de la organización.
- Proponer acciones de mejora a los procesos críticos de la empresa, teniendo en cuenta la viabilidad y conveniencia
- Diseñar indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar los procesos de la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*
- Establecer un programa para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*

- Realizar la implementación de las mejoras que se puedan obtener durante el desarrollo del proyecto.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Reboques e Transportes Marítimos Yasmin LTDA tiene como problemática inicial la falta de una estructura organizacional estratégica que comprenda: misión, visión, objetivos, valores, organigrama y políticas organizacionales. La falta de dicha infraestructura hace que dentro de la empresa se manejen pensamientos individuales y no exista una cultura organizacional respecto a la toma de decisiones. Esto genera conflictos en las operaciones.

La empresa no cuenta con una estandarización de los procesos para responder preguntas tales como: ¿Cómo se hace? ¿Quién hace? ¿Cuándo se hace? ¿Para qué? y lo más importante ¿Dónde queda la evidencia? la falta de respuestas a las anteriores preguntas se hace evidente en los siguientes aspectos de la empresa:

- No existe dentro de la empresa una caracterización de las actividades realizadas por el personal en las respectivas áreas o puestos de trabajo que actué como patrón y permita la evaluación, control y seguimiento de cada una de ellas,
- Por consiguiente la compañía no cuenta con manual de procedimientos, manual de funciones, estudio de métodos y tiempos. Esto hace que la empresa dependa indiscutiblemente de la persona que ocupa el cargo y no exista ningún tipo de aprendizaje para la organización.
- El flujo de la información no está estandarizada, se realiza de acuerdo a las necesidades del día a día.
- Existen algunos métodos de trabajo sin fundamentación teórica ni medición del impacto que estos puedan generar con el cliente.
- la firma desea seguir creciendo y aprovechar aspectos como el incremento del comercio internacional y el aumento de la capacidad del puerto. Para esto, es fundamental que exista una estandarización y

control de los procesos para saber en que punto se encuentra la compañía y hacia donde se quiere dirigir.

1.3 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

ETAPA I Diagnóstico preliminar: La primera etapa será realizar un diagnóstico preliminar de la empresa *Reboques e Transportes marítimos Yasmin Ltda.*, con el fin de conocer la situación actual de la empresa, haciendo un análisis de su perfil interno, externo.

Para llevar a cabo la recolección de informaciones, se efectuarán reuniones y entrevistas con el gerente de la empresa, gerente de operaciones y con algunos empleados.

Se utilizará como instrumento metodológico la matriz DOFA, para realizar el análisis y comparación de factores internos y externos.

ETAPA II Formulación de la infraestructura organizacional: Para la segunda etapa, se formulará la infraestructura organizacional que comprende: misión, visión, valores, organigrama y políticas organizacionales que serán la base fundamental del proyecto de grado. Para realizar dicha formulación se realizarán reuniones con el gerente de la empresa y el gerente de operaciones.

ETAPA III Documentación de todos los procesos de la empresa: Teniendo en cuenta que el objetivo principal en esta etapa es generar el manual de procedimientos de la organización, se documentarán todos los procesos de la empresa contando con la colaboración de directivas y trabajadores de la compañía.

ETAPA IV: Reconocimiento de los aspectos críticos: luego de conocer todas las operaciones que se desarrollan en la empresa, se identificarán los aspectos críticos y se realizará un diagnóstico detallado, para que sea el punto de partida para el desarrollo de las mejoras.

ETAPA V: Estudio de viabilidad: En esta etapa se plantearán las mejoras y se hará un análisis junto con las directivas sobre la viabilidad de cada una de ellas, obteniendo como resultado las mejoras que sean más convenientes para la empresa a la hora de su aplicación.

ETAPA VI: Diseño de indicadores: En esta etapa se diseñarán los indicadores de gestión que serán las herramientas para medir el desempeño de las operaciones en la empresa.

ETAPA VII: Implementación: Se darán a conocer cuales serán las acciones de mejora convenientes para la empresa, incluyendo las actividades a realizar y los recursos que serán utilizados. Luego de la exposición del plan se dará paso a la ejecución según lo establecido.

ETAPA VIII: Control y medición: Es la etapa para evaluar las mejoras establecidas y el compromiso de la empresa con el mejoramiento continuo.

1.4 ALCANCE

El alcance del proyecto va desde el diagnóstico de la situación actual de la empresa pasando por la estandarización de los procesos e identificación de los aspectos críticos, planteando propuestas de acción de mejoras y obteniendo como resultado los siguientes productos para entregar a la empresa:

- Estructura organizacional
- Manual de funciones
- Documentación de los procesos
- Plan de mejoramiento de los procesos críticos
- Programa de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

1.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.5.1 Reboques eTransportes Marítimos Yasmin Ltda.

Reboques e Transportes Marítimos Yasmin LTDA. Es una empresa Brasileira fundada en 1994 por el señor Renato Oliveira Accioly Lins, registrada con *CNPJ (Cadastro Nacional Pessoa Jurídica)* No. 00.349.133/0001-78 y con *Inscripción Municipal* No. 105.488/001/67, con el objetivo de prestar el servicio de apoyo portuario en el puerto de Salvador Bahía de Todos los Santos. En el Anexo A se pueden observar los registros legales de la empresa.

La organización ofrece un servicio completo que incluye transporte de la tripulación de los barcos, suministros y transporte del equipo técnico – mecánico cuando el barco cliente lo requiera.

La empresa opera teniendo en cuenta que cada organización dueña de barcos nacionales o internacionales tiene un representante en la ciudad de Salvador-Bahía- Brasil, por intermedio de éste agente el gerente de operaciones de *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda*, realiza la contratación para el servicio de apoyo portuario cuando el barco deba esperar un espacio para entrar al puerto para cargar o descargar. Esto ocurre cuando el cupo dentro del puerto está lleno, por esta razón el navío deberá ubicarse según las coordenadas dadas por la Marina Brasileira fuera del área portuaria y es hasta allí donde la empresa prestará el servicio de apoyo.

La organización cuenta con 34 empleados directos que ocupan los 6 cargos que existen y un empleado indirecto que ocupa el cargo de contador; 28 de sus empleados son los marineros que tienen el contacto directo con el cliente y son la imagen de la empresa para el cliente final, que en la mayoría de los casos es la tripulación de los barcos.

Todos los procedimientos de gestión dentro de la compañía se realizan de manera informal pues no están estandarizados ni documentados, los procedimientos de reclutamiento se hacen de acuerdo al criterio del gerente general o al gerente de operaciones.

La perspectiva para el futuro de la empresa es crecer de acuerdo al desarrollo de la capacidad del puerto y al incremento del comercio internacional; que por ende, aumentará el tránsito marítimo.

2. MARCO TEORICO

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es fundamental para una compañía tener una misión, visión y unos principios, pues estos elementos unifican el pensamiento de toda una organización y crean una cultura organizacional, que beneficia al cumplimiento de los objetivos de una empresa.

Misión: este concepto define el propósito de la compañía, su razón de ser. Además, de incluir la función o el papel que la compañía desempeña dentro de una sociedad.

Una organización cuando crea su misión, debe incluir las cualidades, las competencias que deben ser únicas a la hora de personalizar sus productos o servicios.

Visión: define el pensamiento futuro de la compañía, cuales son las metas y objetivo principal. Dependiendo de esto, las personas que integran una compañía dedicarán la mayor parte de su tiempo para cumplir dichos propósitos.

2.2 CONCEPTO DE PROCESO

Existe gran variedad de definiciones para el concepto de proceso, a continuación se enuncian algunas:

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno y externo”¹

¹ HARRINGTON, H. James, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Mc

“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elemento de entrada en resultados. Los elementos de entrada de un proceso son generalmente salidas de otros procesos”²

2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

2.3.1 Manual de Procedimientos

Describe todas las actividades que están involucradas en un proceso, al igual que los cargos o unidades administrativas que intervienen especificando la responsabilidad de cada uno y la función que desempeñan dentro del proceso. El manual de procedimientos facilita la evaluación, controles internos, auditorías y ayuda a que los trabajadores aumenten la eficiencia en su trabajo, debido a que el manual les indica lo que pueden y no pueden hacer.

2.3.2 Diagrama de Flujo

Es una gráfica que representa el orden o secuencia de las actividades que se desarrollan para obtener como resultado un producto o servicio, la capacidad de comunicación de esta herramienta, permite juntar todos los conocimientos sobre un producto o servicio y plasmarlo de manera global, clara y concisa para que sea de fácil comprensión.

2.3.3 Ventajas del Diagrama de Flujo

A continuación se presentan las ventajas que brinda el diagrama de flujo.³

- Favorecen la comprensión del proceso mostrándolo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

² NTC ISO 9000:2000.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

2.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Teniendo claro que para llegar al mejoramiento de un proceso es importante conocer claramente el funcionamiento de todas las actividades que comprenden el proceso o los procesos a mejorar, identificar cuales son los aspectos críticos, definir las mejoras evaluando anticipadamente su viabilidad y por último, dar el paso mas importante que es la aplicación y el control. Donde el resultado debe ser un proceso más eficiente.

Los procesos bien diseñados y administrados tienen en común las siguientes características:

- Las interacciones entre las actividades están bien definidas
- Se encuentran debidamente documentados
- Se definen responsables
- Se desarrollan primordialmente en función del cliente
- se evitan fallas en el servicio eliminando los desperdicios

2.4.1 Objetivo del Mejoramiento de Proceso

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:⁴

- Eliminen errores.
- Minimicen demoras.
- Maximicen el uso de activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva

2.4.2 Actividades Básicas para el Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- a. Obtener el compromiso de la alta dirección.
- b. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- c. Conseguir la participación total de la administración.
- d. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- e. Conseguir la participación individual.
- f. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- g. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- h. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

⁴ Carlos A. Perez, PROYECTO DE GRADO, mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la unidad estratégica de negocio de calzado de la cooperativa multiactiva "COOMULAR". Escuela de estudios industriales y empresariales. UIS, Pág.32-33, 2007

- i. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- j. Establecer un sistema de reconocimientos.

2.4.3 Fases para el Mejoramiento Continuo

Enfoque Harrington para el mejoramiento de los procesos: según la metodología de Harrington existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas.⁵

Fase I: Organización para el mejoramiento

- Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente
- Seleccionar los procesos críticos
- Nombrar los responsables del proceso

Fase II: Comprensión del proceso

- Definir el alcance del proceso
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso
- Realizar los repasos del proceso
- Solucionar diferencias
- Actualizar la documentación del proceso

Fase III: Modernización

- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Eliminar las actividades sin valor agregado
- Simplificar el proceso
- Eliminar los errores del proceso
- Estandarización
- Documentar el proceso

⁵ HARRINGTON, HJames, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Mc Graw Hill. Pág. 23-25

- Capacitar a los empleados

Fase IV: Medición y controles

- Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
- Establecer un sistema de retroalimentación
- Realizar periódicamente la auditoria del proceso

Fase V: Mejoramiento continuo

- Calificar el proceso
- Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
- Definir y eliminar los problemas del proceso
- Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes
- Benchmarking el proceso
- Suministrar entrenamiento avanzado al equipo

2.5 ANÁLISIS DOFA⁶

La forma en la que se lleva a cabo este tipo de análisis es por medio de la matriz DOFA, que es una herramienta analítica que permite observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean los más cercanos a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/dofa/

2.6 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

2.6.1 Diagrama Causa – Efecto

El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.⁷

2.6.2 Lluvia de Ideas

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

La lluvia de ideas (Brainstorming), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resulto en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba mas y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.⁸

2.7 INDICADORES DE GESTIÓN⁹

Los indicadores de gestión son instrumento de gerencia por excelencia y un medio de recopilación de información para medir y controlar los aspectos claves de una institución, dirigiéndolos hacia las metas organizacionales; las empresas deben establecer un mínimo de indicadores de gestión con los

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>

⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/46/brainstorming.htm>

⁹ <http://carpintero.uis.edu.co/documentos/pdfs/IGestion.pdf> (Niño Myriam Leonor, Material Asignatura: (Tópicos Especiales Logística)

cuales se pueda evaluar todos y cada uno de los signos vitales de la compañía.
Atributos a tener en cuenta para la información:

- Exactitud: La información debe presentar el estado como realmente es.
- Forma: La información puede ser: cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades, habilidades de quien la recibe y la procesa.
- Frecuencia: Medida de cuán a menudo se requiere, se produce o se analiza.
- Extensión: Es el alcance en términos de cobertura del área de interés.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros
- Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

3.1.1 Generación del Diagnóstico

La primera medida para iniciar el desarrollo de este proyecto, fue realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a nivel interno y externo. Obteniendo como resultado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía en el entorno que la rodea.

Para la obtención de los datos, fueron fundamentales las entrevistas realizadas al gerente de la compañía, gerente de operaciones, algunos de los funcionarios que hacen parte de la organización, quienes aportaron su experiencia y conocimiento de la empresa y del mercado que atienden. También fueron fundamentales las búsquedas hechas por la Internet y las visitas realizadas a las entidades que hacen parte del entorno de la compañía.

La herramienta utilizada para el diagnóstico de la situación actual de la empresa fue la matriz DOFA, la cual generó los factores importantes a nivel interno, del entorno, la competencia, entre otros elementos fundamentales para la obtención del diagnóstico.

A continuación se presenta el análisis realizado para generar el diagnóstico de la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis Demográfico

La empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda*, está ubicada específicamente en Salvador ciudad capital del estado de Bahía en la región Noreste de Brasil.

La República Federativa del Brasil tiene 189.985.135 habitantes que se encuentran distribuidos por los 26 estados del país y 5.564 municipios incluyendo la capital Bahiana que cuenta con una población de 2.948.733 habitantes y 3.555.782 habitantes en su área metropolitana compuesta por 10 municipios, entre ellos se encuentran Camçará, Itaparica, Lauro de Freitas, Vera Cruz, Madre de Deus, entre otros.

Salvador se destaca por ser una de las ciudades más pobladas del Noreste, la tercera más poblada de Brasil y la octava de toda América Latina después de Sao Paulo, México D.F, Buenos Aires, entre otras. Demográficamente las mujeres son el 52.9% de esta población y por ende el porcentaje de hombres es de 47.1%. La descendencia de su raza está marcada por africanos portugueses e indios nativos.

La Marina Brasileira ofrece a través de sus capitanías en cada región cursos del área marítima.

Específicamente, la capitanía del estado de Bahía desarrolla cursos 4 veces por año gratuitamente a grupos de 30 personas para capacitarlos en transporte marítimo, seguridad en las embarcaciones, entre otros temas de navegación, Convirtiendo a dichas personas en marineros profesionales. Por ende, en el año la región cuenta con 120 personas capacitadas en el área marítima.

Figura 1. Mapa Brasil- Salvador Bahía.



Fuente: <http://maps.google.es/>

Análisis Económico

“Actualmente Brasil es la mayor economía de Latinoamérica, la segunda de toda América y la sexta a nivel mundial, según el Banco Mundial. Con un PBI (Producto Bruto Interno) en valor de paridad de poder adquisitivo PPA de \$1.994.997 millones de dólares en 2008.

La economía de Brasil es líder en América Latina en diversos sectores económicos, tales como lo industrial, agrícola y exportador. Además, es integrante de BRICs(Brasil, Rusia, India y China), países considerados superpotencias emergentes. Considerando la población estimada para este año, (189 millones de personas), la renta per cápita PPA ascendería a 12.007 dólares en 2008.

Las exportaciones brasileñas de 219.336 millones de dólares, se encuentran entre las veinte más grandes del mundo.”¹⁰

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Brasil>

En el año 2007, Brasil pasó de ser deudor del Fondo Monetario Internacional a ser acreedor con un aporte de US \$4.500 millones al presupuesto operacional del FMI. A cambio, Brasil recibió derechos especiales de retiro, y títulos que pueden ser negociados en mercados internacionales o contabilizados en la reservas del país.

Específicamente para la ciudad de Salvador la economía está representada en gran parte por el turismo y los eventos culturales anuales, tales como el carnaval. La construcción se ha convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo de la economía en la ciudad, ya que empresas Europeas están realizando grandes inversiones en la ciudad y en el litoral Bahiano. La industria también es factor importante para la economía ya que empresas como Ford Motor Company tiene su fábrica de ensamble, Procter & Gamble, empresas petroleras, entre otras, tienen sus sedes en el polo petroquímico que se encuentra ubicado en el área metropolitana de la ciudad.

El puerto de Salvador. Situado en la Bahía de Todos los Santos aporta al desarrollo económico de la región, teniendo en cuenta que el volumen de carga aumenta año tras año debido al mismo ritmo económico que desarrolla el país y el estado de Bahía. Pues es allí donde son llevados los productos producidos localmente, en especial productos petroquímicos. El puerto de Salvador tiene el mayor movimiento de contenedores del norte y noreste del país. Esta habilidad de manejar altos volúmenes de carga, manejar un alto nivel de flexibilidad operativa ha hecho que el puerto se posicione para nuevas inversiones tecnológicas y que trabaje cada día para ofrecer la infraestructura necesaria para el movimiento de las mercancías y ofrecer el mejor servicio para importación y exportación. Estas características del puerto de la ciudad, hace que la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Sea beneficiada en el sentido que cada día la circulación de barcos es mayor y esto será fundamental para el crecimiento de los posibles clientes para la empresa. Aún más, cuando la prestación de servicio de apoyo logístico en el puerto es ofrecido sólo por dos empresas que incluye a Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda y la competencia que se conoce con el nombre de O

Reis. Cabe destacar, que la primera tiene una mayor capacidad de transporte debido a la cantidad de barcos que hacen parte de su flota.

La imagen que tiene la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* dentro de la población que hace parte del gremio Marítimo, es de tradición, debido al tiempo que lleva la empresa en funcionamiento y que fue la primera empresa de este tipo luego de la apertura del puerto.

Análisis Político Legal

La empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*, está legalmente constituida y por ende cumple con todas las normas de navegación marítima establecidas por la **ANTAQ** (Agencia Nacional de Transportes Acuaviarios) quien es el ente que autoriza a la compañía para prestar el servicio de apoyo portuario. Por esta razón la empresa pasa por auditorías de la **ANTAQ** con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas y la renovación de autorización de funcionamiento. En el Anexo B se encuentra el registro de autorización de funcionamiento de la empresa.

La capitanía del puerto de Salvador-Bahía, entidad que hace parte de la Marina Brasileira, tiene normas que rigen a *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*. Tales como la de seguridad para la navegación y el mantenimiento y estado físico de las embarcaciones. La capitanía realiza auditorías con fechas establecidas durante el año para verificar el cumplimiento de las normas, si alguna no se cumple le dan un plazo a la compañía para que realice las mejoras sugeridas. Si el plazo se cumple y no se realizan las mejoras; la empresa es sancionada y se traduce en la no movilización del barco. Perjudicando de manera directa al cliente y a la misma empresa, pues disminuye su capacidad operativa.

Existen empresas que no cumplen con la documentación para que sean legalmente constituidas por la **ANTAQ**, estas empresas piratas, son una

amenaza pues afectan de manera directa los ingresos de la empresa, debido a que prestan los servicios de apoyo portuario a un precio menor, compitiendo de manera desleal y en ocasiones sin ninguna sanción aplicada por las entidades reguladoras. Por esta razón, la falta de rigurosidad en la aplicación de las normas del transporte marítimo en la región, hacen que *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* Mantenga una lucha constante de quejas a las entidades reguladoras.

Análisis Tecnológico

El Internet es una herramienta que se ha convertido en algo fundamental para la vida cotidiana de las personas, Allí se promocionan y distribuyen todo tipo de bienes y servicios obteniendo en mucho de los casos grandes beneficios para las empresas, debido a la gran capacidad que tiene este medio para divulgar información. Es por esto, que un espacio en Internet para la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*, sería una oportunidad fundamental para difundir el servicio de apoyo logístico que presta la empresa en el puerto de Salvador- Bahía.

Cada día la tecnología avanza y le brinda a las empresas sistemas de información para manejar todos los procesos, disminuir los tiempos de operación y hacer que sean más eficientes. Esta herramienta sirve dentro de la empresa para facilitar la toma de decisiones y logra ventajas competitivas.

ANÁLISIS INTERNO

La empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*, desde el año de su fundación se ha preocupado por el crecimiento de la capacidad operativa para brindarle al cliente un mejor servicio de apoyo logístico portuario 24 horas por día y por el bienestar de sus empleados. Para describir de una manera más específica la empresa, a continuación se presenta un análisis de los recursos de la empresa.

Recursos Tangibles

Recurso Humano: la empresa cuenta con:

Un Gerente General, encargado directamente de las operaciones administrativas e indirectamente de todas las operaciones de apoyo logístico portuario que realiza la compañía. Es encargado de realizar convenios con proveedores, de la selección y reclutamiento de nuevos empleados, del cumplimiento de las normas y políticas legales que rigen a la empresa, también es encargado de constatar los pagos de los clientes e ingresarlos al sistema de la empresa y pagos a proveedores, para llevar el control de atrasos de facturas. Realiza los acuerdos y contratos con los clientes sobre precios y servicio.

Un Gerente de Operaciones, encargado de todos los procesos para prestar el servicio de apoyo logístico portuario tiene el contacto directo con el cliente (Agencia) en el momento que requiera el servicio, es a él a quien la agencia llama para el inicio de apoyo logístico, ya sea desde el puerto o desde el barco perteneciente a la agencia (cliente), supervisa el cumplimiento del servicio, mantenimiento de los barcos (recursos de la empresa). Autoriza la compra de insumos que son necesarios para el mantenimiento y funcionamiento de los barcos (recursos de la empresa).

Una secretaria, encargada de llevar el control de las reservas que realizan las agencias (clientes), atiende las llamadas y realiza la transferencia para la persona requerida, en caso contrario recibe la llamada y deja registro de ella, es encargada de actualizar los registros de control de prestación del servicio de apoyo portuario de manera física e ingresarlos al sistema para llevar el control. También realiza la entrada de los datos al software para generación de facturas, y envía para los clientes.

Un Asistente Administrativo, encargado de realizar las consignaciones bancarias, de colaborar con las funciones operativas de administración, también abastece los barcos con los registros de control de prestación del

servicio de apoyo portuario cuando lo requieren y recoge dichos registros que ya han sido llenados por los marineros de cubierta y que son entregados al asistente por el supervisor de barcos.

Una Asesora, encargada de apoyar las actividades administrativas y operativas debido a la ausencia del Gerente General ó del Gerente de Operaciones.

Un Supervisor de Barcos, es encargado de supervisar el uso adecuado de los barcos teniendo en cuenta que el funcionamiento de estos debe estar registrado y directamente relacionado con la prestación del servicio de apoyo logístico que realiza la empresa.

Catorce Marineros de Cubierta, son los encargados de conducir los barcos, también, tienen la responsabilidad de llenar el registro de control de prestación del servicio de apoyo portuario.

Catorce Marineros de Máquina, encargados de revisar el motor y el funcionamiento del barco mientras es prestado el servicio. Es responsable de ingresar y descargar la mercancía o las personas que serán trasladadas para cumplir con el servicio de apoyo logístico.

Un marinero de manutención: Durante la realización del diagnóstico, se generó este nuevo cargo, pues era uno de los marineros de máquina quién también hacía las funciones de manutención física de las embarcaciones.

Tres Mecánicos, encargados de la manutención de la parte mecánica de las embarcaciones.

En total la empresa cuenta con 35 empleados, luego del ingreso a la nómina del asistente administrativo.

Recursos Físicos:

Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda., cuenta con:

- Una Sede Administrativa, ubicada en la Av Estados Unidos No 397 Edificio Ciudad de Salvador, 1 piso, sala 112. Donde se maneja todas las actividades administrativas y de coordinación del servicio de apoyo portuario que realiza la empresa.
- 7 Barcos, con las siguientes características:

Tabla 1. Características de los barcos

Nombre del Barco	No. De Tripulantes	No. De Pasajeros	Potencia (HP)	Capacidad (Tonelada)	Largura del Barco (m)	Año Construcción
<i>Ingrid</i>	2	43	290	15.9	17.85	1998
<i>Yasmin</i>	2	20	150	14.5	14.86	1998
<i>Gabi</i>	2	16	147	9.6	13.10	2000
<i>Tiago I</i>	2	25	260	18.5	16.27	2002
<i>Nina</i>	2	20	200	4.5	15.23	2007
<i>Juliana I</i>	2	20	147	2.8	16.19	2007
<i>Raimundo Accioly (Catamarán)</i>	2	20	320	2.9	11.80	2009

Fuente: Autor del proyecto

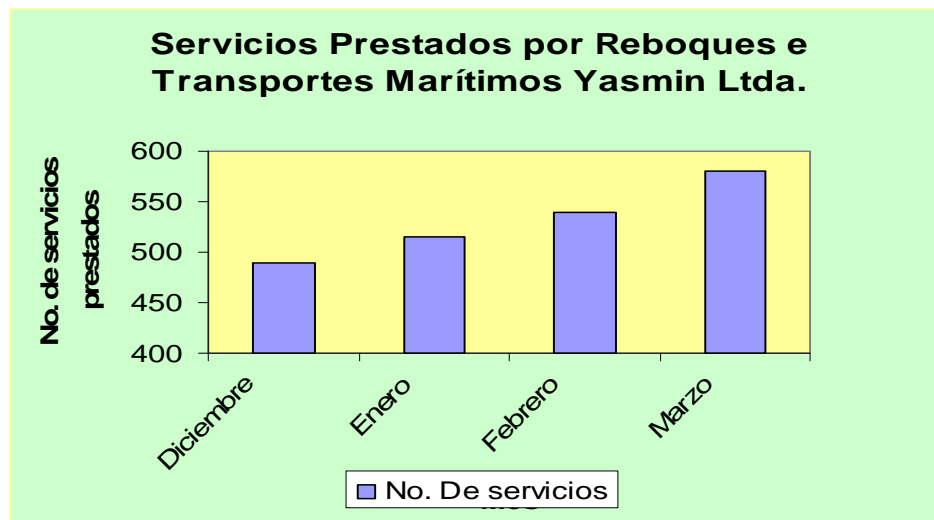
El nombre de cada barco es un homenaje que hace el dueño de la empresa, el señor Renato Accioly para algunos de los miembros de su familia.

La empresa desde su fundación ha renovado sus embarcaciones como se puede observar en la Tabla1. El año de construcción de la mayoría de los barcos no sobrepasa los 10 años y la última adquisición de la empresa fue, el catamarán Raimundo Accioly que posee la mayor potencia y mayor velocidad a diferencia del resto de las embarcaciones, brindándole al cliente una embarcación que presta servicios con mayor rapidez.

- La comunicación entre la sede administrativa y el puerto donde se encuentran los barcos disponibles para el inicio del servicio es dada por medio de la radio VHF (Very High Frecuencias), que tiene un alcance de 25 millas y es uno de los elementos de seguridad más importantes para llevar a bordo. Cada uno de los barcos tiene la unidad de radio, para la comunicación entre los barcos y la sede administrativa.

Recursos Financieros:

Figura 2. Relación del número de servicios prestados por la empresa



Fuente: Autor del proyecto

El porcentaje de crecimiento en el número de servicios va creciendo de 5% a 7% mensual, y la perspectiva de la empresa es aumentar del 9% a 10% en el número de servicios que presta la empresa para el apoyo logístico portuario para el año 2009. Gracias a la nueva embarcación adquirida a principios de año que aumentó la capacidad de operación, brindándole al cliente otra opción de servicio más rápido.

Con respecto a los precios del servicio, la empresa tiene estipulado para cada cliente (Agencia) precios diferentes, estos varían debido al tipo de contrato que

realiza la organización con el cliente y que son evaluados y definidos por el gerente de la empresa.

La empresa ha definido de la siguiente manera los servicios que se prestan y ha estipulado parámetros para cada uno de ellos:

Tabla 2. Precios de Servicio de Apoyo Logístico

Discriminación de los servicios prestados	Horas normales	Nocturno	Sábados, Domingos y días festivos a la noche
A. Uso General 1.Barco para transporte de representantes de la agencia, tripulantes, visita, prácticos: Por viaje a la redonda 2. Catamarán	Oscila entre US\$67,5 a S\$190,5 Oscila entre US\$180 a US\$243,5	Oscila entre US\$92,5 a US\$247,5 Oscila entre US\$253,5 a US\$316,5	Oscila entre US\$120 a US\$321,5 Oscila entre US\$329,5 a US\$411,5
B. Uso especial 1.Catamarán 2.Barco para transporte de materiales para navíos Por viaje a la redonda 3. Barco en Aratu por Navío	US\$195 Oscila entre US\$107,5 a US\$337,5 Oscila entre US\$627,5 a US\$818,5	US\$253,5 Oscila entre US\$140 a US\$438,5 Oscila entre US\$816 a US\$1064	US\$329,5 Oscila entre US\$181,5 a US\$570 Oscila entre US\$1107,5 a US\$1167
<p>Parámetros del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Viaje a la redonda: desde cualquier punto de embarque en el puerto de Salvador hasta el Navío en cualquier lugar de la Bahía de todos los Santos. b. Duración del viaje a la redonda; una hora, con catorce minutos de tolerancia. c. el cobro de hora en espera sólo será debida después de catorce minutos de espera. d. el valor debido por el cliente será por hora indivisible de espera y corresponderá al 30% (treinta por ciento) del valor constante de la tabla de precios para el servicio específico. e. periodo nocturno: desde las 19:00 a las 6:00 horas f. Sábados; a partir de las 12:00 horas y hasta la 19:00 30% adicional. g. Sábados en la noche, Domingos y días festivos: De Sábado a las 19:00 horas hasta el Domingo 24:00 horas 30 + 30% adicionales acumulativos. 			

Fuente: Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

En la tabla de precios de la organización, están definidas todas las opciones de servicios que tiene la empresa, pero existe variación para cada uno de los clientes, dependiendo de los tipos de servicios que requieran y los acuerdos que realicen con la organización. Los parámetros del servicio, también puede ser modificado, según los acuerdos realizados Empresa-Cliente. De manera general, dichos parámetros de la tabla de precios están establecidos para todos los clientes, pero siempre existirá alguna excepción.

La empresa cuenta actualmente con 92 Agencias (Clientes) quienes reciben los servicios que brinda *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* A continuación se enunciarán algunas de ellas.

- Petrobras petróleo Brasileiro S/A
- Wilson Sons Agencia Marítima Ltda.
- Bahiaship Agencia Marítima Ltda.
- Agencia marítima Brandão Filhos Ltda.
- Alianza Navegación y Logística Ltda.
- Global Transporte Oceánico S/A
- Astromarítima Navegación S/A
- Beramar Servicios Marítimos Ltda.
- Bahía Tanker Agencia Marítima Ltda.
- El Paso Aceite y Gas de Brasil Ltda.
- Galaxia Marítima Ltda.
- Navegación Guarita S/A
- SGS do Brasil Ltda.
- Texaco Brasil S/A productos de petróleo.
- Transportes e Agencia Marítima Ltda.
- Star SHP Agencia Marítima Ltda.

Recursos Intangibles

Recursos Tecnológicos:

La organización cuenta con un software llamado Gerente Financiero, que maneja las siguientes funciones:

1. Plan de cuentas: que es la configuración del software con sus funciones.
2. Registro de proveedores: sirve para manejar la base de datos de los proveedores de la empresa.
3. Registro de clientes: sirve para manejar, la base de datos de los clientes de la empresa.
4. Lanzamientos de cuentas por pagar: sirve para programar las cuentas por pagar de la empresa, dependiendo de las fechas establecidas.
5. Cuentas a recibir: sirve para la generación de facturas.
6. Copia de seguridad: sirve para guardar los datos introducidos en el sistema.
7. Agenda: sirve para hacer la programación de actividades futuras.
8. Salida: salida del sistema.

La empresa no hace uso de las funciones, número 2, 4,7 del software y el uso más importante es para el registro de clientes y la generación de facturas por el servicio de apoyo logístico que realiza la empresa, este software contiene los siguientes parámetros de entradas de información para generar la factura y llevar el control de los pagos que realizan los clientes.

A continuación, en la Figura 3 se puede observar el menú para el registro de clientes con el que cuenta el software actual de la empresa.

Figura 3. Menú para el Registro de Clientes

Código	Nome	CNPJ/CNPJ	Fone	Celular	Fone Comercial
06	ACERVOY BRASIL S.A.	42.153.155/0001-68	()	()	()
13	AGENCIA MARITIMA BRANDAO FILHOS LTDA	16.484.453/0001-70	()	()	(71) 243-5
2	AGENCIA MARITIMA GRANEL LTDA	54.477.377/0002-46	()	()	(71) 243-2
11	ALIANÇA NAVEGAÇÃO E LOGÍSTICA LTDA.	02.427.026/0016-22	()	()	(71) 319-2
59	ASHLAND BRASIL LTDA	51.727.907/0003-60	()	()	(21) 2560-
7	ASTRAL SHIPPING	01.159.142/0001-69	()	()	()
39	ASTROMARITIMA NAVEGAÇÃO S/A	42.487.983/0006-97	()	()	()
71	AUGUSTA OFFSHORE SPA-A/C-AUG. OFFSHORE	00.316.125/0001-13	()	()	()
69	BAHA TANKER AGENCIA MARITIMA LTDA	07.205.020/0001-16	()	()	()
3	BAHASHIP AGENCIA MARITIMA LTDA	40.510.538/0001-05	()	()	(71) 243-0
73	BERA MAR SERVIÇOS MARÍTIMOS LTDA	40.605.909/0001-80	()	()	()
95	BELOV ENGENHARIA LTDA.	15.630.064/0001-43	()	(71) 3244-1690	(71) 3301-
80	BOS NAVEGAÇÃO S/A	02.873.538/0001-80	()	()	()
81	BRAZSHIPPING MARITIMA LTDA	32.396.632/0001-56	()	()	()
106	CHEVRON BRASIL LUBRIFICANTES LTDA.	05.524.572/0016-31	()	(19) 3751-3899	(19) 3751-
33	CLIFFER FORNECEDORA DE MENC. P/NAVO LTDA.	04.020.729/0001-80	()	()	(71) 313-3
72	OMA COM INC. FRANÇA-A/C-OMA COM DO BRASIL	05.951.306/0001-30	()	()	()

Dentro del registro de clientes se encuentra el nombre de la agencia (Cliente), CNPJ (Registro Nacional de Persona Jurídica), que es el registro de legal de la empresa, teléfono comercial, celular o fijo.

Figura 4. Menú de Cuentas a Recibir

- Registro: es el número que identifica cada documento de control para la prestación del servicio.
- Cliente: es el nombre del cliente (Agencia), al quien fue prestado el servicio.
- Costo: es el valor económico por el servicio prestado por la empresa.
- Emisión: es la fecha de generación de la factura.

- Vencimiento: es la fecha en la que se cumple el plazo del cliente para el pago de facturas.
- ISS: Seguro Social
- Descuento: es la disminución en porcentaje del precio por el servicio prestado por la empresa.
- Valor Total: es el precio total del servicio prestado incluyendo los descuentos y el ISS.
- Histórico: es la descripción del servicio prestado, teniendo en cuenta el tipo de carga que fue trasladada.
- Valor recibido: es el valor económico que el cliente (Agencia) paga a la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.
- Fecha de pago: es la fecha en la que el cliente (Agencia) realiza el pago.
- Tipo de pago: se refiere si cliente realizo el pago por medio de cheque, consignación en dinero o efectivo.
- Compenso: en el caso de que el cliente haga el pago con cheque, se verifica de que este dinero haya entrado en la cuenta de la empresa.

El software que actualmente maneja la empresa presenta algunas falencias que hacen que su utilidad no sea tan eficiente. A continuación se describen los aspectos:

- Dentro del programa no se han establecido las diferentes tarifas que maneja la empresa para cada uno de los clientes, teniendo en cuenta que estos criterios son manejados por la Gerencia de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. y la agencia (cliente).
- Otra falla del sistema, es que no está establecido de manera fija los impuestos que son descontables en las facturas y los descuentos que se generan dependiendo de los criterios ya establecidos por la empresa con cada una de las agencias (clientes), y que deben estar programados dentro del sistema para que se establezcan de manera automática.
- El sistema cuando ingresan los datos del precio del servicio prestado con los impuestos y descuentos propios de la factura, no realiza el

cálculo del valor total de la factura, estos cálculos los realiza el empleado con calculadora o en ocasiones utilizando habilidades matemáticas.

- Otra falla fundamental es debido a que el software tiene mas de 8 años de antigüedad, en muchas ocasiones se han contaminado y distorsionado los datos del software causando muchos problemas con la base de datos de los clientes y sus registros.

Esta falta de información dentro del sistema hace que los tiempos para el ingreso de la información al programa y la rectificación de valores sean mayores y dependan exclusivamente de la agilidad del empleado que realiza este trabajo.

Imagen de la Empresa Ante los clientes:

Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Maneja una reputación ante los clientes y entidades del sector de ser una empresa que brinda experiencia y mayor capacidad en el servicio de apoyo logístico portuario. Por eso es reconocida por los clientes y son las características que la diferencian y hace que las personas piensen en la empresa cuando se hable de apoyo logístico en el puerto de la Bahía de todos los Santos en Salvador.

4. FORMULACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Partiendo del hecho de que la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. no cuenta con direccionamiento estratégico. Se realizó un trabajo con la gerencia y algunos empleados para definirlos. A continuación se describen las etapas desarrolladas para la generación del direccionamiento estratégico de la empresa.

Etapa 1. Se realizó una reunión inicial con las directivas de la empresa, el supervisor de barcos y tres marineros. Que consistió en dar a conocer la importancia de la creación de la estructura estratégica de la empresa, definiendo los conceptos de misión, visión, políticas, valores y organigrama.

Etapa 2. Una vez dados a conocer los conceptos de los lineamientos por parte de la autora del proyecto, se determinó realizar un ejercicio de intercambio de ideas entre los asistentes, para llevar a cabo la creación de la estructura organizacional de la empresa.

Etapa 3. Con el objetivo de incentivar la participación de los asistentes se plantearon preguntas tales como:

¿Cuál es el objetivo principal de la compañía?

¿Para quién están dirigidos los servicios que presta la empresa?

¿En qué se diferencia o se destaca Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. de otras empresas?

¿Cuáles son las perspectivas de la empresa?

¿Cuáles son los valores que deben regir dentro de la organización?

Etapa 4. En una segunda reunión se socializaron las ideas de cada uno de los integrantes, priorizando y extrayendo los aspectos más relevantes y que serían

fundamentales para crear la definición de los lineamientos estratégicos, los cuales quedaron establecidos de la siguiente manera.

4.1 MISIÓN

Reboques e Transportes Marítimos Yamin Ltda., es una empresa dedicada al servicio de apoyo logístico portuario; que le ofrece a sus clientes calidad, experiencia, responsabilidad y eficiencia en la prestación del servicio, obteniendo como resultado la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

4.2 VISIÓN

Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Debe ser para el año 2014 una empresa con una mayor capacidad operativa, líder en la prestación del servicio de apoyo logístico portuario, que aprovechará el desarrollo y crecimiento del transporte marítimo en la región para aumentar el número de clientes utilizando herramientas como la calidad, experiencia y eficiencia para obtener como valor agregado la satisfacción de sus clientes.

4.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

- ❖ Ofrecer el mejor servicio, para obtener clientes fieles y satisfechos.
- ❖ Cumplir debidamente con las normas legales que exige ser una empresa prestadora del servicio de apoyo logístico portuario.
- ❖ Garantizar el cumplimiento de los derechos de nuestros trabajadores.
- ❖ Garantizar que nuestros empleados tengan la experiencia y reconocimiento para desempeñar cargos en la empresa.

4.4 NUESTROS VALORES

Honestidad

Como personas y como empresa actuamos de manera sincera y transparente con nosotros mismos y con los demás. Teniendo como parámetro las leyes que nos rigen.

Responsabilidad

Cumplimos nuestras obligaciones, teniendo claro que cada una de las decisiones y acciones que tomamos desencadenan consecuencias de las que somos responsables.

Respeto

Prestamos nuestro servicio con educación y cordialidad, tratamos a nuestros compañeros de trabajo como queremos ser tratados.

Excelencia en el servicio

Todo lo que hacemos, lo hacemos teniendo en cuenta nuestra experiencia para brindarles a nuestros clientes la mejor solución a sus problemas obteniendo como resultado un mejor servicio y la satisfacción de nuestros clientes.

Pertenencia institucional

Nos sentimos orgullosos del lugar donde trabajamos, hacemos que nuestro ambiente de trabajo sea el mejor y cuidamos de los recursos que hacen parte nuestra empresa.

4.5 ORGANIGRAMA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

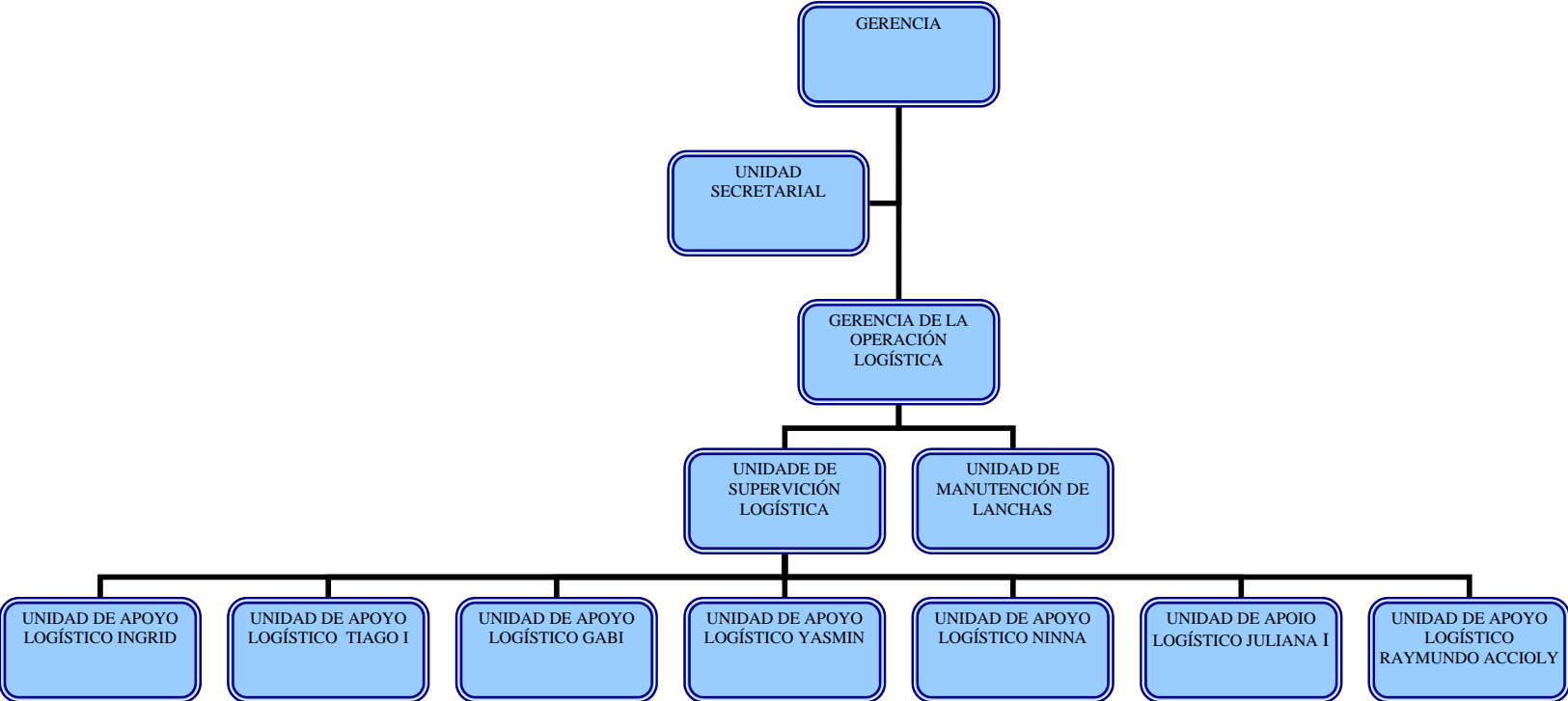
Luego de tener un mayor conocimiento de la empresa a través del diagnóstico realizado y de que la organización no contara con un organigrama que definiera los niveles de cada cargo y ubicación de las diferentes áreas de la

empresa. Se realizó un trabajo con la Gerencia General para determinar la estructura de la organización.

En la Figura. 5 se puede observar el organigrama creado para la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* En él se puede observar que el nivel jerárquico más alto de la organización es el del Gerente General, seguido del Gerente de Operaciones, debido al grado de responsabilidad para cumplir los objetivos trazados para la empresa de cada cargo.

Es el Gerente General el encargado de dirigir, orientar y revisar todas las unidades de la empresa. Al igual que el Gerente de Operaciones que dirige, orienta y revisa específicamente la operación de todas de las unidades de apoyo logístico de manera específica. También está a su cargo la unidad de manutención que integra el cargo de mecánico y marino de manutención.

Figura. 5. Organigrama Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda



Fuente: Autora del proyecto

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Apoyo Logístico	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una amplia experiencia en el apoyo logístico necesario en el puerto, • El recurso humano de la empresa tiene la capacidad y experiencia para desarrollar cada una de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta crear un programa de mantenimiento preventivo de los barcos debido a las revisiones que hace la capitanía Bahiana para la autorización de la circulación. • No existe medición de la calidad del servicio que se ofrece. • Falta formatos para el registro el control de procedimientos.
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra legalmente constituida, cumpliendo con las normas y leyes que exigen las autoridades competentes. • La empresa le ofrece a sus empleados servicio medico, odontológico y providencia social (INSS) para riesgos profesionales como lo exige la ley. • La sede administrativa fue recientemente remodelada brindándole a empleados y clientes comodidad y buen ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con una infraestructura organizacional que comprenda: misión, visión, políticas, valores, organigrama. • No existe manual de procedimientos. • No cuenta con manual de funciones. • El software utilizado para la generación de facturas es antiguo y utiliza mayor tiempo para la entrada y proceso de la información. • La empresa no cuenta con una pagina de Internet para difundir de una manera positiva la imagen de la empresa. Además de convertirse en una herramienta útil de comunicación. • No existen indicadores de gestión que ayuden a la medición del área administrativa y operativa. • Faltan formatos para el registro y control de procedimientos, • La empresa no tiene estandarizado los parámetros para definir los precios dentro de la empresa.

Continúa Tabla 3.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • La principal mano de obra de la compañía es abundante en la región, debido a las constantes capacitaciones que realiza la Marina Brasileira a través de la capitania del estado de Bahía. • Las continuas capacitaciones que brinda la Capitania del estado de Bahía para los marineros de la región, representa una oportunidad para la formación continua de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se observan amenazas relevantes.
Análisis Económico	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia está representada por una sola empresa. • El crecimiento de la capacidad del puerto de Salvador- Bahía, influye directamente en el aumento del tránsito marítimo y por ende en el aumento en el número de posibles clientes para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido al crecimiento de la capacidad del puerto nuevas empresas de apoyo logístico, pueden surgir.
Análisis Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> • No se observan oportunidades relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de cumplimiento de las normas exigidas por la ANTAQ y la Capitania de Bahía pueden repercutir en sanciones para la empresa. • La falta de rigurosidad de las normas del transporte marítimo, hacen que existan empresas piratas compitiendo de manera desleal.
Análisis Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • El Internet sería una herramienta fundamental para aumentar el número de clientes de la compañía. • Los sistemas de información, son una oportunidad para mejorar la eficiencia de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se observan amenazas relevantes.

Fuente: Autora del proyecto

FORMULACIÓN DE MEJORAS

Con base en el diagnóstico de la situación actual de la organización y al levantamiento, análisis y medición de los procesos que se desarrollan en Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se realizará la formulación en el capítulo 9 de propuestas de mejora.

6. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA

Después de realizar el análisis externo e interno de la organización y de conocer de manera general las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se evidenció la necesidad de desarrollar una propuesta de mejora para los procesos administrativos y operativos. De esta manera, se dio paso a la identificación, definición y caracterización de los procesos.

Para incentivar la participación de los trabajadores de realizar el levantamiento de los procesos de la organización, se llevó a cabo una charla informativa sobre la importancia de la estandarización de los procesos en la empresa y por ende la participación de los trabajadores en el desarrollo del proyecto de grado. (Ver Anexo C).

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para conocer e identificar los procesos desarrollados en la organización se efectuaron entrevistas utilizando registros abiertos con el Gerente de la empresa, Gerente de Operaciones y demás empleados de la organización. También, se utilizó como herramienta la observación de todos los procesos y procedimientos generados en el área administrativa y operativa de la empresa que fue fundamental para justificar lo establecido en las entrevistas con el personal de la empresa. Al finalizar esta etapa, se identificaron los siguientes procesos:

- **Proceso de Facturamiento:** Es el encargado de trasladar registros, generar y enviar la factura al cliente con el fin de dar inicio al recaudo de

los ingresos de la empresa. Dentro de este proceso también se realiza el cobro de facturas atrasadas.

- **Proceso de Compras:** Es el encargado de seleccionar, controlar, tramitar la relación con los proveedores para la compra y recepción de insumos y materiales requeridos dentro de la organización para desarrollar las labores operativos y administrativas.
- **Proceso de Talento Humano:** Identifica la necesidad de personal dentro de la organización para dar paso a la selección de nuevos empleados que cumplan con las exigencias de la empresa con la disponibilidad de tiempo y funciones a desempeñar, para de esta manera evaluar y llegar a la contratación del nuevo personal. Este proceso, también se encarga de realizar el pago a los empleados, con el fin, de cumplir uno de los objetivos de la organización.
- **Proceso Gestión Operativa:** Es el encargado de la reserva de barcos y de la prestación del servicio de apoyo logístico portuario desde el puerto de la Bahía de todos los Santos al navío cliente, ó desde el navío cliente hasta el puerto. También se encarga de supervisar la manutención de los barcos para ofrecerle al cliente un servicio rápido y seguro.

6.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

El objetivo de la caracterización de los procesos es poder describir las actividades y responsables. Y así conocer mejor los procesos de la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Gracias a las entrevistas con los responsables de cada proceso y al trabajo de análisis realizado se obtuvo como resultado la caracterización

incluyendo la interacción entre las diferentes áreas de la empresa. (Ver Anexo D).

El formato diseñado para la caracterización de los procesos contiene la siguiente información:

- **Encabezado:** el encabezado del formato contiene el logo de la empresa a la izquierda, en el centro el nombre del proceso, a la derecha contiene el código del proceso, área a la que pertenece y el número de la versión.
- **Responsable del proceso:** Es el responsable principal de la gestión del proceso.
- **Objetivo:** Breve descripción del proceso.
- **Alcance:** es lo que abarca el proceso.
- **Proveedor:** Procesos que suministran la información.
- **Entrada:** Son los elementos e información para iniciar las actividades.
- **Actividad:** Breve descripción de las actividades que desarrolla el proceso.
- **Responsable:** Es el responsable por la actividad que desarrolla dentro del proceso.
- **Salida:** Información que genera cada actividad.
- **Cliente:** Procesos que son afectados por la actividad.
- **Elaboró:** Nombre de la autora del proyecto
- **Aprobó:** Nombre de Gerente de la empresa.
- **Firma:** Aprobación de la gerencia.
- **Indicador:** nombre del indicador que mide el proceso.

6.3 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

Luego de caracterizar los procesos que deben documentarse, la siguiente etapa fue la recolección de la información necesaria para conocer de manera específica todas las actividades desarrolladas en los procedimientos, este

trabajo se realizó con entrevistas y observación directa con los responsables de cada tarea. La recolección de la información fue excelente teniendo en cuenta que los trabajadores estuvieron con la disposición necesaria para entregar las informaciones solicitadas.

El resultado del análisis y recolección de información arrojó el siguiente resultado:

6.3.1 Procedimientos del Proceso de Facturamiento

- Traslado de los registros de apoyo logístico
- Generación de Facturas
- Enviar factura al cliente (Agencia)
- Confirmar pago de facturas por parte del cliente
- Cobro de facturas atrasadas

6.3.2 Procedimiento del Proceso de Compras

- Selección de proveedores
- Compras para la sede administrativa
- Compras para la manutención de barcos
- Compras directamente en el almacén para la manutención de barcos
- Recepción de materiales para la sede administrativa
- Pago a proveedores a través de Internet
- Pago a proveedores (consignación Bancaria)

6.3.3 Procedimientos del Proceso de Talento Humano

- Selección de nuevos empleados
- Pago a los empleados

6.3.4 Procedimiento del Proceso de Gestión Operativa

- Reserva de barcos
- Prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto – Navío)
- Prestación del servicio de apoyo logístico (Navío – Puerto)
- Procedimiento para la manutención de barcos
- Abastecimiento de las embarcaciones
- Procedimiento para la recepción de resultados de auditorías ANTAQ

7. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA

Luego de obtener la información en el capítulo anterior y de describir los procesos y los procedimientos de la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se lleva a cabo la medición de los mismos, aplicando el análisis de valor para determinar la importancia de cada uno de los procedimientos dentro de la organización.

7.1 ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

El análisis de valor es utilizado para identificar oportunidades de mejora ya que clasifica las tareas de cada procedimiento en actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor. Con esta herramienta, se puede conocer más a fondo el aporte que hace cada procedimiento para satisfacer las necesidades del cliente final.

Por lo anterior, se aplica el análisis de valor a todos los procesos de la empresa para una mejor comprensión y para cumplir con el objetivo del análisis que es identificar las actividades que no generan valor y clasificarlas según el tiempo estimado que consumen.

Las convenciones de clases de actividades que no agregan valor son:

- Demoras (E): espera en el proceso
- Preparación (P): pasos que preparan el siguiente paso que hay que dar
- Traslado o Transporte (T): pasos que mueven un producto o elemento de un lugar a otro.

- Control y/o inspección (I): pasos del proceso que verifican que el trabajo previo se haya realizado correctamente.
- Almacenamiento (A): se refiere a archivo de documentos o de elementos.
- Corrección o duplicidad (C): repetición de actividades del proceso.
- Actividad imprescindible (Imp): actividad necesaria pero no agrega valor.

Tendiendo claro las actividades que no agregan valor, se hace la revisión de todas las tareas que conforman los procedimientos de la empresa para determinar la proporción entre las actividades que agregan valor y las que no generan valor. Para esto, se requiere determinar los tiempos estimados de ejecución para cada una de las actividades.

La información de los tiempos estimados (tanto de las actividades que agregan valor como del tiempo total del procedimiento) establecidos en el análisis de valor agregado, se ha recopilado gracias a la observación directa de los procedimientos que fue realizada durante la etapa inicial del proyecto tres veces por semana durante un mes. Además de la información fue suministrada por los responsables de cada actividad y datos que maneja internamente la organización.

Las tablas de datos, que incluyen descripción de las actividades, y los tiempos estimados para el análisis de valor aplicado se muestran en el Anexo E.

Con el objetivo de cumplir con el propósito de realizar el análisis de valor agregado se presenta el resumen del análisis en la Tabla 4.

Tabla 4. Resumen del análisis de valor agregado

PROCESOS	% DE VALOR AGREGADO
FACTURAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de los registros de apoyo logístico • Generación de Facturas • Enviar factura al cliente (Agencia) • Confirmar pago de facturas por parte del cliente • Cobro de facturas atrasadas 	12.5% 67% 32% 100% 74%
COMPRAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Compras para la sede administrativa • Compras para la manutención de barcos • Compras directamente en el almacén para la manutención de barcos • Recepción de materiales para la sede administrativa • Pago a proveedores a través de Internet • Pago a proveedores (consignación Bancaria) 	59% 63% 70% 87% 62% 76% 28%
TALENTO HUMANO	
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de nuevos empleados • Pago a los empleados 	88% 71%
GESTIÓN OPERATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Reserva de barcos • Prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto – Navío) • Prestación del servicio de apoyo logístico (Navío – Puerto) • Procedimiento para la manutención de barcos • Abastecimiento de las embarcaciones • Procedimiento para la recepción de resultados de auditorias ANTAQ. 	58% 43% 60% 59% 75% 82%

Fuente: Autora del proyecto

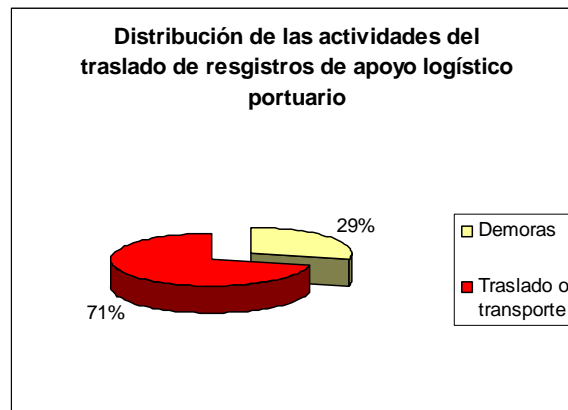
Para exponer de manera más detallada el análisis de valor agregado aplicado en la organización, se utilizaron gráficas que detallan específicamente las proporciones en cada procedimiento de las actividades que no agregan valor.

Análisis de valor agregado para el proceso de facturamiento. La distribución de todas las actividades identificadas en el proceso de facturamiento se muestran a continuación.

- **Traslado de los registros de apoyo logístico.** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que no agregan valor representadas con el 87.5% y actividades que agregan valor con un 12.5%.

En la figura 6. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 6. Distribución de las actividades sin valor agregado del traslado de registros de apoyo logístico

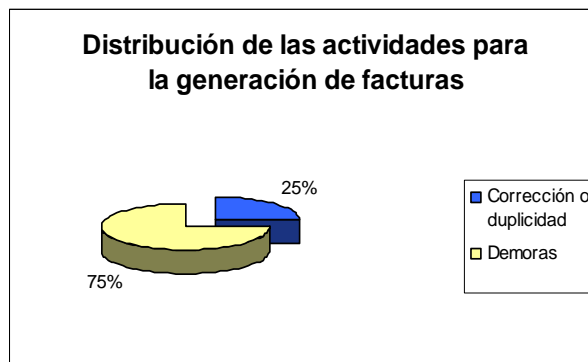


Fuente: Autora del proyecto

En la distribución de actividades sin valor agregado para el traslado de registros, se presenta una mayor proporción de traslado y transporte precisamente por el recorrido que realiza el asistente administrativo desde la sede administrativa de la empresa hasta el puerto donde se encuentran las embarcaciones. La proporción menor del 29% representada por demoras, se genera debido a la espera que realiza el asistente para que el supervisor de barcos le haga entrega de los registros. Es debido a estas actividades que no permiten que el porcentaje de valor agregado del procedimiento de traslado de registros sea más eficiente.

- **Generación de facturas.** De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 67% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa del 33%.
En la figura 7. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 7. Distribución de las actividades sin valor agregado para la generación de facturas.



Fuente: Autora del proyecto

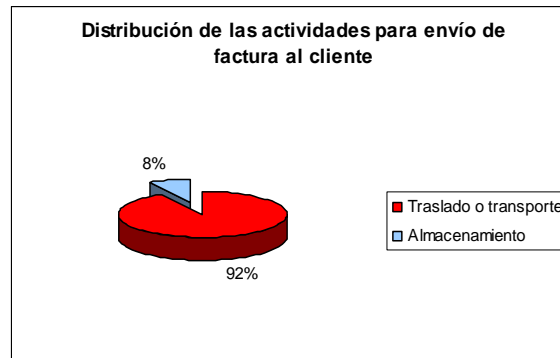
La distribución de actividades que no generan valor para la generación de facturas, está representada por demoras con un 75%, debido a que como el software de la empresa fue adquirido en el año 1998 y además con deficiencias, pues no tiene programado la tabla de cálculos para estimar el valor final de la factura, al igual que no están establecidos los precios para cada cliente para que el mismo sistema identifique con algún tipo de comando el servicio prestado. Por esta razón, la demora se presenta mientras se calcula el valor total de la factura y se estima el precio del servicio, para luego ser incluido en el sistema. Otra actividad sin valor agregado representada con el 25 % es la duplicidad ya que se debe establecer el valor del servicio tanto en el registro físico como en el sistema.

- **Enviar factura al cliente (Agencia).** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que no agregan valor

representadas significativamente con el 68% y actividades que agregan valor con un 32%.

En la figura 8. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 8. Distribución de las actividades sin valor agregado para el envío de facturas al cliente.



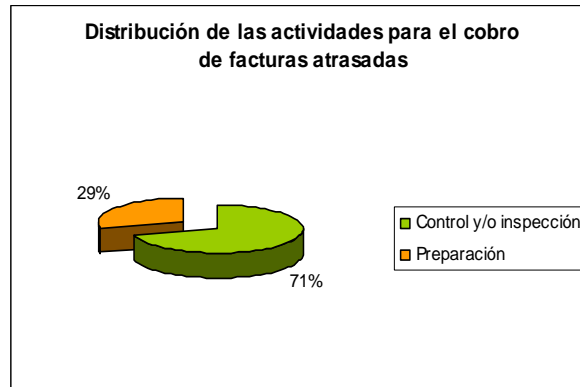
Fuente: Autora del proyecto

El traslado es la actividad sin valor agregado con mayor proporción, representada con el 92% de la distribución, esto se debe al recorrido que se realiza desde la sede administrativa hasta la sede del cliente (Agencia). El almacenamiento con el 8% representado en archivar la factura y colillas firmadas por el cliente.

- **Confirmar pago de facturas por parte del cliente.** De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor, no se encuentran actividades que no agregan valor dentro del procedimiento de confirmar el pago de facturas por parte del cliente. Por esa razón el porcentaje de actividades de valor agregado es de 100%.
- **Cobro de facturas atrasadas.** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 74% y actividades que no agregan valor con un 26%.

En la figura 9. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 9. Distribución de las actividades que no agregan valor para el cobro de facturas atrasadas



Fuente: Autora del proyecto

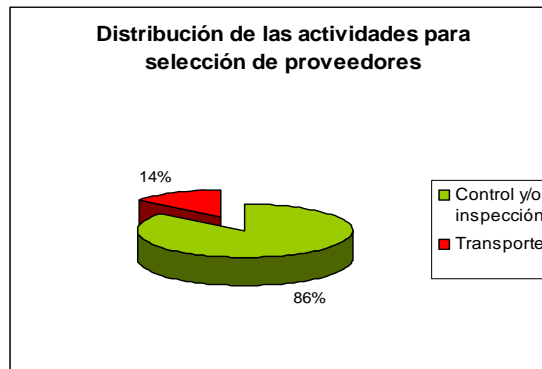
El porcentaje mayor dentro de la distribución mostrada en la figura 9 de 63%, está representado por actividades de control e inspección, debido a la revisión que se debe hacer al ingresar en el software en la opción de cuentas a recibir por la empresa, otra actividad pero que no agrega valor, es la búsqueda de los datos del cliente para realizar la llamada y recordarle el atraso de la factura. Esta actividad está representada por el 29% dentro de la distribución.

Análisis de valor agregado para el proceso de compras. La distribución de todas las actividades identificadas en el proceso de facturamiento se muestran a continuación.

- **Selección de proveedores.** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 59% y actividades que no agregan valor con una proporción muy significativa del 41% y que son la razón para que disminuya el valor del proceso.

En la figura 10. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 10. Distribución de las actividades que no agregan valor para la selección de proveedores.



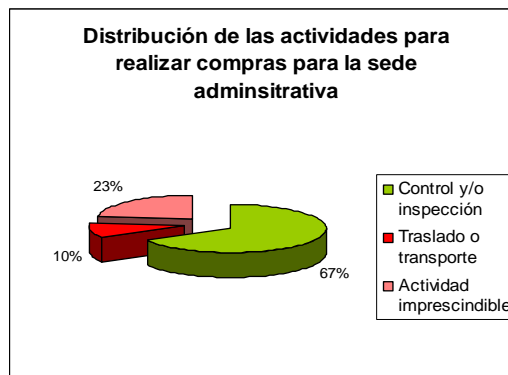
Fuente: Autora del proyecto

La distribución de actividades que no generan valor para la selección de proveedores está representada en un 86% por la inspección que se genera cuando llegan las cotizaciones de los proveedores, la revisión de la documentación que se encuentre completa y para la toma de decisiones futuras. El 14% restante de actividades que no agregan valor, es el traslado de la carta de aprobación al proveedor seleccionado por la empresa.

- **Compras para la sede administrativa.** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 63% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa de 37 % que aportan a la reducción de valor agregado.

En la figura 11. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 11. Distribución de las actividades que no agregan valor para realizar las compras para la sede administrativa



Fuente: Autora del proyecto

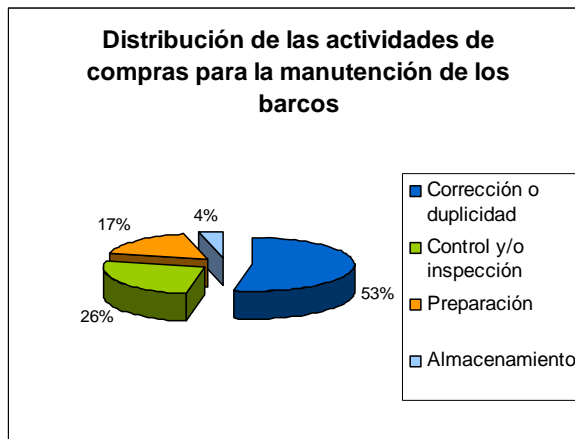
El control y la inspección debido a la revisión que se realiza para verificar la existencia de insumos y materiales. Además, la revisión que realiza el gerente de la empresa para aprobar la lista de materiales requeridos con los precios establecidos por el proveedor, representan el 67% de la distribución de actividades que no agregan valor.

La segunda mayor proporción es la actividad imprescindible que es la necesidad de informarle al gerente de la empresa el requerimiento de materiales para la sede administrativa. Y la menor proporción representada en la distribución por el 10%, es el traslado que hace la secretaria hacia la oficina del gerente para la revisión de la cotización enviada por proveedor.

- **Compras para la manutención de barcos.** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 70% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa del 30% y que son la razón para que disminuya el valor del proceso.

En la figura 12. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 12. Distribución de las actividades que no agregan valor en la compra para la manutención de barcos.



Fuente: Autora del proyecto

El porcentaje con mayor participación dentro de la distribución de actividades que no generan valor es el de corrección o duplicidad con un 53%. Estas actividades están representadas, por la verificación que se realiza para determinar la necesidad en la compra de materiales para la manutención de alguna embarcación, cuando el supervisor de operación no está de acuerdo con el concepto del encargado de manutención.

La segunda mayor participación con el 26% es la autorización del gerente de operaciones para realizar las comprar para manutención. La siguiente participación dentro de la distribución es de 17% representado con la preparación que debe tener el encarado de manutención para planear los materiales que requiere para desempeñar las funciones inherentes a su cargo.

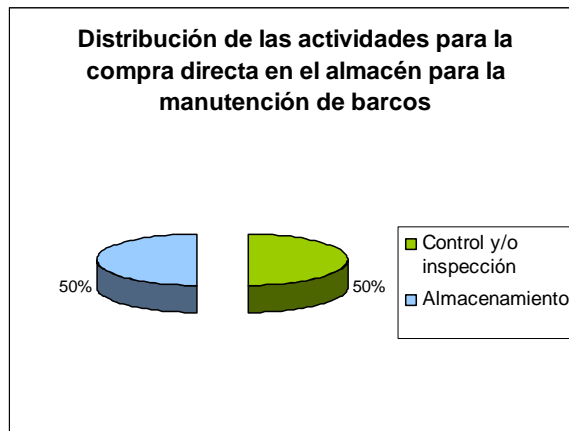
La proporción menor dentro de la distribución está determinada por la actividad de archivar los documentos que se generan en el procedimiento en la compra para la manutención de barcos y que representa el 4%.

- **Compras directamente en el almacén para la manutención de barcos.** De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor

representadas con el 87% y actividades que no agregan valor con una proporción del 13%.

En la figura 13. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 13. Distribución de las actividades que no agregan valor para la compra directa en el almacén para la manutención de barcos.



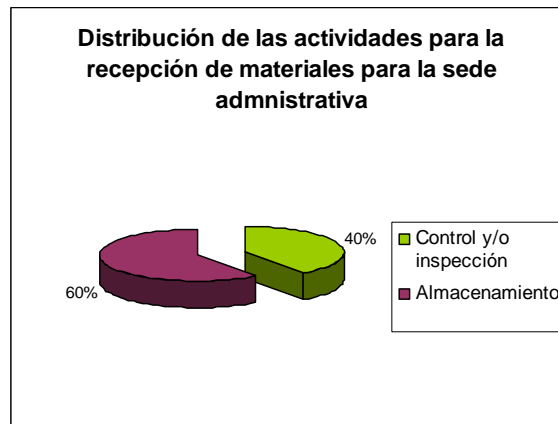
Fuente: Autora del proyecto

Para este caso, las proporciones dentro de la distribución de actividades que agregan valor y que no agregan valor es el 50%. El control y inspección es realizada por el supervisor de operaciones para garantizar la veracidad de la factura de compra que realiza el empleado y exactamente la otra mitad de la distribución es el archivo de las facturas, que realiza la secretaria para que sean el soporte de otros procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización, tales como el pago a proveedores.

- **Recepción de materiales para la sede administrativa.** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 62% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa del 38% y que son la razón para que disminuya el valor del proceso.

En la figura 14. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 14. Distribución de las actividades que no agregan valor para la recepción de materiales para la sede administrativa.



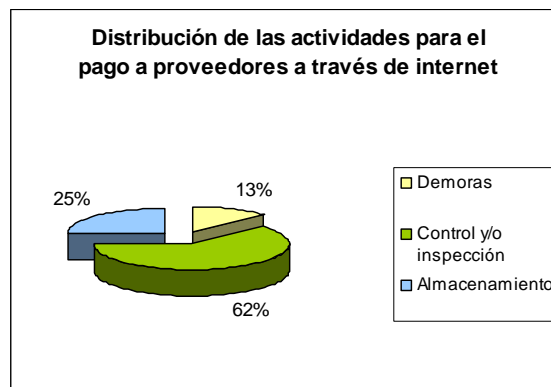
Fuente: Autora del proyecto

La proporción mayor dentro de la distribución está dada por el 60% y representa el almacenamiento de los materiales cuando son recibidos en la sede administrativa. El 40% restante de actividad que no agrega valor es la inspección que se realiza de todos los artículos enviados por el proveedor y la confrontación de la orden de pedido y la factura.

- **Pago a proveedores a través de Internet.** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 76% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa de 24% que aportan a la reducción de valor agregado.

En la figura 15. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 15. Distribución de las actividades sin valor agregado para el pago a proveedores a través de Internet

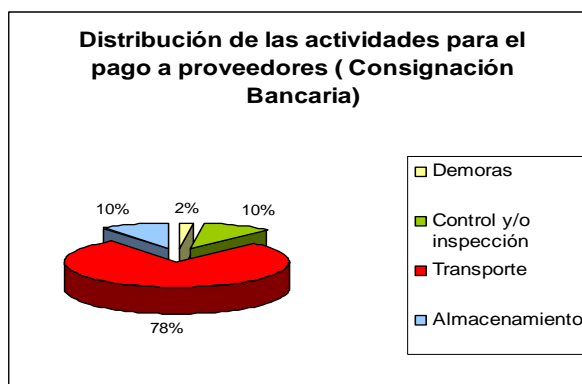


Fuente: Autora del proyecto

La proporción mayor es la inspección que se realiza al revisar las facturas enviadas por los proveedores de la empresa, que representa el 62% dentro de la distribución. El siguiente porcentaje mayor es el archivo de la documentación. Todas estas actividades son las causantes de la reducción del valor.

- **Pago a proveedores (Consignación Bancaria).** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que no agregan valor representadas con el 72% y actividades que agregan valor con una proporción del 28%. En la figura 16. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 16. Distribución de las actividades que no agregan valor para el pago a proveedores (Consignación Bancaria)



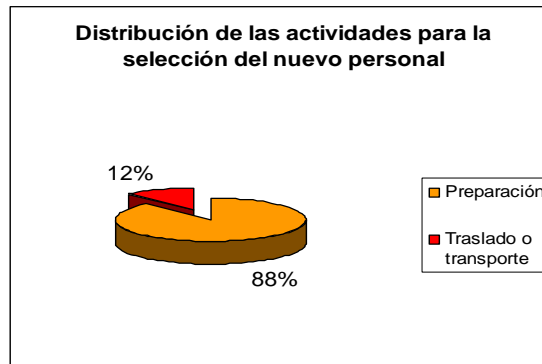
Fuente: Autora del proyecto

La distribución de actividades que no agregan valor está representada en una mayor proporción (78%), por el desplazamiento que se realiza desde la sede administrativa hasta la entidad bancaria para realizar la consignación. Las actividades como la inspección y almacenamiento tienen la misma proporción dentro de la distribución (10%) y están representadas por la inspección que se debe hacer al revisar las facturas que llegan por parte de los proveedores y el archivo de los comprobantes de consignación que se debe realizar siempre.

Análisis de valor agregado para el proceso de talento humano. La distribución de todas las actividades identificadas en el proceso se muestran a continuación.

- **Selección de nuevos empleados.** De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 88% y actividades que no agregan valor con una proporción del 12%. En la figura 17. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 17. Distribución de las actividades que no agregan valor para la selección del nuevo personal.



Fuente: Autora del proyecto

La mayor proporción dentro de la distribución se refleja con el 88% de las actividades que pertenecen a preparación al solicitar los currículos de los aspirantes a la vacante y la organización de la reunión para entrevista con los seleccionados. La menor proporción de la distribución (12%), se refleja en el traslado del currículo seleccionado para ocupar la vacante desde la oficina del gerente hacia la secretaria.

- **Pago a los empleados.** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 71% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa de 29% que aportan a la reducción de valor agregado.

En la figura 18. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 18. Distribución de las actividades que no agregan valor para el pago de empleados.



Fuente: Autora del proyecto

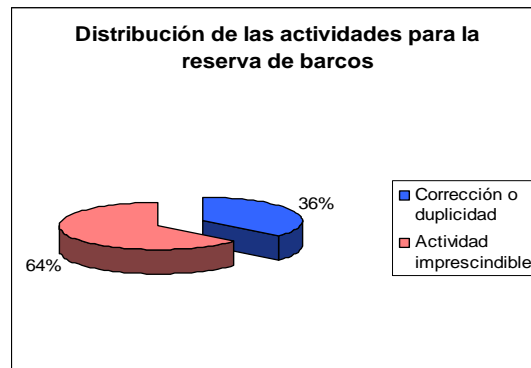
Se puede apreciar en la figura 18, que el 100% de las actividades que no generan valor están representadas por la inspección que debe realizar el gerente cuando llega la hoja de pago para los trabajadores que envía contabilidad.

Análisis de valor agregado para el proceso de gestión operativa. La distribución de todas las actividades identificadas en el proceso de gestión operativa se muestran a continuación.

- **Reserva de Barcos.** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 58% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa del 42% y que son la razón para reducir el valor del proceso.

En la figura 19. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 19. Distribución de las actividades que no agregan valor para la reserva de barcos.



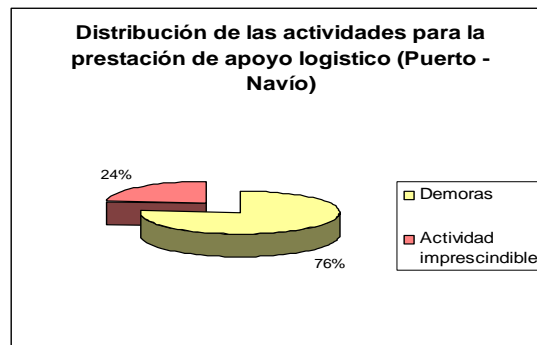
Fuente: Autora del proyecto

La porción mayor dentro de la distribución está dada por las actividades imprescindibles pero que no agregan valor para realizar la reserva de barcos. Estas actividades se reflejan en la verificación de los registros de reserva para garantizar la disponibilidad de los barco, cuando no existe la disponibilidad se le debe informar al cliente para que tome otras decisiones. La corrección representada con el 36% dentro de la distribución está cuando se le pregunta al cliente un nuevo cambio de fecha y la duplicidad está en que se le debe informar al supervisor de barcos la confirmación de la reserva, para que sea registrada la reserva.

- **Prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto – Navío).** De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que no agregan valor representadas con el 57% y actividades que agregan valor con una proporción del 43%.

En la figura 20. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 20. Distribución de las actividades que no agregan valor para la prestación de apoyo logístico (Puerto – Navío)



Fuente: Autora del proyecto

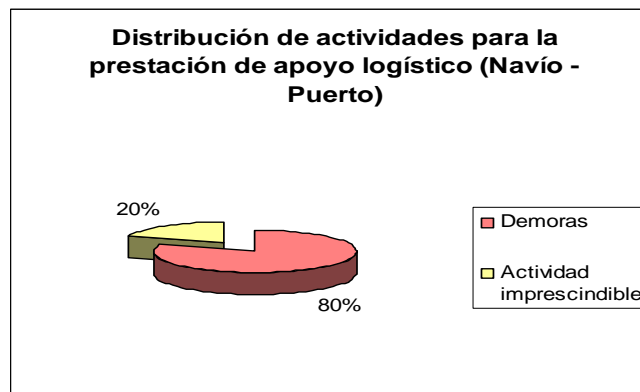
La distribución de las actividades que no agregan valor está representada por una mayor proporción de demoras dentro del procedimiento con un 76%. La localización del barco cuando llega el cliente al puerto y la espera que hace el cliente cuando decide transportar su carga en otro barco hacen que el porcentaje dentro de la distribución sea mayor.

Las actividades imprescindibles como avisarle al cliente cuando el barco reservado no está disponible, brindarle la opción al cliente de viajar en otro barco y el tiempo que el toma la decisión, al igual que la verificación que se debe hacer de la nota fiscal de la carga que se va a transportar, son actividades que dentro de la distribución representa el 24%.

- **Prestación del servicio de apoyo logístico (Navío –Puerto).** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 60% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa de 40% que aportan a la reducción de valor agregado.

En la figura 21. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 21. Distribución de las actividades que no agregan valor para la prestación del servicio de apoyo logístico (Navío-Puerto)



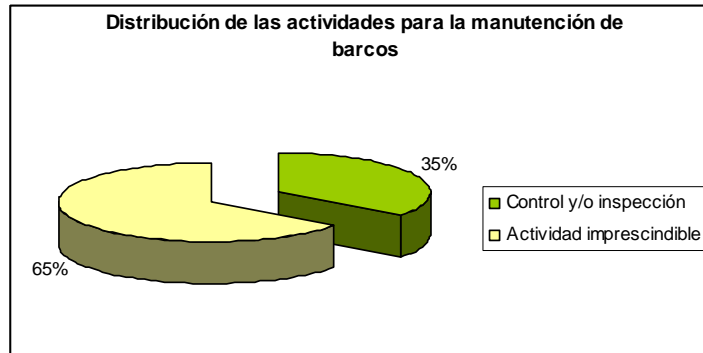
Fuente: Autora del proyecto

La porción mayor dentro de la distribución está dada por las demoras (80%) que se presentan cuando el barco llega al navío y debe buscar al comandante de la tripulación y la actividad imprescindible (20%), está dada por la verificación que se debe hacer a la nota fiscal de la carga a transportar, cuando se requiera.

- **Manutención de Barcos.** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 59% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa del 41% y que son la razón para reducir el valor del proceso.

En la figura 22. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 22. Distribución de las actividades que no agregan valor para la manutención de barcos



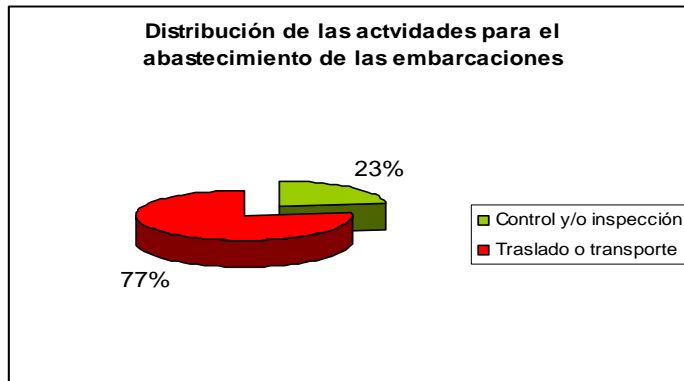
Fuente: Autora del proyecto

Se puede observar en la gráfica que la proporción mayor está dada por actividad imprescindible que es necesaria para la autorización para iniciar la manutención mecánica de las embarcaciones. El 35% de control e inspección está dado por las actividades de verificación que realiza el supervisor de operaciones para autorizar la manutención de la estructura de la embarcación.

- **Procedimiento para el abastecimiento de las embarcaciones.** Según los resultados obtenidos hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 75% y actividades que no agregan valor con una proporción significativa de 25 % que aportan a la reducción de valor agregado.

En la figura 23. Se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 23. Distribución de las actividades que no agregan valor para el abastecimiento de las embarcaciones.



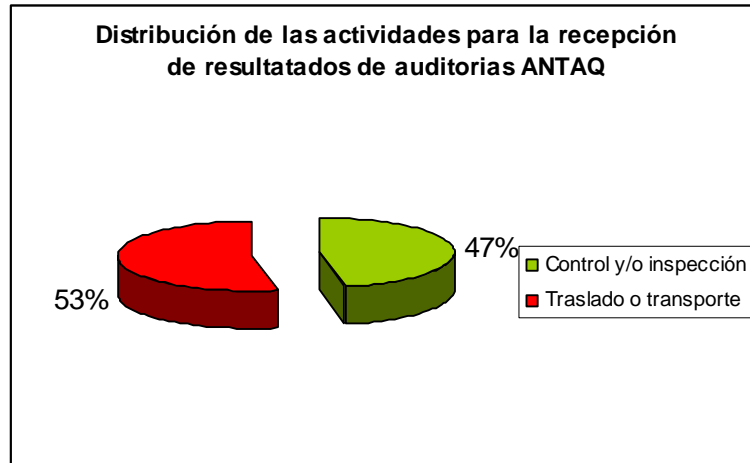
Fuente: Autora del proyecto

La porción mayor de la distribución está representada por la necesidad de traslado de los registros para la sede administrativa por parte del marinero de máquina. La porción menor es la inspección que debe realizar el marinero a la factura entregada por el proveedor para constatar el registro correcto de la cantidad abastecida.

- **Procedimiento para la recepción de resultados de auditorías ANTAQ.** De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor, hay una mayor proporción de actividades que agregan valor representadas con el 82%% y actividades que no agregan valor con una proporción de 18%.

En la figura 24. Se muestra de manera detallada la proporción de actividades que no agregan valor.

Figura 24. Distribución de las actividades que no agregan valor para la recepción de resultados de auditorías ANTAQ.



Fuente: Autora del proyecto

Se observa en la gráfica que la proporción mayor está dada por el traslado (53%) debido a los desplazamientos que realiza el gerente de operaciones desde la sede administrativa hasta el puerto de la bahía de todos los santos para verificar y tomar disposiciones para mejorar los puntos críticos planteados por la ANTAQ.

La inspección que se realiza está reflejada por la función que realiza el gerente de operaciones de verificar los resultados de auditorías de la ANTAQ para tomar las medidas necesarias, para próximas visitas que realice la entidad.

8. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

La importancia de esta etapa con base en los criterios de:

- Análisis de valor agregado.
- Diagnóstico preliminar
- Juicio de la organización

Se determina los procedimientos que no presentan un desempeño eficiente para el desarrollo de las operaciones de la organización y que en base a esa selección se realiza un análisis de causa – efecto para establecer las causas del bajo desempeño y proponer de esta manera las mejoras convenientes.

8.1 SELECCIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS CON BASE EN EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de valor realizado en el capítulo anterior se seleccionaron para cada proceso, los procedimientos con un porcentaje menor a 70%, con el fin, de determinar los puntos con mayores posibilidades de mejora.

- **Proceso de Facturamiento:** Se seleccionaron, traslado de los registros de apoyo logístico (12.5%), Generación de facturas (67%), enviar factura al cliente (agencia) (32%).
- **Proceso de Compras:** se eligieron, selección de proveedores (59), compras para la sede administrativa (63%), recepción de materiales para la sede administrativa (62%), pago a proveedores (consignación bancaria) (28%).
- **Proceso de Talento Humano:** los procedimientos en este proceso arrojaron porcentajes por encima del 70%, por esa razón no se consideran puntos críticos.

- **Proceso de Gestión Operativa:** se seleccionaron, reserva de barco (58%), prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto –Navío) (43%), prestación del servicio de apoyo logístico (Navío –Puerto) (60%), manutención de las embarcaciones (59%).

8.2 SELECCIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN BASE AL JUICIO DE LA ORGANIZACIÓN

Según el criterio de los gerentes de la empresa, se identificaron los procedimientos que presentan mayores inconvenientes para que el desarrollo de las operaciones de la organización sea más eficiente y se pueda obtener clientes fieles y satisfechos.

- **Proceso de Facturamiento:** se identificó el traslado de los registros de apoyo logístico, generación de facturas y el envío de factura al cliente, pues estos tres procedimientos son los responsables de la entrada de dinero a la organización.
- **Proceso de Compras:** Se identificó el pago a proveedores, compras para la sede administrativa.
- **Proceso de Gestión Operativa:** Reserva de barcos, prestación del servicio de apoyo logístico (Navío –Puerto), prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto -Navío), manutención de embarcaciones

Teniendo en cuenta los criterios de selección se establecieron los siguientes procedimientos críticos para direccionar todos los esfuerzos para el mejoramiento.

Los procedimientos seleccionados son:

- **Proceso de Facturamiento:** Se seleccionó el traslado de los registros y la generación de facturas.

- **Proceso de Compras:** Se seleccionó compras para la sede administrativa.
- **Proceso de Gestión Operativa:** se seleccionó reserva de barcos, prestación del servicio de apoyo logístico (Navío-Puerto), manutención de embarcaciones.

8.3 ANÁLISIS CAUSA EFECTO

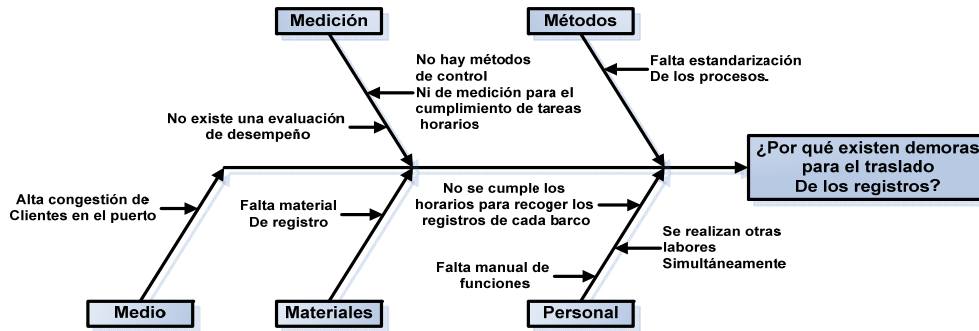
Para hallar la causa principal que genera los problemas en los puntos críticos seleccionados dentro de la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* Se hace necesario realizar el análisis causa-efecto para poder abordar de manera directa las causas y poder desarrollar soluciones que generen el mejor impacto.

Interrogantes propuestos fueron:

- ¿Por qué existen demoras para el traslado de los registros?
- ¿Por qué existen demoras y fallas para la generación de facturas?
- ¿Por qué existe masivo control en las compras para la sede administrativa?
- ¿Por qué hay demoras e inconsistencias en las reservas?
- ¿Por qué existen fallas e inconsistencias para la prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto-Navío)?
- ¿Por qué existe masiva inspección para la manutención de barcos?

Para responder a los anteriores interrogantes se desarrollaron los siguientes diagramas Causa – Efecto.

Figura 25. Diagrama causa – efecto Traslado de registros de apoyo logístico.

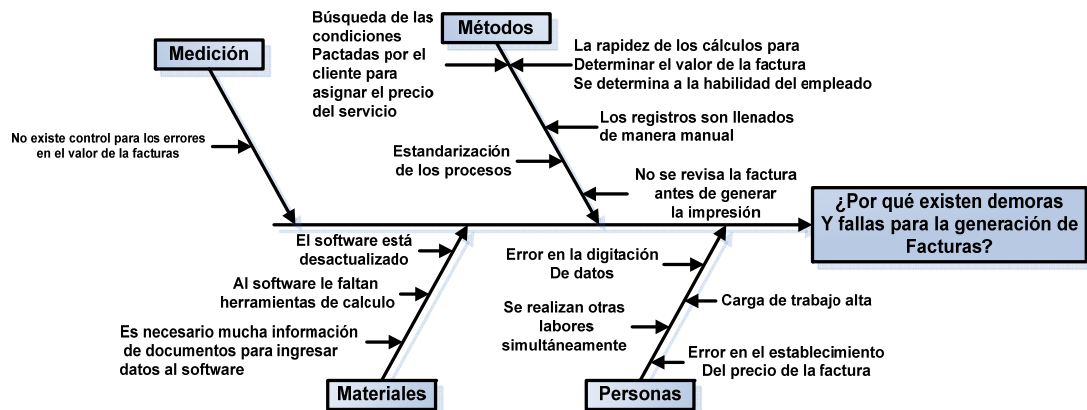


Fuente: Autora del proyecto

Conclusión para el interrogante ¿Por qué existen demoras para el traslado de registros?

La causa raíz encontrada se refleja en la falta de estandarización de los procesos y la falta de conocimiento de las responsabilidades que le corresponden a cada cargo. Por está razón las demoras son mas significativas al tener que esperar a que el supervisor de barcos recoja los registros para luego ser entregados, cuando el primero no ha cumplido con la responsabilidad de su cargo.

Figura 26. Diagrama causa - efecto generación de facturas

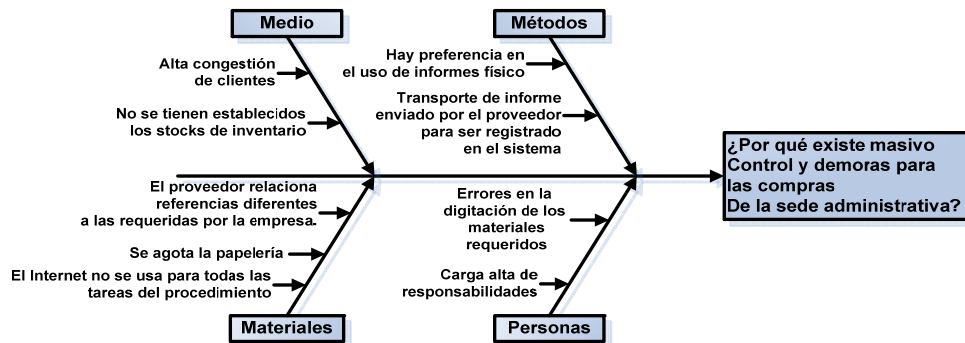


Fuente: Autora del proyecto

Conclusión para el interrogante ¿Por qué existen demoras y fallas para la generación de facturas?

El problema que se identifica en este procedimiento, son las demoras que se presentan debido a la falta de actualización del software que maneja la empresa, pues no contiene hojas de calculo ni la información apropiada como la estandarización de los precios para cada cliente dentro del sistema, además de otras funciones de administración para mejora el tiempo en la generación de facturas. Es por esta razón, que se presentan errores en la digitación de la factura, pues el encargado debe revisar varios documentos antes de ingresar datos al sistema y además tiene que registrar el precio del servicio prestado en el registro de control de apoyo logístico antes de que entre al software para la generación de facturas. Otro punto importante es que se debe tener una revisión antes de imprimir la factura para que no haya desperdicio de material de ni de tiempo en correcciones.

Figura 27. Diagrama causa-efecto compras para la sede administrativa.



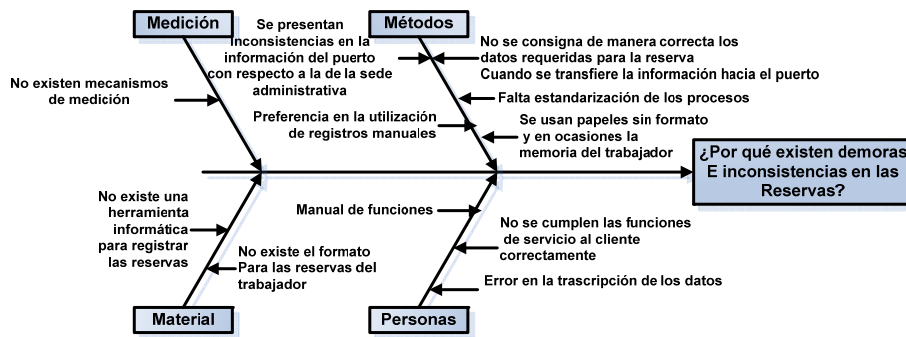
Fuente: Autora del proyecto

Conclusión para el interrogante ¿Por qué existe masivo control y demoras para las compras de la sede administrativa?

La causa raíz de las demoras es que existe preferencia en el uso de informes físicos y no se aprovecha de una manera más eficiente el recurso de conexión

a Internet que tiene la empresa en todos los computadores de la sede administrativa. Esto, evitaría menos demoras en el traslado del informe enviado por el proveedor. El control se realiza porque en ocasiones el proveedor relacionas otro tipo de referencias debido a que no hay disponibilidad de los materiales requeridos por la empresa por esa razón el Gerente verifica que los precios no sobrepasen el presupuesto de la empresa.

Figura 28. Diagrama causa –efecto de reserva de barcos

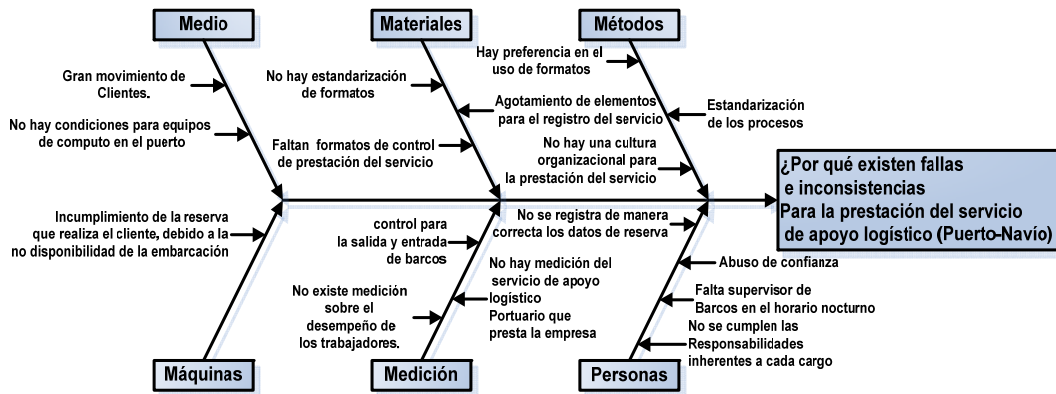


Fuente: Autora del proyecto

Conclusión para el interrogante ¿por qué existen demoras e inconsistencias en las reservas?

Es evidente que la falta de un formato para el registro de las reservas, genere errores en la transferencia de la información de la reserva realizada por el cliente desde la sede administrativa a través de radio hacia el puerto. Es una de las fallas más importantes debido a la consignación de datos incorrectos, que a la hora que el cliente hace efectiva su reserva se presenta inconvenientes. Es fundamental la estandarización del proceso para el atendimento al cliente cuando se efectúa la reserva y la estandarización de los formatos en el sistema para la sede administrativa y a nivel físico que son manejados en el puerto.

Figura 29. Diagrama causa-efecto para la prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto-Navío).



Fuente: Autora del proyecto

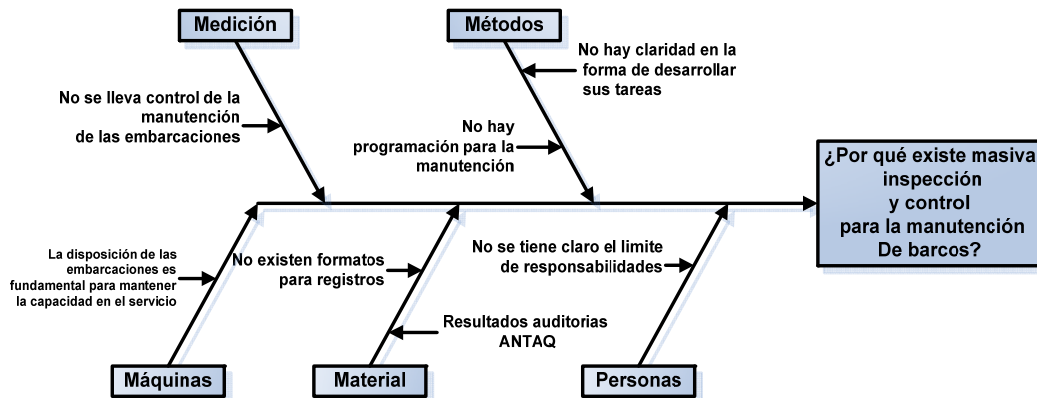
- **Conclusión para el interrogante ¿Por qué existen fallas e inconsistencias para la prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto-Navío)?**

El problema fundamental que causa las inconsistencias para la prestación del servicio de apoyo logístico portuario, es la falta de control de salida y entrada de las embarcaciones, pues en ocasiones existe abuso de confianza por parte de algunos empleados al usar recursos de la empresa para beneficio propio. Este tipo de problemas se presentan en la jornada nocturna cuando no está presente el supervisor de barcos.

Otra inconsistencia es que en ocasiones no hay coherencia en las reservas que realiza el cliente, pues pueden estar registradas en la sede administrativa y no en los registros del puerto.

Debido a que no existe una evaluación de desempeño dentro de la empresa, ni una medición sobre la calidad del servicio que se presta, la organización no tiene parámetros claros para mejorar su servicio, de acuerdo a lo que desea el cliente.

Figura 30. Diagrama causa-efecto para la manutención de barcos



Fuente: Autora del proyecto

Conclusión para el interrogante ¿Por qué existe masiva inspección y control para la manutención de barcos?

La causa principal del problema de control en la manutención de barcos, es debido a que no se llevan registros sobre la manutención que se realiza y hace que el gerente de operaciones tenga que entrar a inspecciones excesivas porque no tiene soportes anteriores.

Otra razón es que el gerente de operaciones debe autorizar cuando sea el caso de manutención de estructura del barco, porque en ocasiones la embarcación tiene que estar parada en el puerto y esto le genera costos a la organización.

El control, también se realiza por los resultados de las auditorías de la ANTAQ que tienen un tiempo determinado para que se cumplan los requerimientos mandados por la entidad. El no cumplimiento de las sugerencias realizadas puede llegar a paralizar la embarcación y generar perjuicios para la empresa.

9. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PARA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

Luego de identificar las causas de los puntos críticos que disminuyen la eficiencia de las operaciones de la organización y teniendo en cuenta los recursos que posee la organización de talento humano, físicos, financieros tecnológicos se trazan las siguientes propuestas de mejora para disminuir los efectos de los puntos críticos ya establecidos.

9.1 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA

Propuesta No. 1. Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos.

- **Descripción de la mejora.** Se propone la documentación de todos los procedimientos de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. con el objetivos de brindar claridad y estandarización de las actividades que se desarrollan en el día a día de la organización.
- **Justificación.** No hay documentos de referencia donde se encuentren las actividades que desempeña cada trabajador. De esta manera, se presenta evasión de responsabilidades cuando se cometen errores, retraso en las actividades y desorganización porque no se conoce la secuencia.

Propuesta No. 2. Documentación, elaboración e implementación del manual de funciones.

- **Descripción de la mejora.** Se propone la documentación de todas las responsabilidades inherente a cada cargo que exista dentro de la organización, con el objetivo de ofrecer a los trabajadores de la empresa la definición clara y los límites de sus responsabilidades.
- **Justificación.** Como no existe la definición clara de las responsabilidades para cada cargo, los trabajadores realizan las funciones de manera informal y se realiza recargo de un mayor número de actividades para un solo empleado.

Propuesta No. 3. Actualización del software de la empresa

- **Descripción de la mejora.** Se propone la actualización del software de la empresa, en el diseño de tablas de cálculo, actualización de información y nuevas funciones que permitan una mayor facilidad y eficiencia en los procesos de la empresa.
- **Justificación.** Debido a que el software que maneja la empresa es antiguo y se encuentra desactualizado hace que exista mayor número de actividades de preparación para la generación de facturas.

Propuesta No. 4. Crear una página Web de la empresa Reboques E Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

- **Descripción de la mejora.** Se propone la creación de un espacio en Internet para la empresa, con el fin de difundir los servicios que presta y que sirva como herramienta para el contacto con el cliente, además de adquirir una comunicación constante Gerencia – empresa cuando la primera no se encuentre presente.
- **Justificación.** Con el objetivo de que la empresa ingrese al mundo de la Internet y estar a la vanguardia con la tecnología, el espacio en Internet

es una herramienta fundamental para obtener nuevos clientes, además de crear un medio de comunicación. Debido a los constantes viajes que realizan los Gerentes de la empresa es fundamental que exista un enlace a través de la página de Internet con el software de gerenciamiento para la actualización constante de los datos por parte de la Gerencia.

Propuesta No. 5. Elaboración de formatos a utilizar en la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

- **Descripción de la mejora.** Se propone la creación de nuevos formato para el mejoramiento de planificación, control y desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la organización.
- **Justificación.** No hay registros del desarrollo de las actividades de la organización, por eso se presentan demoras y masivo control e inspecciones en algunas de las actividades.

Propuesta No. 6. Desarrollar una cultura organizacional.

- **Descripción de la Mejora.** Se propone desarrollar reuniones para que todos los empleados de la empresa conozcan la estructura organizacional diseñada en el capítulo 4 del presente trabajo de grado, para que sean adoptadas nuevas actitudes en el desarrollo de las operaciones.
- **Justificación.** La empresa no cuenta con una estructura organizacional que unifique el pensamiento de todos los trabajadores de la empresa, además, de direccionar los esfuerzos a objetivos en común.

Propuesta No. 7. Crear un programa de mantenimiento preventivo para las embarcaciones.

- **Descripción de la Mejora.** Se propone crear un programa de mantenimiento preventivo para las embarcaciones de la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Con el fin, de llevar un registro de manutención, además de controlar de manera más eficiente y obtener un mejor rendimiento de los recursos de la empresa.
- **Justificación.** Disminuir el tiempo en inspección que se realiza dentro de la empresa para verificar el criterio de los encargados del área, el programa permitirá obtener un historial de cada embarcación y así poder tomar decisiones de manera más rápida.

Propuesta No. 8. Crear el procedimiento para la atención a sugerencias, críticas y elogios (Evaluación del servicio).

- **Descripción de la mejora.** Se propone diseñar un procedimiento encargado de atender las sugerencias, críticas y elogios que expresan los clientes hacia la empresa, de acuerdo al servicio que se presta.
- **Justificación.** La empresa no cuenta con herramientas para medir el servicio que se le brinda al cliente, por esa razón es importante crear un procedimiento que delimite y especifique las tareas para dar solución a las inconformidades del cliente.

Propuesta No. 9. Crear el procedimiento para la evaluación de desempeño del personal.

- **Descripción de la mejora.** Se propone diseñar un procedimiento encargado de evaluar el desempeño de los trabajadores y poder llevar, control de su desempeño.

- **Justificación.** No existe dentro de la empresa ni la herramienta ni el procedimiento para medir el desempeño de los trabajadores, por esa razón es fundamental crear dicho procedimiento para la empresa.

Propuesta No 10. Uso eficiente del Internet

- **Descripción de la mejora.** Eliminar los pasos donde se imprimen los documentos y hacer uso eficiente del Internet utilizando el envío de las cotizaciones al Gerente por medio de correo electrónico para realizar autorizaciones ayudará a disminuir tiempos, papelería y archivo físico.
- **Justificación.** Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con el servicio de Internet dentro de la sede administrativa es importante que dicha herramienta ayude a disminuir la papelería y el tiempo que se usa en el procedimiento para las compras de la sede administrativa.

Propuesta No 11. Diseño de indicadores

- **Descripción de la mejora.** Diseñar un sistema de indicadores de gestión que sirva como guía de control para el desarrollo de las operaciones en la empresa.
- **Justificación.** Es fundamental que dentro de la propuesta de mejoramiento de procesos se encuentre un sistema de indicadores para controlar los procesos de la organización, teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con ningún tipo de indicador en la actualidad.

Propuesta No 12. Diseñar y establecer un programa de mejoramiento continuo

- **Descripción de la mejora.** Diseñar un programa de mejoramiento continuo, que describa las actividades, responsables y frecuencia con las que se deben aplicar, con el fin de que sea el parámetro para conformar el equipo de mejoramiento de la empresa que contribuya continuamente por un mejor desarrollo de las operaciones de la organización.

- **Justificación.** La importancia de diseñar y establecer un programa de mejoramiento continuo para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. es la continuidad de la responsabilidad de la empresa con respecto a las actividades de mejoramiento de sus procesos.

9.2 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Luego de plantear las propuestas de mejora convenientes para mejorar los puntos críticos encontrados dentro de los procesos de la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se realizará un estudio sobre los recursos necesarios para implementar dichas propuestas y determinar junto a las directivas la viabilidad de cada una de ellas.

Propuesta No. 1. Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos.

Condiciones y recursos: Es necesario gran inversión de tiempo tanto del personal de la empresa como de la autora del proyecto, recursos de papelería, un equipo de computo, disponibilidad de todo tipo de información, un software para procesamiento de textos y elaboración de diagramas de flujo, conocimientos teóricos acerca del manual de procedimientos.

Propuesta No. 2. Documentación, elaboración e implementación del manual de funciones.

Condiciones y recursos: gran inversión de tiempo tanto de los trabajadores de la empresa como de la autora del proyecto, recursos de papelería, un equipo de computo, disponibilidad de información, un software para procesamiento de textos, conocimientos teóricos sobre el manual de funciones.

Propuesta No. 3. Actualización del software de la empresa

Propuesta No. 4. Crear una página Web de la empresa Reboques E Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Condiciones y recursos: Teniendo en cuenta que el deseo de la Gerencia General es adquirir la página de Internet de la empresa y el software de Gerenciamiento en un solo paquete, para poder enlazar las informaciones a través del sitio Web oficial, ya que debido a los constantes viajes de la Gerencia, es importante para la organización tener una comunicación instantánea de la actividades de facturamiento, entre otros aspectos, que se llevan a cabo diariamente dentro de la empresa. Se realizó una pesquisa para determinar el costo para la actualización del software de la empresa y se encontró dentro de las mejores opciones de calidad y precio la empresa *Alo Comercio y representaciones Ltda.* Con CNPJ (Registro Nacional de persona Jurídica Brasileiro) No. 632680560001/-41 por el valor de US\$1200 mas US\$250 de mantenimiento. El sitio Web con un costo de US\$1500.

La siguiente condición es la disponibilidad de tiempo y compromiso de los trabajadores del área administrativa para desarrollar la mejora con las capacitaciones requeridas para el acoplamiento del nuevo software de la empresa.

Propuesta No. 5. Elaboración de formatos a utilizar en la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Condiciones y recursos: inversión de tiempo por parte de la autora del proyecto, equipo de cómputo, software para procesamiento de texto y diseño de formatos, recursos de papelería.

Propuesta No. 6. Desarrollar una cultura organizacional

Condiciones y recursos: disponibilidad y compromiso de los trabajadores para participar de las actividades, papelería.

Propuesta No. 7. Crear un programa de mantenimiento preventivo para las embarcaciones.

Condiciones y recursos: Disponibilidad de tiempo de los trabajadores para ofrecer la información necesaria, tiempo de la autora del proyecto para el diseño del programa y papelería.

Propuesta No. 8. Crear el procedimiento para la atención a sugerencias, críticas y elogios.

Propuesta No. 9. Crear el procedimiento para la evaluación de desempeño del personal.

Para la propuesta número 8 y 9 se hacen necesario los siguientes recursos y condiciones:

Condiciones y recursos: Inversión de tiempo por parte de la autora del proyecto para el diseño del procedimiento, disponibilidad y compromiso de los trabajadores para adoptar nuevas tareas.

Propuesta No 10. Uso eficiente del Internet

Recursos y condiciones: Es indispensable la disponibilidad de los involucrados en el procedimiento para adquirir la disciplina del uso del Internet para enviar cotizaciones al Gerente y las sugerencias o aprobación hacia la secretaria, todo por medio de este medio.

Propuesta No. 11. Diseño de indicadores

Recursos y condiciones: El criterio, disponibilidad y compromiso de la Gerencia y de los responsables de los procesos, es fundamental para el trabajo de diseño de indicadores junto a la autora del proyecto de grado.

Propuesta No. 12. Diseñar y establecer un programa de mejoramiento continuo

Recursos y condiciones: El tiempo y trabajo de la autora del proyecto para el diseño del programa y del compromiso de la empresa para la implementación.

Concepto de la dirección de la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

La Gerencia de la empresa aprueba todas las propuestas planteadas en el trabajo de grado para que sean implementadas, teniendo en cuenta todas las necesidades y fallas que se presentan en los procesos de la organización.

Por esa razón, es fundamental crear un manual de procedimientos que especifique las tareas que se desarrollan en la empresa, manual de funciones para establecer las responsabilidades y los límites en cada uno de los cargos existentes en la organización, actualización del software que maneja la empresa, pues es fundamental para agilizar la generación de facturas que es un procedimiento indispensable para la organización, ya que es de este procedimiento que dependen los ingresos de la empresa. La Gerencia de la empresa ha decidido que mas que una actualización, será la creación de una nueva herramienta que supla las necesidades que la empresa tiene, teniendo en cuenta lo planteado en el diagnóstico del presente trabajo de grado. El diseño de formatos es importante para el control de las actividades operativas y administrativas, la página Web de la empresa será un medio de divulgación y de contacto con el cliente. Además que será una herramienta de información para la Gerencia de la empresa, debido a los constantes viajes que realiza.

Otra de las propuestas aprobadas por la Gerencia es la creación de una cultura organizacional para la empresa, teniendo en cuenta la propuesta de estructura organizacional creada por la autora del proyecto donde se incluyen además de visión y misión de la empresa, políticas, valor y principios para el cumplimiento del objetivo principal de la empresa que es la prestación del servicio de apoyo logístico portuario.

La creación de un programa de mantenimiento preventivo de las embarcaciones (Recursos de la empresa), es indispensable no sólo para el control mecánico sino también físico de los barcos.

Los procedimientos para la atención a sugerencias, críticas y elogios y evaluación de desempeño del personal no existen dentro de la empresa y son indispensables para la evaluación del servicio que presta Reboques e Transportes Yasmin Ltda. A los usuarios.

El uso eficiente del Internet para disminuir tiempos de impresión y papelería en el procedimiento para realizar compras en la sede administrativa.

La gerencia de la organización también aprueba el diseño del sistema de indicadores de los procesos que serán una herramienta para controlar y tomar decisiones importantes para la organización. El concepto de la gerencia con respecto al compromiso de establecer el programa de mejoramiento continuo diseñado por la autora del proyecto es a favor, ya que es importante la continuidad de las actividades de mejora para un mejor desarrollo de las operaciones.

10. PLANES DE EJECUCIÓN PARA LAS MEJORAS APROBADAS

Teniendo en cuenta las propuestas de mejora aprobadas por las directivas de la empresa, se plantean las siguientes etapas para el desarrollo de cada propuesta para el éxito de su implementación.

Implementación Propuesta No. 1. Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos. Se identifican seis etapas para realizar la implementación.

Etapa 1. *Sensibilización a los trabajadores.* Realizar una reunión con todos los trabajadores de la empresa, tanto del operativo como del administrativo y realizar una presentación de la importancia del mejoramiento y documentación de los procesos para la empresa.

Etapa 2. *Levantamiento de la información.* Realizar observación directa de cada proceso y recopilar la información suministrada por el personal responsable en cada tarea y por sus supervisores. Con esta información se hará el borrador de cada procedimiento.

Etapa 3. *Revisar borrador.* Presentar el borrador del manual a los responsables en cada procedimiento para que se determine si la información consignada es la correcta y que su contenido se encuentre en orden.

Etapa 4. *Presentación final de los procedimientos para aprobación de la Gerencia de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* Presentar el documento final para la Gerencia de la empresa para que sea revisado y aprobado.

Etapa 5. *Conformación del manual de procedimientos.* Imprimir y recopilar el manual de procedimientos en un folder y estará en el archivo de la sede

administrativa de la empresa para disposición de todos los trabajadores como guía de las tareas a desempeñar.

Etapa 6. *Implementación del manual de procedimientos.* Se realizará la implementación del manual de procedimientos, haciendo la lectura a cada responsable por su ejecución. Dado que el manual de procedimientos estará disponible en la sede administrativa, este será una herramienta guía para nuevos empleados de la organización.

Resultados

El manual de procedimientos creado para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se encuentra en el Anexo F, junto a la lista de asistencia a la lectura de procedimientos. Con esto, se logró la estandarización de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

Implementación propuesta No. 2. Documentación, elaboración e implementación del manual de funciones. Se identifican cinco etapas para la implementación.

Etapa 1. *Levantamiento de la información de los cargos.* Llevar a cabo entrevistas y la observación directa de las generalidades de los cargos que existen en la empresa para su descripción y especificaciones.

Etapa 2. *Elaborar y revisar borrador de cada descripción de cargo.* Presentar el borrador del manual de funciones para los responsables, para que sea validada la información.

Etapa 3. *Elaborar la presentación final del manual de funciones para la aprobación de la Gerencia.* Entregar la presentación final del manual de funciones para la Gerencia de la empresa que sea revisado y aprobado.

Etapa 4. *Conformación del manual de funciones.* Imprimir y recopilar la información en un folder que estará en el archivo de la sede administrativa para el uso y consulta de todos los trabajadores de la empresa.

Etapa 5. *Implementación del manual de funciones.* Se realizará la implementación del manual de funciones, haciendo la lectura y socialización del mismo a los empleados.

Resultados

El manual de funciones creado para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda., se encuentra en el Anexo G. Logrando la estandarización de las funciones y responsabilidades en cada uno de los cargos de la empresa. Gracias a la aplicación del manual de funciones disminuyeron los errores en cuanto al traspaso de los límites y responsabilidades de los cargos.

Implementación Propuesta No. 3. Actualización del software de la empresa.

Etapa 1. *Adquirir el software.* Realizar la negociación con la empresa administradora del software, estableciendo los pagos y las fechas de entrega de cada modulo del software.

Etapa 2. *Entrenamiento en el manejo del software.* Realizar una jornada con los empleados que desarrollan sus funciones en la sede administrativa y tienen el uso constante del software de la empresa. Para explicar junto con el creador del nuevo software el funcionamiento de la nueva herramienta de trabajo para la empresa.

Teniendo en cuenta el desenvolvimiento de la jornada el Gerente General, designará nuevos horarios de capacitación.

Etapa 3. *Corrección del procedimiento de Generación de facturas.* Se registran los cambios en las tareas del procedimiento de Generación de Facturas establecido en el manual de procedimientos.

Etapa 4. *Divulgación del procedimiento.* Realizar la lectura del procedimiento de Generación de facturas para los responsables, aclarando las dudas pertinentes. Luego se archivará en el manual de procedimientos retirando el procedimiento antiguo y colocando el nuevo procedimiento teniendo en cuenta la codificación.

Implementación Propuesta No. 4. Crear una pagina Web de la empresa Reboques E Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Etapa 1. *Contratación.* La empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* Realizará el pago para que el diseñador Web inicie los trabajos de creación del sitio en Internet para la empresa.

Etapa 2. *Levantamiento de la información.* Recolectar la información que estará disponible en la página Web.

Resultados de la implementación cuatro y cinco.

Durante el desarrollo de la implementación de las propuestas de mejora, la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*, tuvo algunos inconvenientes a la hora de hacer la contratación para el diseño del nuevo software de la empresa, teniendo en cuenta que este será creado específicamente para suplir las necesidades que tiene la organización, y la creación del sitio Web oficial. Los problemas consistieron en la no aprobación por parte de la Gerencia General, del precio que aumento el analista informático en la fase de creación del proyecto. Por esa razón la empresa tomó la decisión de parar el proyecto de creación y consultar nuevos proveedores que le brinden una mejor opción de precio y calidad. Dado el compromiso permanente que tiene la empresa del cumplimiento de las propuestas de

mejora cuatro y cinco, ésta expidió una carta donde se evidencia el interés de la Gerencia General por la implementación de las propuestas. Ver Anexo H.

Implementación Propuesta No. 5. Elaboración de formatos a utilizar en la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se identifican cuatro etapas para la implementación.

Etapa 1. *Diseño de formatos.* Diseñar el borrador para cada formato.

Etapa 2. *Presentación y evaluación de borradores.* Presentar al Gerente para la evaluación de la funcionalidad de cada formato, luego se realizará una prueba en el desarrollo de los procesos con cada formato.

Etapa 3. *Presentación final de los formatos.* Realizar una sensibilización de los formatos en las áreas donde serán utilizados, para informar la importancia de cada uno de ellos.

Etapa 4. *Implementación de los formatos.* La utilización de los formatos estará establecida en el manual de procedimientos de la empresa.

Resultados

Los formatos creados para apoyar los procedimientos de la empresa se encuentran en el Anexo I, estos hacen parte del manual de procedimientos creado para la organización y también fueron expuestos en la lectura realizada del manual de procedimientos.

Implementación Propuesta No. 6. Capacitación para la implementación de la estructura organizacional creada para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Etapa 1. *Diseñar una estructura organizacional.* La estructura organizacional creada para la organización se encuentra establecida en el capítulo 4.

Etapa 2. *Reunión con los trabajadores.* Realizar reuniones con todos los trabajadores de la empresa para dar a conocer la estructura organizacional creada en la etapa 1.

Resultados

Las reuniones se efectuaron con grupos de 10 trabajadores por exposición, haciendo la presentación de la definición de conceptos y de la estructura organizacional creada para la empresa. Se utilizó el computador portátil de la autora del proyecto y los lugares de la presentación fueron el puerto y la sede administrativa. La lista de asistencia se encuentra en el Anexo J. junto a las diapositivas utilizadas para la presentación. También se encuentran los carteles de recordación de los conceptos expuestos en especial de los valores y principios de la empresa, estos fueron colocados en las siete embarcaciones y en la sede administrativa. Todo esto con el objetivo de crear una cultura organizacional y unificar el servicio de apoyo logístico portuario.

Implementación Propuesta No. 7. Crear un programa de mantenimiento preventivo para las embarcaciones. Se identifican cuatro etapas para realizar la implementación.

Etapa 1. *Levantamiento de la información de los equipos.* Recolectar toda la información necesaria de las embarcaciones, recursos físicos de la empresa.

Etapa 2. Elaborar hoja de vida de las embarcaciones. Teniendo en cuenta la información recolectada de las embarcaciones, se diseñará un formato con la información que identifique el barco su funcionalidad y características especiales.

Etapa 3. *Elaborar complemento a la hoja de vida.* Diseñar un formato para que se registren todas las actividades de manutención que se realizan a cada una de las embarcaciones.

Etapa 4. *Diseñar programa de mantenimiento preventivo.* Crear un plan de mantenimiento preventivo, especificando la frecuencia de la manutención en cada embarcación.

Etapa 5. *Implementación del programa de mantenimiento preventivo.* Lectura del programa de mantenimiento preventivo a los trabajadores responsables de estas funciones. Además del inicio de la programación de actividades de manutención según requerimiento de las embarcaciones.

Resultados

El programa de mantenimiento preventivo de las embarcaciones se encuentra en el Anexo K, junto a la lista de asistencia de la lectura del programa para los responsables.

Implementación Propuesta No. 8. Crear el procedimiento para la atención a sugerencias, críticas y elogios. Se identifican cuatro etapas para la implementación de la mejora.

Etapa 1. *Diseñar procedimiento.* Teniendo en cuenta el formato creado para la evaluación del servicio al cliente, se diseña el procedimiento que describe las actividades para la aplicación de dicho formato.

Etapa 2. *Revisión y aprobación.* Presentar el borrador del procedimiento para la Gerencia de la empresa, para que sea revisado y aprobada cada de una de las tareas consignadas.

Etapa 3. *Presentación final.* Luego de la aprobación final de la Gerencia General de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se realizará la divulgación del procedimiento para que sea incorporado por los encargados dentro de sus funciones.

Etapa 4. *Archivar procedimiento.* Incrementar el procedimiento al manual de procedimientos de la empresa, además de acrecentar las funciones de los encargados del procedimiento de atención a sugerencias, críticas y elogios.

Resultados

El procedimiento para la atención a sugerencias críticas y elogios se encuentra dentro del manual de procedimientos establecido con el código **PR-O-GO-22**.

Implementación Propuesta No. 9. Crear el procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño. Se identifican cuatro etapas para la implementación de la mejora.

Etapa 1. *Diseñar procedimiento.* Teniendo en cuenta el formato creado para la evaluación del desempeño se diseña el procedimiento que describe las actividades para la aplicación de dicho formato.

Etapa 2. *Revisión y aprobación.* Presentar el borrador del procedimiento para la Gerencia de la empresa, para que sea revisado y aprobada cada de una de las tareas consignadas.

Etapa 3. *Presentación final.* Luego de la aprobación final de la Gerencia General de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se realizará la divulgación del procedimiento para que sea incorporado por los encargados dentro de sus funciones.

Etapa 4. *Archivar procedimiento.* Incrementar el procedimiento al manual de procedimientos de la empresa, además de acrecentar las funciones de los encargados del procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño.

Resultados

El procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño se encuentra establecido en el manual de procedimientos creado en la empresa con el código **PR-A-TH-15**.

Implementación Propuesta No 10. Uso eficiente del Internet. Se identifican cuatro etapas para la implementación.

Etapa 1. *Sensibilización uso eficiente del Internet.* Reunir a los involucrados del procedimiento para realizar compras en la sede administrativa y explicar la importancia del uso eficiente del Internet y los beneficios que genera para la empresa.

Etapa 2. *Corrección del procedimiento.* Registrar los cambios propuestos en el procedimiento para realizar las compras en la sede administrativa documentado inicialmente.

Etapa 3. *Divulgación del procedimiento.* Realizar la lectura del procedimiento mejorado a los responsables de su ejecución.

Etapa 4. *Archivar procedimiento.* Archivar los procedimientos mejorado en el manual de procedimientos.

Resultados

Luego de cumplir con todas las etapas de la implementación se realizó el seguimiento para verificar las actividades involucradas. Teniendo como resultado el total cumplimiento de las acciones contenidas en el procedimiento para compras de la sede administrativa **(PR-A-CO-07)**. El resultado más evidente que se pudo apreciar es la disminución de actividades dentro del proceso, la agilidad y disminución de espera por parte de la secretaria de la autorización de la Gerencia General.

Implementación Propuesta No 11. Diseño de indicadores. Se identifican 4 etapas para la implementación.

Etapa 1. *Sugerencias.* La gerencia y responsables de los procesos aportarán algunas sugerencias según su criterio de cuáles serían los tipos de indicadores que son importantes para el análisis del desarrollo de los procesos.

Etapa 2. *Diseño de Indicadores.* Realizar una propuesta del sistema de indicadores de gestión para la organización, teniendo en cuenta la etapa 1, y el concepto de la autora del proyecto.

Etapa 3. *Revisión y Aprobación.* Presentar el borrador del sistema de indicadores creados para la empresa, para revisión ya probación de la gerencia de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Etapa 4. *Divulgación e implementación.* Luego de la aprobación final se presentará a los responsables y se desarrollará la implementación del sistema de indicadores según la frecuencia de análisis de cada uno de ellos.

Resultados

En el capítulo 12 del presente trabajo de grado se encuentra el desarrollo de implementación de la propuesta de diseño del sistema de indicadores.

Implementación Propuesta No 12. Diseñar y establecer un programa de mejoramiento continuo. Se identifican tres etapas para la implementación de la mejora.

Etapas 1. Diseño del programa de mejoramiento continuo. Diseñar el programa de mejoramiento continuo que describa las actividades a realizar, responsables y frecuencia de las actividades.

Etapas 2. Presentación a la Gerencia General. Presentar a la Gerencia General para sugerencias ó aprobación final del programa.

Etapas 3. Conformación del equipo de mejoramiento continuo. Luego de la aprobación del programa de mejoramiento por parte de la Gerencia de la empresa, se procede a realizar una reunión para la conformación del equipo de mejoramiento continuo quien será el encargado de llevar a cabo las actividades del programa.

Resultados.

En el capítulo 13 del presente trabajo de grado se encuentra el desarrollo del programa de mejoramiento continuo para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

11. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA

Es fundamental la medición de los procesos en la empresa para poder controlar los procesos y de esta manera facilitar la administración y el mejoramiento continuo de la organización. Por esta razón, se propusieron los siguientes indicadores de gestión teniendo en cuenta el concepto de la Gerencia.

11.1 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS

Teniendo en cuenta que los indicadores de gestión tiene como objetivo principal el ser una guía para el control de las operaciones, se realizó un trabajo en conjunto con los responsables de cada proceso y con los que intervienen directa o indirectamente. Todo con el fin de facilitar la comprensión e implementación de los indicadores.

Como primera medida la autora del proyecto presentó una propuesta del sistema de indicadores de gestión de *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda* a los responsables de cada proceso, teniendo en cuenta las sugerencias anticipadas de los implicados en cada procedimiento y del desarrollo de las operaciones e importancia de cada una de ellas para la organización.

El segundo paso, fue la revisión de la propuesta por la Gerencia General y responsables de cada indicador, en donde se obtuvo como resultado la aprobación del sistema propuesto.

A continuación se presenta el sistema de indicadores de gestión aprobado por la empresa y los resultados de su implementación, para el control de los procedimientos de la organización.

Proceso de Facturamiento
Primer Indicador.

Tabla 5. Indicador Facturas Generadas con error

Nombre del indicador	Facturas generadas con error.
Objetivo	Medir el número de facturas generadas con error.
Fórmula	Facturas anuladas / Facturas Generadas.
Unidad de medida	Porcentaje %
Frecuencia de Análisis	Mensual
Fuente de Datos	Programa de Generación de facturas.
Responsable	Gerente General
Meta	0%

Fuente: Autora del proyecto

Resultados del Indicador:

Debido a que la actualización del software no se ha implementado durante el desarrollo del proyecto en la empresa, se dejaron establecidos los resultados obtenidos en el mes de Julio y Agosto registrados en el software actual de la organización para la generación de facturas. Estos servirán como datos preliminares para realizar el análisis del indicador cuando se implementan las mejoras propuestas y aprobadas por la gerencia. Teniendo en cuenta el análisis preliminar de mes de Julio y Agosto se puede observar una disminución en el número de errores, esta disminución puede ser el reflejo del seguimiento correcto de las tareas a realizar y de una mayor atención por parte del empleado que desarrolla el procedimiento de generación de facturas.

Tabla 6. Porcentaje de Facturas Generadas con error.

	No. de facturas Anuladas	No. de facturas Generadas	Facturas Generadas con error
Julio	15	110	13%
Agosto	9	149	6%

Fuente: Autora del proyecto

Segundo Indicador

Tabla 7. Indicador Cumplimientos en el pago Oportuno por parte del Cliente

Nombre del indicador	Cumplimiento en el pago oportuno por parte del cliente.
Objetivo	Medir el cumplimiento de pago de facturas en la fecha de vencimiento por parte del cliente.
Fórmula	No de facturas pagas / No de facturas generadas firmadas por el cliente.
Unidad de medida	Porcentaje %
Frecuencia de Análisis	Mensual
Fuente de Datos	Registro de facturas firmadas, extracto bancario de la cuenta de la empresa.
Responsable	Gerente General
Meta	90%

Fuente: Autora del proyecto

Resultados del indicador.

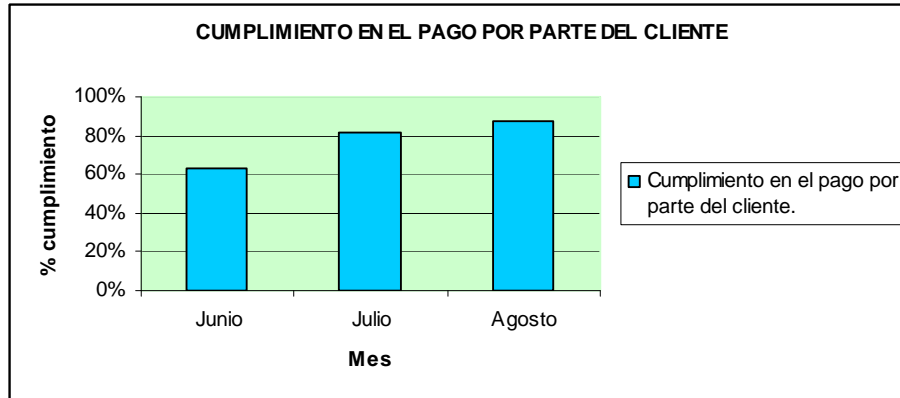
El indicador fue creado a pedido de la Gerencia General de la empresa, para llevar un control del cumplimiento en el pago de las facturas por parte del cliente, luego de hacer la implementación del indicador y del proceso en el cumplimiento de todas las actividades relacionadas con el proceso de facturamiento, la gerencia obtuvo los siguientes resultados que muestran no sólo un aumento en el cumplimiento del pago por parte del cliente sino también el aumento en la generación de facturas.

Tabla 8. Resultados del Cumplimiento del pago Oportuno por parte del Cliente

	No. de facturas pagas	No. de facturas Generadas	Cumplimiento en el pago por parte del cliente.
Junio	63	92	68%
Julio	92	110	83%
Agosto	130	149	87%

Fuente: Autora del proyecto

Figura 31. Cumplimiento en el pago por parte del cliente



Fuente: Autora del proyecto

Proceso de Compras.

Tercer Indicador

Tabla 9. Indicador Equivalencia en la Solicitud de Compra

Nombre del indicador	Equivalencia en la solicitud de compra
Objetivo	Medir las inconsistencias que se presenten en las facturas del proveedor con respecto a la solicitud de compra que realizan los empleados.
Formula	No total de facturas con inconsistencias.
Unidad de medida	Número
Frecuencia de Análisis	Mensual
Fuente de Datos	Formato (FT-SC-5) solicitud de compra, Facturas generadas por el Proveedor.
Responsable	Gerente General
Meta	0

Fuente: Autora del proyecto

Resultados del indicador:

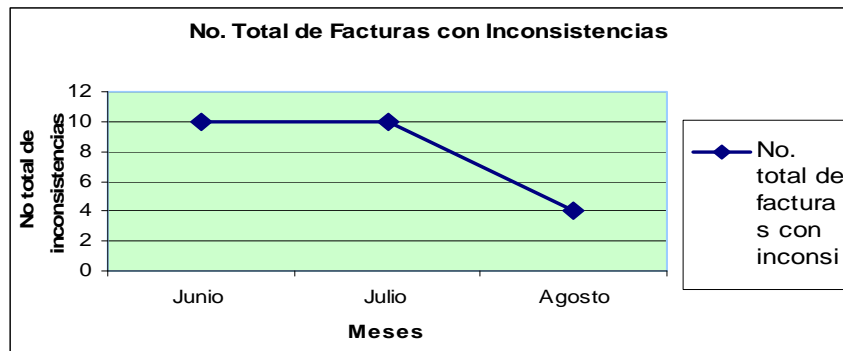
Los resultados fueron entregados por el Gerente General quien es el que controla dicho indicador. El concepto del gerente sobre el desarrollo del indicador es que los trabajadores tienen más responsabilidad a la hora de planificar la solicitud de compra y hay un mayor control de lo que se establece en la empresa y lo que se requiere de los proveedores. Además, existe un mayor control anticipado de las compras que se realizan directamente en el almacén.

Tabla 10. Facturas con inconsistencia mensual

	No. total de facturas con inconsistencias
Junio	10
Julio	10
Agosto	4

Fuente: Autora del proyecto

Figura 32. Número. Total de Facturas con Inconsistencias



Fuente: Autora del proyecto

Proceso Gestión del Talento Humano

Cuarto Indicador

Tabla 11. Indicador Desempeño de los Trabajadores

Nombre del indicador	Desempeño de los trabajadores
Objetivo	Medir el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
Formula	Total promedio
Unidad de medida	Puntos
Frecuencia de Análisis	Semestral
Fuente de Datos	Evaluación de desempeño
Responsable	Gerente General , Gerente de Operaciones
Meta	Mínimo 8

Resultados del Indicador.

La evaluación de desempeño, herramienta fundamental para el desarrollo del indicador (Desempeño de los trabajadores), fue implementada en el mes de Julio. Es de suma importancia aclarar que debido a que la frecuencia del indicador se estableció para ser estudiado cada 6 meses, la variación del indicador sólo será visible en el mes de Enero de 2010, cuando se cumple el tiempo para nuevo análisis. Además que se verán reflejadas las mejoras establecidas en todos los procesos de la organización.

El resultado entregado por el Gerente de la implementación de la evaluación de desempeño en el mes de Julio, fue el siguiente:

Tabla 12. Resultados Evaluación de Desempeño

Número de trabajadores evaluados	Promedio
28 marineros	8,7
3 trabajadores sede administrativa	8.8
Promedio Total	8,8

Fuente: Autora del proyecto

Donde el menor promedio de evaluación lo obtuvo el trabajador Adenilson Santos, con menores puntos de su evaluación por el uso inadecuado del uniforme de trabajo y orden y limpieza deficientes con un promedio de 7,1. Los

trabajadores más destacados con puntajes de 10 puntos fueron los tres mecánicos encargados de mantenimiento y dos marineros de cubierta Fernando Filho, Francisco B. Santos.

Gestión Operativa

Quinto Indicador

Tabla 13. Indicador Porcentaje de Críticas y Reclamaciones del Servicio

Nombre del indicador	% de Críticas y reclamaciones del servicio
Objetivo	Medir el porcentaje de críticas y/o reclamaciones que manifiesta el cliente con respecto al servicio prestado.
Formula	$(\text{No total de críticas y/o reclamaciones} / \text{No de evaluaciones del servicio de apoyo logístico llenado por el cliente}) * 100$
Unidad de medida	Porcentaje %
Frecuencia de Análisis	Mensual
Fuente de Datos	FT-AS-4: Evaluación del Servicio de Apoyo Logístico Portuario
Responsable	Gerente General, Gerente de operaciones
Meta	0 %

Fuente: Autora del proyecto

Resultados del indicador.

Los resultados obtenidos fueron entregados por el Gerente General, teniendo en cuenta que fueron analizados en conjunto con el Gerente de Operaciones. Luego de realizar el seguimiento a las operaciones de apoyo logístico, se obtuvo como resultado que en un principio se presentó algo de resistencia por parte de algunos marineros de incorporar esta nueva actividad, pero luego de las charlas y apoyo de la gerencia el uso del formato de reclamaciones fue implementado de manera correcta por el total de los trabajadores, brindándole al cliente la opción de manifestar inquietudes o sugerencias con respecto al servicio prestado.

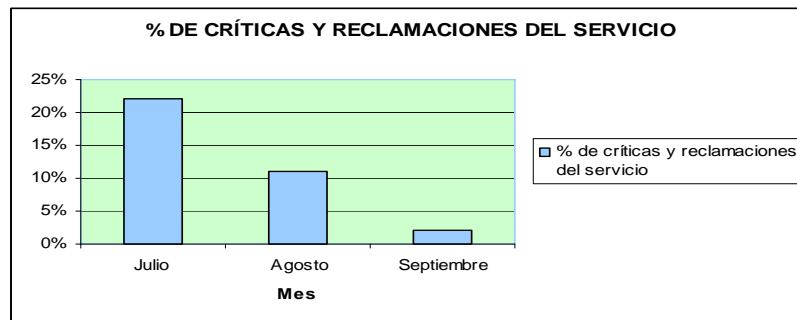
Como muestra la tabla y figura a continuación el mes de julio obtuvo el mayor porcentaje de críticas siendo el mes dentro de análisis con menor número de evaluaciones, el mes de Junio con mayor número de evaluaciones recibidas por parte de cliente muestra una disminución marcada con sólo el 2% de crítica y reclamaciones, esto ratifica el resultado de implementación de las mejoras propuestas para los procesos de la empresa.

Tabla 14. Porcentaje de Críticas y Reclamaciones del Servicio

	No. total de críticas y/o reclamaciones	No. de evaluaciones del servicio de ALP.	% de críticas y reclamaciones del servicio
Julio	11	50	22%
Agosto	9	84	11%
Septiembre	2	88	2%

Fuente: Autora del proyecto

Figura 33. Resultado de críticas y reclamaciones en el servicio de apoyo logístico portuario



Fuente: Autora del proyecto

Sexto Indicador

Tabla 15. Indicador Inconsistencias en el Registro de Reservas

Nombre del indicador	Inconsistencias en el registro de reservas
Objetivo	Medir el cumplimiento del registro de información tanto en los formatos de la sede administrativa como en el puerto.

Formula	No de reservas registradas en el formato sede administrativa correctamente = No de reservas registradas en el formato del puerto correctamente.
Nota especial del indicador	
Unidad de medida	Número
Frecuencia de Análisis	Semanal
Fuente de Datos	(FT-CR-6) Formato de control de reservas.
Responsable	Gerente Operaciones
Meta	0

Resultados del Indicador.

Luego de la creación del formato de control de reservas y de las mejoras en el desarrollo de los procedimientos y por ende actitud de los trabajadores, el mejoramiento para el control de reservas fue aumentando días tras día, teniendo en cuenta los antecedentes que había en los procedimientos de Gestión Operativa antes de las implementaciones realizadas, como el cumplimiento total de las actividades involucradas en el procedimiento y la falta de formatos para el registro de reservas y el control de las mismas.

Los resultados muestran la disminución de las inconsistencias que se presentan a la hora de registrar las reservas. En el mes de junio se presentaron 15 inconsistencias en los registros debido al mal registro de los formatos, además de verse reflejada en incumplimiento o demoras en la prestación del servicio, en agosto se observa la disminución significativa de inconsistencias, llegando muy cerca (1) de la meta del indicador que es cero.

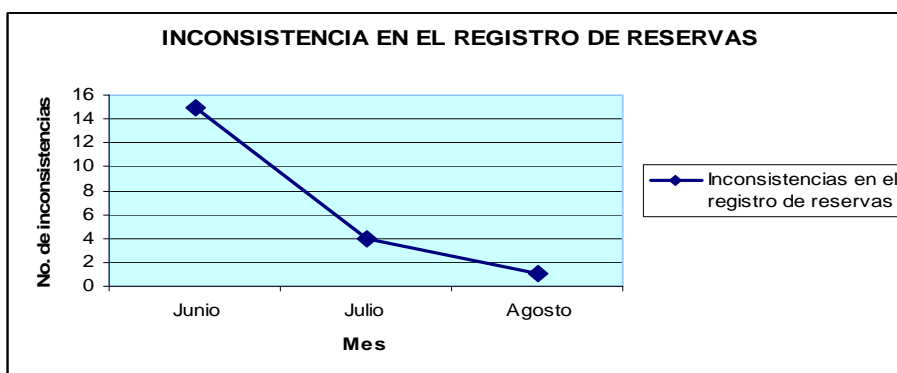
Tabla 16. Número de inconsistencias en el Registro de Reservas Mensual

	No. De reservas sede administrativa	No. de reservas puerto	Inconsistencias en el registro de reservas
Junio	79	69	15
Julio	96	94	4

Agosto	130	130	1
--------	-----	-----	---

Fuente: Autor del proyecto

Figura 34. Resultado de inconsistencias presentadas en el registro de reservas



Fuente: Autora del proyecto

Séptimo Indicador

Tabla 17. Indicador Control de Barcos

Nombre del indicador	Control de Barcos
Objetivo	Controlar el uso de los barcos con uso exclusivo de los beneficios de la empresa
Formula	Numero de inconsistencias en el uso de los barcos (Recurso de la empresa).
Unidad de medida	Número
Frecuencia de Análisis	Mensual
Fuente de Datos ó información.	FT-CS-3: Control del Servicio de Apoyo Logístico Portuario; FT-RS-1: Registro del Servicio de Apoyo Logístico Portuario; FT-RR-7: Registro de Reservas.
Responsable	Gerente Operaciones
Meta	0

Fuente: Autora del proyecto

Resultados del Indicador.

El control de este indicador es fundamental para medir no sólo el mal uso de los recursos de la empresa para intereses individuales sino para medir también la responsabilidad y pertenencia de los trabajadores responsables del área operativa.

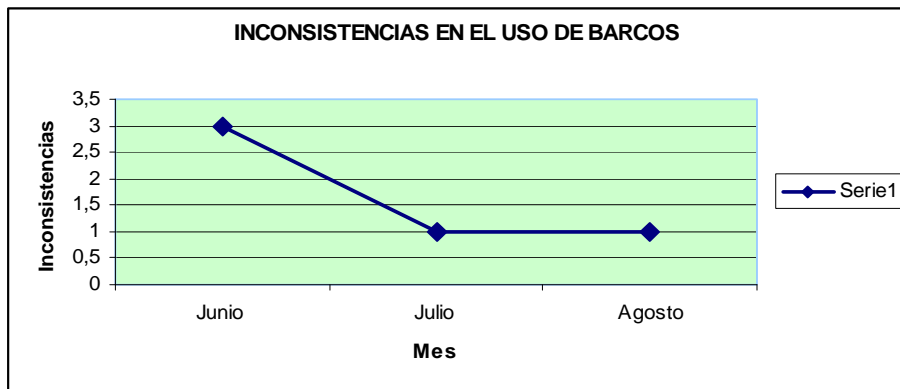
Como se pudo observar debido a que en un principio la empresa no contaba con formatos de control que midieran esta falencia dentro de las operaciones, la medición del indicador se realizó entre el mes de Junio y Agosto obteniendo una disminución importante de inconsistencias, llegando a cumplir la meta del indicador. Todo este desarrollo gracias al control establecido y a la sensibilización de valores y políticas de la empresa.

Tabla 18. Número de Inconsistencias en el Uso de Barcos

	Número de inconsistencias en el uso de barcos
Junio	4
Julio	1
Agosto	0

Fuente: Autora del proyecto

Figura 35. Resultado de inconsistencias en el uso de barcos



Fuente:

Autora del proyecto

12. PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

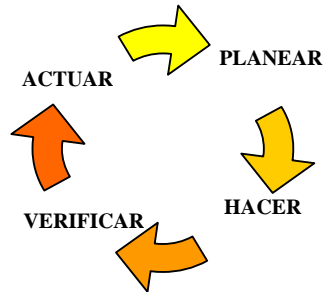
Para las organizaciones establecer de manera correcta un enfoque de mejoramiento continuo en sus procesos es importante, no sólo que se establezcan, documenten, e implementen mejoras. Es fundamental que el proceso de mejora dentro de la empresa sea progresivo, esto porque el entorno de la empresa esta cambiando continuamente al igual que las necesidades y requerimientos internos. Por esa razón, procedimientos que en la actualidad son fundamentales para el desarrollo de la organización, en el futuro pueden convertirse en obsoletos dada la evolución de tecnología y nuevas técnicas de administración, además de las nuevas necesidades del cliente.

Una de las principales herramientas para el mejoramiento continuo es el ciclo de Deming PHVA Figura 36, que significa:

- Planear: Se debe planificar el desarrollo de las operaciones para mejorar los errores de los procesos, planteando propuestas de mejora.
- Hacer: Implementar las propuestas de mejoras planteadas, teniendo en cuenta que se debe realizar mediante una escala experimental para ir estudiando los efectos en tiempo de prueba.
- Verificar: Las mudanzas que se generan debido a la implementación a pequeña escala de mejoras, deben lograr resultados esperados.
- Actuar: Es implementar el cambio de manera teniendo en cuenta el resultado positivo de la implementación de la propuesta de mejora experimental.

El fundamento principal es que nunca termina, pues el mejoramiento continuo en las empresas debe ser permanente, con el fin de encontrar las soluciones a los problemas que se presentan dentro de los procesos de la empresa.

Figura 36. Ciclo PHVA



Teniendo en cuenta el fundamento del ciclo PHVA, se realizó la siguiente propuesta del programa de mejoramiento continuo para *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*

12.1 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

❖ **Equipo de Mejoramiento.** El programa requiere de la conformación de un equipo que coordine las actividades de mejoramiento continuo que serán planteadas más adelante. Es fundamental que las personas que conforman el equipo conozcan claramente los procedimientos que se desarrollan en la empresa, con el objetivo que haya un mayor aporte para el mejoramiento. La autora del proyecto propone que el equipo de mejoramiento continuo dentro de la empresa este conformado por los siguientes cargos:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente de Operaciones
- ✓ Supervisor de barcos

- ✓ 2 Marineros, uno por cada turno de trabajo.
- ✓ Asesora Administrativa

El programa de mejoramiento continuo propuesto para la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.* Se encuentra a continuación en la Tabla 19. El programa establece la definición de las actividades a realizar, la justificación de cada actividad, el responsable o responsables y se establece la periodicidad con el que se deben establecer dichas actividades. El tiempo para desarrollar cada actividad no debe ser un obstáculo a la hora de llevar a cabo propuestas de mejora para las operaciones de la organización.

Tabla 19. Programa de Mejoramiento Continuo

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.			
ACTIVIDAD	JUSTIFICACIÓN	RESPONSABLE	PERIODO
Revisión de la estructura organizacional (Misión, visión, valores, políticas, organigrama principios)	A medida que el tiempo pasa, el entorno de la empresa requiere que se generen nuevos enfoques y estrategias internas.	Gerente General	Anual
Diagnostico del ambiente externo	Es fundamental el estudio del entorno, pues con ello se obtiene como resultado las amenazas y oportunidades que tiene la empresa	Gerente General y Gerente de Operaciones	Mensual
Diagnostico de ambiente interno	Con este estudio se obtienen las fortalezas y debilidades de la empresa, pieza fundamental para combatir el entorno que rodea la empresa.	Equipo de mejoramiento continuo	Semestral
Revisión y actualización de los procedimientos.	Es importante la revisión de los procedimientos de la empresa, teniendo en	Equipo de mejoramiento	Semestral

Continúa Tabla 19.

	cuenta las actividades anteriores, pues de esta manera se implementaran nuevas técnicas y pasos dentro de los procedimientos, todo con el objetivo del mejoramiento.		
Planteamiento de propuestas de mejora.	El planteamiento de propuestas de mejora se realiza, teniendo en cuenta las actividades anteriores, necesidades de la empresa y viabilidad para desarrollarlas.	Equipo de mejoramiento continuo	Mensual
Identificación y documentación de nuevos procedimientos.	Luego de realizar una revisión la identificación y documentación son actividades que se establecen en los procesos de la empresa.	Gerente General y Gerente de operaciones	Cuando se requiera la actividad.
Seguimiento de las mejoras propuestas e implementadas.	El estudio de las propuestas de mejora establecidas, debe ser indispensable para el análisis de la incorporación de mejoras en la organización.	Equipo de mejoramiento de procesos	Mensual
Análisis de los indicadores de gestión	El seguimiento de los indicadores es fundamental para Medir directa o indirectamente las mejoras implementadas.	Gerente General y Gerente de Operaciones	El análisis debe ser Bimensual, las evaluaciones de indicadores son determinadas por la frecuencia de cada indicador.
Identificar nuevas oportunidades de mejora.	Estas actividades son las que generan la continuidad del programa, ya que la observación para brindarle un mejor desarrollo a las operaciones de la empresa, es fundamental.	Toda la empresa	Continuamente

Fuente: Autora del proyecto

El programa de mejoramiento continuo para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Fue presentado y aprobado por la Gerencia de la organización. Se realizó una reunión para conformar el equipo de mejoramiento continuo y dar a conocer el programa. En el Anexo L se presenta el Acta donde se dio a conocer el programa y se estableció el equipo de mejoramiento.

LOGRO DE OBJETIVOS

OBJETIVOS	CAPITULO	% DE CUMPLIMIENTO
Desarrollar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa, a través de un análisis de perfil interno y externo.	3 y 5	100%
Formular una estructura organizacional que comprende, misión, visión, valores, organigrama y políticas organizacionales, teniendo claro, que la empresa no cuenta con dicha infraestructura y que será pieza fundamental para el desarrollo del presente trabajo de grado.	4	100%
Diseñar y documentar los procesos administrativos y operativos de la organización, generando el manual de procedimientos de la empresa.	6	100%
Identificar los procesos críticos de la organización.	7, 8,9	100%
Proponer acciones de mejora a los procesos críticos de la empresa, teniendo en cuenta la viabilidad y conveniencia	10	100%
Diseñar indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar los procesos de la empresa <i>Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.</i>	12	100%
Establecer un programa para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa <i>Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.</i>	13	100%
Realizar la implementación de las mejoras que se puedan obtener durante el desarrollo del proyecto.	11	83%

CONCLUSIONES

- Gracias al compromiso de la Gerencia General y de operaciones de la empresa, al igual que al de la autora del proyecto, se consiguió un diagnóstico inicial de la empresa que definió aspectos como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que fueron pieza inicial para determinar las propuestas de mejora para Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.
- El análisis de valor realizado para todos los procedimientos fue la segunda herramienta para determinar los procesos con menos valor agregado para la operación del servicio de apoyo logístico portuario. Con esto, se definieron los procesos críticos para desarrollar las propuestas de mejora, que al final mostraran un mayor impacto dentro de los procesos de la empresa.
- El diagnóstico inicial permitió reconocer la ausencia de una estructura organizacional para la empresa. Teniendo en cuenta el concepto de la Gerencia General y del conocimiento de conceptos de la autora del proyecto se definió una estructura organizacional integrada por la misión, visión, valores, principios y organigrama para la empresa *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*
- Debido a la falta de cumplimiento de tareas y responsabilidades por parte de los empleados, se documentaron los procedimientos administrativos y operativos de *Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.*, obteniendo la estandarización de los mismos con un manual de procedimientos y manual de funciones dado a conocer a todos los trabajadores de la compañía para ser una guía de sus tareas y responsabilidades diarias dentro de los cargos que desempeñan. El manual no sólo es una herramienta guía para los trabajadores que actualmente hacen parte de la organización sino también para los que harán parte de ella.
- Se crearon formatos dentro de los procedimientos para controlar las actividades, permitiendo de esta manera un seguimiento coherente de los

mismos, pues a través de los formatos se tiene la evidencia de tareas realizadas y responsables. Además, de determinar desempeños y comportamiento tanto de los trabajadores como de los clientes, teniendo como herramienta la evaluación de desempeño desarrollada por la autora del proyecto y el formato de evaluación de servicio al cliente.

- El desarrollo del programa de mantenimiento preventivo de las embarcaciones, fue fundamental para el control de manutención pues en la actualidad el Gerente de Operaciones tiene herramientas para la toma de decisiones en cuanto a manutención teniendo en cuenta la programación establecida por los responsables en cada barco.
- El sistema de indicadores creado para los procesos de la empresa, es ahora la guía de control de las operaciones, teniendo en cuenta que a través de ellos la Gerencia General y Gerencia de Operaciones tendrán elementos para tomar decisiones de acuerdo al desarrollo futuro de los procedimiento y actividades de mejora implementados para optimiza el desarrollo de los procesos de la empresa.
- Para dar continuidad al mejoramiento continuo dentro de la organización se estableció un programa de mejoramiento continuo que describe las actividades, los responsables y la frecuencia para el desarrollo de la actividad. La conformación del equipo de mejoramiento es la muestra del compromiso y continuidad del trabajo de la empresa en la mejora de sus operaciones día a día.
- El trabajo de grado desarrollado en la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. fue una excelente oportunidad para confrontar los conocimientos obtenidos en la universidad, la experiencia de interactuar a nivel empresarial y sumado a una experiencia internacional que sirvió no sólo para el mejoramiento de los procesos de la empresa, sino también para el crecimiento profesional de la autora del proyecto.
- Las capacitaciones y sensibilización dadas a los trabajadores de la empresa sirvieron para cambiar la posición inicial de algunos trabajadores, con respecto al desarrollo del proyecto dentro de la organización, ver el cambio de comportamiento y el desarrollo y resultado de los indicadores son prueba

del impacto a nivel interno, gracias al mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

RECOMENDACIONES

- Es importante para la empresa la ejecución de las propuestas 3 y 4 descritas en el capítulo 5, para el mejor desarrollo del proceso de facturamiento, teniendo en cuenta que el software de gerenciamiento utilizado por la empresa es obsoleto, presentando constantemente problemas con los datos y las operaciones a desarrollar.
- El equipo de mejoramiento continuo conformado por la empresa, debe cumplir con responsabilidad todas las actividades propuestas en el programa de mejoramiento continuo, con el fin de contribuir con el buen desarrollo de los procesos dentro de la organización.
- La comunicación y capacitación con todo el personal de la empresa, es fundamental para que las actividades de mejora se concluyan con éxito dentro de la organización.
- Continuar el registro de las mantenencias realizadas a cada embarcación, además de la actualización de la hoja de vida del barco cuando se requiera. Todo con el objetivo de mantener un control de las operaciones que se realizan al igual que sus responsables.
- Se recomienda a la gerencia establecer programas de motivación e incentivos con equidad, teniendo en cuenta que la exaltación de algunos trabajadores y la exclusión de otros con las mismas actitudes positivas, genera conflictos para el ambiente interno de trabajo.
- La Gerencia General debe motivar de una manera más directa la capacitación del personal con los cursos que brinda la marina brasilera, pues es una oportunidad para garantizar el desarrollo profesional de los trabajadores. La programación internamente realizada por la empresa de cursos brindados por la Capitanía Bahiana, puede servir como incentivo para que los trabajadores se informen y participen de dichos cursos.

- Es fundamental que la empresa continúe fortaleciendo las relaciones con el cliente a través de la retroalimentación de la evaluación del servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Adalberto. Recursos Humanos o capital humano das organizações, Editorial Elsevier, 9ed, 2009.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa, Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- NTC ISSO 9000:2000.
- Ortiz P, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa, Publicaciones UIS, 1999.

INTERNET

- <http://www.mte.gov.br>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.google.com.co>
- <http://www.google.com.br>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.elprisma.com>
- <http://www.fundibeq.org>
- <http://www.mar.mil.br>
- <http://www.antaq.gov.br>

ANEXO A. CNPJ, Inscrição Municipal

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA		
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 00.349.133/0001-78 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA 15/12/1994
NOME EMPRESARIAL REBOQUES E TRANSPORTES MARITIMOS YASMIN LTDA ME		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 50.11-4-01 - Transporte marítimo de cabotagem - Carga		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 50.11-4-02 - Transporte marítimo de cabotagem - passageiros 50.22-0-01 - Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares, municipal, exceto travessia 50.22-0-02 - Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares, intermunicipal, interestadual e internacional, exceto travessia 50.99-8-01 - Transporte aquaviário para passeios turísticos		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA		
LOGRADOURO AV ESTADOS UNIDOS	NÚMERO 397	COMPLEMENTO SALA 112
CEP 40.010-020	BAIRRO/DISTRITO COMERCIO	MUNICÍPIO SALVADOR
		UF BA
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 10/09/2005
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL		
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****
Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 748, de 28 de junho de 2007. Emitido no dia 04/09/2009 às 16:14:56 (data e hora de Brasília).		

Fuente: Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.



PMS - Prefeitura Municipal do Salvador
Secretaria Municipal da Fazenda
Coordenadoria de Atividades Econômicas
Certidão Negativa de Débitos Mobiliários
Inscrição Municipal: 105.488/001-67
CNPJ: 00.349.133/0001-78

Contribuinte: REBOQUES E TRANSPORTES MARITIMOS YASMIN LTDA
Endereço: Avenida Estados Unidos, Nº 397
SALA 112
COMÉRCIO
40.010-020

Certifico que a firma da inscrição acima está em situação regular, até a presente data, ressaltando o direito da Fazenda Municipal cobrar quaisquer dívidas que vierem a ser apuradas, conforme artigo 277, parágrafo 3º, da Lei 7.186/2006.

Emissão autorizada as 16:17:02 horas do dia 04/09/2009.
Válida até dia 03/12/2009.

Código de controle da certidão: **6C03.BC28.C8BB.E041.E553.A033.7410.8B02**

Esta certidão foi emitida pela página da Secretaria Municipal da Fazenda, no endereço <http://www.sefaz.salvador.ba.gov.br>, e sua autenticidade pode ser confirmada utilizando o código de controle acima.

https://secure.sefaz.salvador.ba.gov.br/Website/sistema/certidao_negativa/servicos_ce 04/09/2009

Fuente: Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

ANEXO B. Autorização ANTAQ



TERMO DE AUTORIZAÇÃO Nº 235

Referente RESOLUÇÃO Nº 514/ANTAQ, de 4 DE OUTUBRO DE 2005

TERMO DE AUTORIZAÇÃO Nº 235-ANTAQ, 4 DE OUTUBRO DE 2005.

O DIRETOR-GERAL DA AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS - ANTAQ, no uso da competência que lhe é conferida pelo art. 4º, inciso VI, do Regimento Interno, na forma do disposto na Lei nº 9.432, de 8 de janeiro de 1997, nos arts. 43 e 44 da Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001 com a redação dada pela Medida Provisória nº 2.217-3, de 4 de setembro de 2001, e na Resolução nº 052-ANTAQ, de 19 de novembro de 2002, alterada pela Resolução nº 112-ANTAQ, de 8 de setembro de 2003, à vista dos elementos constantes do Processo nº 50301.001072/2005-71 e tendo em vista o que foi deliberado na 153ª Reunião Ordinária da Diretoria, realizada em 4 de outubro de 2005,

RESOLVE:

I - Autorizar REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA., doravante denominada Autorizada, com sede na Av. Estados Unidos nº 397, Edifício Cidade do Salvador, 1º andar, sala 112, Comércio, Salvador, BA, CNPJ nº 00.349.133/0001-78, a operar, por prazo indeterminado, como empresa brasileira de navegação na prestação de serviços na navegação de apoio portuário, exclusivamente com embarcações sem propulsão ou com potência propulsiva de até 800 HP.

II - Esta autorização se regerá pela Lei nº 9.432, de 1997, pela Lei nº 10.233, de 2001, e pela Norma aprovada pela Resolução nº 052-ANTAQ, de 2002, alterada pela Resolução nº 112-ANTAQ, de 8 de setembro de 2003.

III - A presente autorização é dada a título precário e pode ser revogada mediante notificação prévia, de no mínimo noventa dias, por motivo de interesse público, devidamente justificado, assegurado à Autorizada indenização, se houver, a ser apurada em processo administrativo regular.

IV - A Autorizada não terá direito adquirido à permanência das condições vigentes na data desta outorga ou do início de suas atividades, devendo observar as novas condições impostas por lei e pela regulamentação, que fixará prazo suficiente para adaptação.

V - Esta autorização poderá ser extinta por renúncia, falência ou extinção da Autorizada, ou pela ANTAQ, por via de anulação ou cassação, mediante processo regular, na forma do disposto no art. 18, incisos I e II, da Norma aprovada pela Resolução nº 052-ANTAQ.

VI - As infrações de que trata o inciso II do art. 18 da Norma aprovada pela Resolução nº 52-ANTAQ, de 2002 que, a critério da ANTAQ, não constituam motivo suficiente para cassação, poderão ser punidas com as sanções previstas nos incisos I, II e III do art. 17 da referida Norma, nos termos do regulamento próprio.

VII - O presente Termo de Autorização entra em vigor na data de sua publicação, importando o início dos serviços em plena aceitação pela Autorizada das condições nele estabelecidas.

CARLOS ALBERTO WANDERLEY NOBREGA
Diretor-Geral
Publicada no DOU I, de 06/10/2005

Fuente: Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

ANEXO C. Sensibilização Melhoramento de Processo

SENSIBILIZAÇÃO MELHORAMENTO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E OPERATIVOS

REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

Autora do Projeto: Vanessa Saenz Pardo

¿ O POR QUÉ DE MELHORAR?

- O objetivo de melhorar os processos de uma organização é poder brindar-lhe ao cliente um melhor serviço, sendo competitivos e produtivos. Além de reduzir ou eliminar os erros nos procedimentos.

FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS PARA O MELHORAMENTO

- Compromisso da direção da empresa.
- Compromisso de todos os trabalhadores.
- Trabalho em equipo.
- Vontade de melhorar juntos com a empresa

ALCANCE DO PROJETO

- O alcance do projeto vai desde o diagnóstico da situação atual da empresa passando pela estandardização dos processos e identificação dos aspectos críticos, propondo propostas de ação de melhoras e obtendo como resultado os seguintes produtos para entregar à empresa:

-
- Estrutura organizacional
 - Manual de funções
 - Documentação dos processos
 - Plano de melhoramento dos processos críticos
 - Programa de melhoramento dos processos administrativos e operativos da empresa.

OBJETIVO GERAL

- Melhorar os processos administrativos e operativos da empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver um diagnóstico que permita conhecer a situação atual da empresa, através de uma análise de perfil interno e externo.
- Formular uma estrutura organizacional que compreende, missão, visão, valores, organograma e políticas organizacionais, tendo claro, que a empresa não conta com dita infraestrutura e que será peça fundamental para o desenvolvimento da monografia.
- Desenhar e documentar os processos administrativos e operativos da organização, gerando o manual de procedimentos da empresa.


-
- Identificar os processos críticos da organização.
 - Propor ações de melhora aos processos críticos da empresa, tendo em conta a viabilidade e conveniência
 - Desenhar indicadores de gestão que permitam controlar e retroalimentar os processos da empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.
 - Estabelecer um programa para o melhoramento dos processos administrativos e operativos da empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.
 - Realizar a implementação das melhoras que se possam obter durante o desenvolvimento do projeto.



METODOLOGIA


- ETAPA I Diagnóstico preliminar:

A primeira etapa será realizar um diagnóstico preliminar da empresa Reboques e Transportes marítimos Yasmin Ltda., com o fim de conhecer a situação atual da empresa, fazendo uma análise de seu perfil interno, externo.




- ETAPA II Formulação da infra-estrutura organizacional:

Para a segunda etapa, se formulará a infra-estrutura organizacional que compreende: missão, visão, valores, organograma e políticas organizacionais que serão a base fundamental da monografia.




- ETAPA III Documentação de todos os processos da empresa:

Tendo em conta que o objetivo principal nesta etapa é gerar o manual de procedimentos da organização, se documentarão todos os processos da empresa contando com a colaboração dos gerentes e trabalhadores da organização.




- ETAPA IV: Reconhecimento dos aspectos críticos:

Depois de conhecer todas as operações que se desenvolvem na empresa, identificarão os aspectos críticos e se realizará um diagnóstico detalhado, para que seja o ponto de partida para o desenvolvimento das melhoras.



- ETAPA V: Estudo de viabilidade:

Nesta etapa se proporão as melhoras e se fará uma análise junta com os gerentes sobre a viabilidade de cada uma delas, obtendo como resultado as melhoras que sejam mais convenientes para a empresa à hora de sua aplicação.



- ETAPA VI: Implementação:









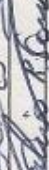
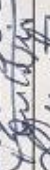




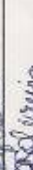





Se darão a conhecer cuales serão as ações de melhora convenientes para a empresa, incluindo as atividades a realizar e os recursos que serão utilizados. Depois da exposição do plano se dará passo à execução segundo o estabelecido.



- ETAPA VII: Controle e medição:


Nesta etapa se desenharão os indicadores de gestão que serão as ferramentas para medir o desempenho das operações na empresa e avaliar seu compromisso com o melhoramento contínuo.

LISTA DE ASSISTENTES

CAPACITAÇÃO: Melhoria dos processos.	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	DATA: ___/___/___
FEITA POR: Janessa Saenz Pardo.	NOME DO TRABALHADOR	ASSINATURA
Vagner Antonio Santos do Amaral		
VALTER PEREIRA DE SOUZA		
Márcia Kowalewski Brito		
ADELSON S. DE ALCANTARA		
SOSÉ DA CONCEIÇÃO SANTOS		
SILVANI DA SILVA VIEIRA		
ALFREDO BATISTA SANTOS		
Luciano Pardo Alencar		
ANTONIO BARTOLOMEU DE LIMA		
EDVALDO GOMES DA SILVA		
Jail de Aguiar dos Santos		
FABIO ROLS		
Gonilo Ventura Jr		
Roberto Carneiro dos Santos		
Abelton Deslandes dos Santos		
Dra. Luciana Brito		
Eduardo B. Pardo		
Francisco B. Santos		
Roberto Antonio Brito		
Nair da Ormação Santos Oliveira		



ANEXO D. Caracterización de los Procesos.

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE FATURAMIENTO		CP-PF-01	
				ADMINISTRATIVA	
				VERSIÓN No. 1	
RESPONSABLE DEL PROCESO Gerente Geral					
OBJETIVO Garantizar las actividades de Generar, enviar y cobrar las facturas para el cliente.					
ALCANCE Inicia desde el traslado de los registros hasta el cobro de facturas atrasadas.					
Proveedor	Entradas	Actividad	Responsable	Salida	Cliente
Gestión Operativa	Registro del servicio de apoyo logístico portuario	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trasladar los registros del puerto hacia la sede administrativa ➤ Generación de facturas 	Gerente General, Asistente administrativo Secretaria	Registros en la sede administrativa. Facturas	Agencias (cliente)
Unidad secretarial	Facturas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traslado de facturas de la sede administrativa hacia el cliente. 	Asistente Administrativo	Facturas firmadas por el cliente	Unidad Secretarial
Agencia Cliente	Pago de facturas por parte del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirmar pago de facturas ➤ Cobro de facturas atrasadas 	Gerente General	Registro y actualización en el sistema de la empresa pagos realizados.	Empresa
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática		Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)		Assinatura:	
Indicador:		Facturas generadas con error; Cumplimiento en el pago oportuno por parte del cliente.			



CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS

CP-PC-02

ADMINISTRATIVA

VERSÃO No. 1

RESPONSÁVEL DO PROCESSO

Gerente Geral, Gerente de Operações

OBJETIVO

Determinar as atividades necessárias para garantir os materiais e insumos necessários para as operações, tendo em conta a qualidade dos produtos.

ALCANCE

Compreende as atividades de seleção de provedores, compras e pagamento a provedores.

Provedor	Entradas	Actividad	Responsable	Salida	Cliente
Provedores	Cotización, muestra e información de materiales y/o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selección de provedores para la empresa. 	Gerente General	Provedores seleccionados	Provedor
Todos los procesos de la organización	Solicitud de materiales e insumos. Requisitos de productos y servicios a comprar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras para la sede administrativa. ➤ Compras para la manutenção de barcos ➤ Compras directamente en el almacén para la manutenção de barcos 	Gerente General Gerente de Operaciones.	Aprobación y compra de materiales solicitados	Todos los procesos de la organización.
Provedores	Material de insumos comprados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de materiales e insumos solicitados. 	Secretaria	Productos inspeccionados	Secretaria, mecanicos, marintero de manutenção.
Provedores	Facturas de provedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pago a provedores a través de internet ➤ Pago a provedores (Consignación Bancaria). 	Gerente General	Consignación bancaria, registro de pago por la Internet.	Provedores
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática		Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)		Assinatura:	
Indicador:		Equivalencia en la solicitud de compras.			



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO

CP-PTH-03

ADMINISTRATIVA

VERSIÓN No. 1

RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Geral

OBJETIVO

Identificar las necesidades de personal dentro de la organización, realizando la selección y contratación de nuevos empleados.

ALCANCE

Garantizar el cumplimiento de las necesidades y objetivos de la empresa con respecto al personal.

Proveedor	Entradas	Actividad	Responsable	Salida	Cliente
Todos los procesos	Retiro de personal Asencia Aumento de capacidad	➤ Identificar la necesidad de contratar el personal	Gerente General	Comunicación para convocatoria de aspirantes Solicitud del personal	Comunicación interna dentro de los empleados de la empresa.
Gestión del talento humano	Aspirantes al cargo Hojas de vida	➤ Selección del personal	Gerente General	Contrato firmado del nuevo empleado.	Todos los procesos
	Servicio prestado por los trabajadores. Hoja de pagos por parte del contador	➤ Pago para los empleados	Gerente General	Consignaciones realizadas a cada cuenta del trabajador.	Trabajadores de la empresa.
Elaborou: Vanessa Saenz Estudiante em Prática		Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)		Assinatura:	
Indicador:		Desempeño de los trabajadores			



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN OPERATIVA

CP-PGO-04

OPERATIVA

Versión No. 1

RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Operativo

OBJETIVO

Garantizar el cumplimiento de todas las actividades directamente relacionadas con el cumplimiento del servicio de apoyo logístico portuario.

ALCANCE

Aplica para todas las actividades que se desarrollan para la operación logística que realiza la empresa.

Proveedor	Entradas	Actividad	Responsable	Salida	Cliente
Agencia (Cliente)	Solicitud de reserva	➤ Reserva de barcos.	Secretaria, Gerente Operativo, Supervisor de barcos.	Reserva establecida	Agencia (Cliente)
Agencia (Cliente)	Necesidad del cliente. Registro de reserva.	➤ Prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto – Navío) ➤ Prestación del servicio de apoyo logístico (Navío – Puerto)	Supervisor de barcos, Marinero de cubierta.	Cumplimiento del servicio de apoyo logístico portuario. Registro del servicio de apoyo logístico portuario.	Agencia (cliente) Unidad Secretarial
Gestión Operativa	Plan de manutención	➤ Manutención de barcos: Física, mecánica.	Mecánicos, marinero de manutención, Gerente de operaciones.	Hoja de registro de manutención de las embarcaciones.	Gestión Operativa.
Gestión Operativa	Necesidad de abastecimiento para las embarcaciones.	➤ Abastecimiento de las embarcaciones	Marinero de máquina	Factura de abastecimiento por parte del proveedor.	Gestión Operativa.
ANTAQ.	Auditorías realizadas pro la ANTAQ.	➤ Recepción de resultados auditorías ANTAQ.	Gerente de Operaciones	Aplicaciones de las mejoras sugeridas por la ley.	Gestión Operativa.
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática		Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)		Assinatura:	
Indicador:		% de críticas y reclamaciones; Inconsistencias en el registro de reservas.			

ANEXO E. Análisis de Valor Agregado

ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

Proceso de Facturamiento				
Traslado de los Registros de Apoyo Logístico Portuario				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (min.)
1	Generar la orden para recoger los registros de apoyo logístico portuario.	x		
2	Realizar el recorrido desde la sede administrativa hasta el puerto.		T	10
3	Cuando el asistente llega al puerto, busca al supervisor de lanchas para que le sean entregados los registros.		E	8
4	Coge los registros y regresa a la sede administrativa.		T	10
5	Entregar registros a la secretaria	x		
Tiempo Total				32
Tiempos de Actividades SVA				28
Tiempo de Actividades VA				4
% de Valor Agregado Total				12.5%
% Sin Valor Agregado Total				87.5%

Demoras	E	29%
Traslado o transporte	T	71%

Proceso de Facturamiento				
Generación de Facturas				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (min.)
1	Recibir y revisar los registros	X		
2	Establecer el precio del servicio prestado	X		
3	Escribir el precio del servicio prestado en el registro de apoyo logístico portuario.		C	5
4	Introducir los datos en el software de la empresa, utilizado para la generación de facturas.	X	E	15
5	Imprimir la factura.	X		
Tiempo Total				60
Tiempos de Actividades SVA				20
Tiempo de Actividades VA				40
% de Valor Agregado Total				67%
% Sin Valor Agregado Total				33%

Corrección o duplicidad	C	25%
-------------------------	---	------------

Demoras	E	75%
---------	---	-----

Proceso de Facturamiento				
Envío de factura al cliente				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Entregar la factura impresa para el asistente administrativo.	X		
2	El asistente administrativo se traslada para la oficina del cliente (Agencia).	X	T	60
3	Entrega la factura para el encargado de la contabilidad en la empresa cliente.	X		
4	El encargado firma la colilla de la factura.	X		
5	El asistente administrativo entrega para la secretaria la colilla firmada por el encargado de la empresa cliente.	X		
6	Archiva los documentos		A	5
Tiempo Total				95
Tiempos de Actividades SVA				65
Tiempo de Actividades VA				30
% de Valor Agregado Total				32%
% Sin Valor Agregado				68%

Traslado o transporte	T	92%
Almacenamiento	A	8%

Proceso de Facturamiento				
Confirmar el pago de facturas por parte del cliente				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Ingresar a Internet, a la cuenta bancaria de la empresa y verificar si han sido realizadas las consignaciones del cliente(Agencia)	X		
2	El cliente realizo el pago? Si: seguir para la actividad 3 No: seguir para la actividad 1	X		
3	Ingresar al software de la empresa, para actualizar los pagos hechos por el cliente.	X		
4	Llenar los datos solicitados por el software para la actualización.	X		
Tiempo Total				25
Tiempos de Actividades SVA				0
Tiempo de Actividades VA				25
% de Valor Agregado Total				100%
% Sin Valor Agregado Total				0%

Proceso de Facturamiento				
Cobro de facturas atrasadas				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Ingresar y revisar el software en el opción cuentas a recibir		I	5
2	Verificar que no se realizó el pago por parte del cliente.	X		
3	Entrar a la opción del software llamado registro de clientes.	X		
4	Buscar el número telefónico del cliente con factura atrasada en el pago.		P	2
5	Llamar al cliente y recordarle la fecha de vencimiento de la factura en mora.	X		
Tiempo Total				27
Tiempos de Actividades SVA				7
Tiempo de Actividades VA				20
% de Valor Agregado Total				74%
% Sin Valor Agregado Total				26%

Control y/o inspección	I	71%
Preparación	P	29%

Proceso de Compras				
Selección de proveedores				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Se genera la necesidad de seleccionar un nuevo proveedor para la empresa.	X		
2	Pedir a los proveedores existentes en el área, la cotización de precios, marcas y disponibilidad de materiales que requiere la empresa.	X		
3	Recibir y revisar documentación suministrada.		I	30
4	Seleccionar proveedor que cumpla con los aspectos de mejor precio, calidad y disponibilidad.	X		
	Realizar carta aprobando la cotización y anexando el nombre de los empleados autorizados para solicitar productos.	X		
5	Enviar carta al proveedor		T	5
Tiempo Total				85
Tiempos de Actividades SVA				35
Tiempo de Actividades VA				50
% de Valor Agregado Total				59%
% Sin Valor Agregado Total				41%

Control y/o inspección	I	86%
Transporte	T	14%

Proceso de Compras				
Realizar las compras para la sede administrativa				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Revisar las existencias de materiales e insumos de la sede administrativa.		I	10
2	Informar al gerente sobre la necesidad de comprar.		Imp	5
3	La secretaria relaciona a través del correo electrónico para el proveedor de los materiales requeridos.	x		
4	La secretaria recibe del proveedor por correo electrónico la relación de los materiales solicitados y existentes con sus respectivos precios.	x		
5	Imprime relación enviada por el proveedor.		Imp	2
6	Entrega para el gerente la relación enviada por el proveedor de materiales solicitados y precios.		T	3
7	El gerente aprueba la relación enviada por el proveedor? Si: seguir para la actividad 7 No: seguir para la actividad 1	x	I	10
8	La secretaria envía por correo electrónico la relación de precios y artículos aprobados.	x		
Tiempo Total				80
Tiempos de Actividades SVA				30
Tiempo de Actividades VA				50
% de Valor Agregado Total				63%
% Sin Valor Agregado Total				37%

Control y/o inspección	I	67%
Traslado o transporte	T	10%
Actividad imprescindible	Imp	23%

Proceso de Gestión Operativa				
Compras para la manutención de barcos				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Planear teniendo en cuenta el trabajo de manutención a realizar, determinar cual es la necesidad de insumos requerida.		P	10
2	El trabajo a realizar requiere compra de materiales o insumos? Si: seguir a la actividad 3 No:continuar con el trabajo de manutención.(Fim del procedimiento)	X		
3	Comunicar al gerente de operaciones la necesidad de insumos que se requieren.	X		

4	¿El Gerente de operaciones aprueba el requerimiento de insumos? Si: seguir a la actividad 7 No: seguir a la actividad 5		I	5
5	Verificar la embarcación en donde se realizará la manutención.		C	30
6	¿Aprueba el requerimiento de insumos o materiales? Si: seguir a la actividad 7 No: fin del procedimiento		I	10
7	Realizar la compra en la tienda autorizada por la empresa.	X		
8	Entregar en la sede administrativa la nota fiscal, asignada por el proveedor.	X		
9	Archivar los documentos		A	2
Tiempo Total				187
Tiempos de Actividades SVA				57
Tiempo de Actividades VA				130
% de Valor Agregado Total				70%
% Sin Valor Agregado Total				30%

Corrección o duplicidad	C	53%
Control y/o inspección	I	26%
Preparación	P	17%
Almacenamiento	A	4%

Proceso de Gestión Operativa				
Compras directamente en el almacén para la manutención de barcos				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Acercarse al almacén autorizado	X		
2	Hacer la solicitud de los materiales requeridos	X		
3	Recibe los materiales	X		
4	Verifica los materiales			
5	Firma la salida de los productos y recibe factura por parte del almacén.	X		
6	Entrega la factura al Gerente de Operaciones.	X		
7	Revisa la factura y entrega para la secretaria.		I	3
8	La secretaria archiva		A	3
Tiempo Total				46
Tiempos de Actividades SVA				6
Tiempo de Actividades VA				40
% de Valor Agregado Total				87%
% Sin Valor Agregado Total				13%

Control y/o inspección	I	50%
Almacenamiento	A	50%

Proceso de Compras				
Recepción de materiales para la sede administrativa				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Recibir la mercancía	X		
	Revisar y confrontar que se encuentren todos los materiales e insumos requeridos en la orden de pedido.	X		
2	El número de artículos y características son iguales a los de la orden de pedido? Si: seguir para la etapa 3 No: llama al proveedor y habla sobre la inconformidad. (Seguir para la etapa 1).	X	I	10
3	Firmar la factura enviada por el proveedor.	X		
4	Ordenar la mercancía y archivar factura		A	15
Tiempo Total				65
Tiempos de Actividades SVA				25
Tiempo de Actividades VA				40
% de Valor Agregado Total				62%
% Sin Valor Agregado Total				38%

Control y/o inspección	I	40%
Almacenamiento	A	60%

Proceso de Compras				
Pago a proveedores a través de internet				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Al final del mes, revisar las facturas de los proveedores.		I	5
2	Buscar en el archivo el número de cuenta bancaria, y acuerdos para la consignación.	X		
3	La consignación puede ser hecha por Internet? Si: Seguir para la actividad 4 No: Seguir para la actividad 1		E	1
4	Acceder a Internet y entrar a la cuenta Bancaria de la empresa y realizar la transferencia de dinero al proveedor.	X		
5	Imprimir el comprobante del pago.	X		
6	Archivar el documento.		A	2
Tiempo Total				33
Tiempos de Actividades SVA				8
Tiempo de Actividades VA				25

% de Valor Agregado Total	76%
% Sin Valor Agregado Total	24%

Demoras	E	13%
Control y/o inspección	I	62%
Almacenamiento	A	25%

Proceso de Compras				
Pago a proveedores (Consignación Bancaria)				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Al final del mes, revisar las facturas de los proveedores.		I	5
2	Buscar en el archivo el número de cuenta bancaria, y acuerdos para la consignación.	X		
3	El pago se debe hacer con consignación bancaria? SI: Seguir para la actividad 4 No: Seguir para la actividad 1		E	1
4	Entregar al asistente administrativo el dinero, número de cuenta, nombre del banco. Para hacer la consignación.	X	T	40
	Entregar el comprobante de consignación en la sede administrativa	X		
6	Archivar el documento.		A	5
Tiempo Total				71
Tiempos de Actividades SVA				51
Tiempo de Actividades VA				20
% de Valor Agregado Total				28%
% Sin Valor Agregado				72%

Demoras	E	2%
Control y/o inspección	I	10%
Transporte	T	78%
Almacenamiento	A	10%

Proceso de Talento Humano				
Selección de nuevos empleados				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	El Gerente de Operaciones informa al Gerente la necesidad de una contratación para la empresa.	X		
2	El Gerente, solicita los currículos que existen en la empresa de aspirante al nuevo cargo.		P	5

3	Organizar el listado de posibles aspirantes para el nuevo cargo.		P	10
4	Organizar una reunión con el grupo de personas preseleccionadas.	X		
	Selecciona la persona que cumpla con los requisitos de contratación al cargo y que acepte las condiciones que ofrece la empresa.	X		
6	El Gerente entrega a la secretaria el currículo seleccionado.		T	2
7	La secretaria llama al contador y envía el currículo seleccionado para generar el contrato.	X		
8	La secretaria recibe el contrato y llama a la persona seleccionada y marca el día para la firma del contrato.	X		
9	Firma el nuevo empleado de la empresa, firma el Gerente.	X		
Tiempo Total				137
Tiempos de Actividades SVA				17
Tiempo de Actividades VA				120
% de Valor Agregado Total				88%
% Sin Valor Agregado Total				12%

Preparación	P	88%
Traslado o transporte	T	12%

Proceso de Talento Humano				
Realizar el pago de los empleados				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Revisar la hoja de pago y comprobante de pago de los empleados, enviadas por el contador.	X	I	40
2	Aumentar el valor de salario de cada empleado, sumando el transporte y alimentación.	X		
3	Acceder a Internet a la cuenta bancaria de la empresa.	X		
4	Entrar al vínculo pagos e ingresar el número de cuenta del empleado y valor de consignación	X		
5	Hacer la consignación para cada una de las cuentas.	X		
Tiempo Total				140
Tiempos de Actividades SVA				40
Tiempo de Actividades VA				100
% de Valor Agregado Total				71%
% Sin Valor Agregado				29%

Control y/o inspección	I	100%
------------------------	---	-------------

Proceso de Gestión Operativa				
Reserva de Barcos				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	El cliente hace la reserva, por teléfono, correo electrónico o personalmente.	X		
2	Verificar los registros de reservas, y comunicarse con el supervisor de barcos, para garantizar la disponibilidad de las lanchas.		Imp	2
3	El barco está disponible para la fecha deseada por el cliente. Si: Seguir para la actividad 6 No: seguir para la actividad 4		Imp	3
4	Informar al cliente que el barco solicitado no está disponible para la fecha.		Imp	2
5	Preguntar para el cliente si desea cambiar la fecha de la reserva. ¿Desea cambiar la fecha? Si: seguir para la actividad 6 No: fin del procedimiento		C	2
6	Pedir y registrar las informaciones del cliente y designarle el nombre del barco.	X		
7	Informar la reserva establecida para el supervisor de barcos.	X	C	2
Tiempo Total				26
Tiempos de Actividades SVA				11
Tiempo de Actividades VA				15
% de Valor Agregado Total				58%
% Sin Valor Agregado				42%

Corrección o duplicidad	C	36%
Actividad imprescindible	Imp	64%

Proceso de Gestión Operativa				
Prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto-Navío)				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	El representante de la Agencia (Cliente), llega al puerto con la carga a ser transportada.	X		
2	Localizar el barco reservado. ¿El barco reservado está disponible? Si: seguir a la actividad 7 No: seguir a la actividad 3		E	5
3	Avisar para el cliente que el barco reservado no está disponible.		Imp	3
4	El supervisor pregunta al cliente. ¿Desea		Imp	4

	esperar el barco reservado? Si: seguir a la actividad 6 No: seguir a la actividad 5			
5	¿Desea el cliente transportar la carga en otro barco? Si: seguir a la actividad No: fin del procedimiento		E	3
6	El cliente esperará a que llegue el barco que reservo.		E	30
7	Informar al marintero de cubierta del barco elegido por el cliente, que inicie la prestación del servicio de apoyo portuario.	X		
8	Verificar la nota fiscal de la carga a transportar. ¿cumple la agencia con la descripción de la carga e impuestos pagos? Si: seguir a la actividad 9 No: no se realiza el servicio de apoyo logístico portuario.		Imp	5
9	Verificar la seguridad de la carga o personal a transportar.	X		
10	Llenar el registro de control para la prestación del apoyo logístico portuario.	X		
11	Entregar la copia del registro al cliente.	X		
12	Inicia el transporte de carga para el Navío	X		
Tiempo Total				87
Tiempos de Actividades SVA				50
Tiempo de Actividades VA				37
% de Valor Agregado Total				43%
% Sin Valor Agregado Total				57%

Demoras	E	76%
Actividad imprescindible	Imp	24%

Proceso de Gestión Operativa				
Prestación del servicio de apoyo logístico (Navío-Puerto)				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (min.)
1	Autorizar la salida del barco, teniendo en cuenta la reserva y hora establecida.	X		
2	El barco debe llegar al navío cliente y el marintero de cubierta debe entrar en contacto con el jefe de la tripulación.		E	20
3	Verificar la nota fiscal de la carga a transportar. ¿Cumple la agencia con la descripción de la carga e impuestos pagos? Si: seguir para la etapa 4 No: no se realiza el servicio de apoyo logístico portuario.		Imp	5

4	Verificar la seguridad de la carga o personal a transportar.	X		
5	Llenar el registro de control para el servicio de apoyo logístico portuario.	X		
6	Entregar la copia al cliente	X		
7	Iniciar el transporte de la carga para el puerto.	X		
Tiempo Total				62
Tiempos de Actividades SVA				25
Tiempo de Actividades VA				37
% de Valor Agregado Total				60%
% Sin Valor Agregado Total				40%

Demoras	E	80%
Actividad imprescindible	Imp	20%

Proceso de Gestión Operativa				
Manutención de los barcos				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (min.)
1	Se genera la necesidad de manutención en alguna embarcación.	X		
2	El tipo de manutención es? <ul style="list-style-type: none"> Mecánica (seguir a la actividad 6) Física de la embarcación (seguir a la actividad 3) 		I	1
3	Solicitar autorización del Gerente de Operaciones para realizar la manutención.		Imp	20
4	El Gerente de Operaciones autoriza la manutención física del barco? Si: seguir a la actividad 6 No: fin del procedimiento		I	10
6	Realizar la manutención para garantizar el funcionamiento eficiente de las embarcaciones.	X		
Tiempo Total				76
Tiempos de Actividades SVA				31
Tiempo de Actividades VA				45
% de Valor Agregado Total				59%
% Sin Valor Agregado Total				41%

Control y/o inspección	I	35%
Actividad imprescindible	Imp	65%

Proceso de Gestión Operativa				
Abastecimiento de las embarcaciones				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	El marinero de máquina verifica que el nivel de Diesel no sea menor a 30 litros en cada tanque del barco.	X		
2	El nivel de Diesel es menor a 30 litros? Si: Seguir a la actividad 3 No: Fin del procedimiento	X		
3	El marinero de máquina avisa al marinero de cubierta, para que dirija la embarcación hasta el puesto de gasolina proveedor autorizado de la empresa.	X		
4	La embarcación se desplaza hasta el puesto de gasolina y abastece full la embarcación.	X		
5	El marinero de máquina recibe la nota fiscal o factura por parte del puesto de gasolina.	X		
6	Verificar que la cantidad de diesel registrado en la factura sea igual al abastecido.		I	3
7	Entregar registros en la sede administrativa.		T	10
Tiempo Total				53
Tiempos de Actividades SVA				13
Tiempo de Actividades VA				40
% de Valor Agregado Total				75%
% Sin Valor Agregado Total				25%

Control y/o inspección	I	23%
Traslado o transporte	T	77%

Proceso de Gestión Operativa				
Recepción de resultados de auditorías ANTAQ				
Actividad	Descripción de la actividad	Con valor agregado	Sin valor agregado	Tiempo aprox. (mín.)
1	Los resultados de la auditoría son recibidos en la sede administrativa.	X		
2	Se entrega los resultados al gerente de operaciones.		T	2
3	El gerente de operaciones revisa el documento con el objetivo de conocer las sugerencias que hace la ANTAQ para las embarcaciones que pertenecen a la empresa.		I	15
4	Existen sugerencias hechas por la ANTAQ para la empresa? Si: seguir a la actividad 5	X		

	No: fin del procedimiento			
6	El gerente de operaciones inicia la solución de los puntos críticos establecidos por la ANTAQ. Siguiendo lo establecido por dicha entidad.	X		
7	Se desplaza hacia el puerto y realiza las disposiciones con los encargados de las embarcaciones con puntos críticos.	X	T	15
Tiempo Total				182
Tiempos de Actividades SVA				32
Tiempo de Actividades VA				150
% de Valor Agregado Total				82%
% Sin Valor Agregado Total				18%

Control y/o inspección	I	47%
Traslado o transporte	T	53%



**MANUAL DE PROCEDIMENTOS DA EMPRESA
REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS
YASMIN LTDA.**

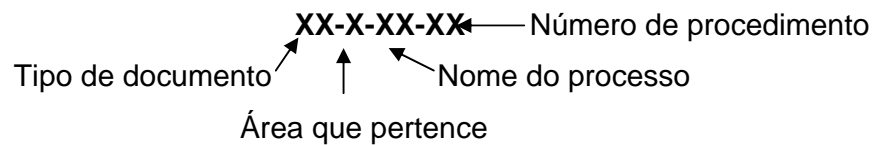
VERSÃO 1

JUNHO 2009

INSTRUÇÕES DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS

O manual de procedimentos da empresa contém uma listagem mestra de todos os procedimentos documentados e a definição de todas as atividades que se geram em cada procedimentos, em ordem da listagem.

para facilitar a busca dos procedimentos, instrutivos e formatos dentro do manual cada procedimentos está codificado da seguinte maneira.



Tipo de documento: Se é um procedimento “PR” e se é um formato “FT” ou instrutivo “I”





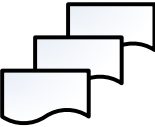
Área que pertence: Se é administrativo “A” e se é operativo “O”

Nome do processo: Abreviação curta do nome do processo

Número de procedimento: Número atribuído a cada procedimento

Cada um dos procedimentos descritos no manual, contam com um diagrama de fluxo com o fim de facilitar o uso por parte dos trabalhadores. A seguir, se descreve cada um dos elementos utilizados nos diagramas.

Nome	Símbolo
Início/Fim	
Decisão	

Arquivo	
Atividade	
Documento, Impressão	
Fluxo	
Multidocumento	

Início/ Fim: Representa o início ou fim do procedimento.

Decisão: Representa dentro do procedimento perguntas que se devem realizar para continuar à próxima atividade

Arquivo: Representa o armazenamento temporário ou definitivo de material ou documentos.

Atividade: É uma ação dentro do procedimento.

Documento/ impressão: Representa a criação ou impressão de um documento.

Fluxo: Indica o caminho que deve seguir o procedimento. para onde se deve dirigir.

Multidocumento: É a criação ou impressão de vários documento.

A seguir a listagem mestra de documentos:

LISTAGEM MESTRA DE DOCUMENTOS		
Processo	Código	Nome do Procedimento
Faturamento	PR-A-FA-01	Traslado dos registos do serviço de apoio logístico.
Faturamento	PR-A-FA-02	Geração de faturas.

Faturamento	PR-A-FA-03	Envio de fatura ao cliente.
Faturamento	PR-A-FA-04	Confirmar pagamento de faturas por parte dos clientes.
Faturamento	PR-A-FA-05	Cobrança de faturas atrasadas.
Compras	PR-A-CO-06	Selecionar lojas que fornecem insumos para a empresa.
Compras	PR-A-CO-07	Para realizar as compras para a sede administrativa.
Compras	PR-A-CO-08	Realizar compras para manutenção de barcos.
Compras	PR-A-CO-09	Realizar compras diretamente na loja para manutenção de barcos.
Compras	PR-A-CO-10	Recepção de materiais para a sede administrativa.
Compras	PR-A-CO-11	Pagamento a fornecedores pela internet.
Compras	PR-A-CO-12	Para pagamento a fornecedores (consignação bancária).
Talento Humano	PR-A-TH-13	Seleção de novos empregados.
Talento Humano	PR-A-TH-14	Pagamento dos empregados.
Talento Humano	PR-A-TH-15	Aplicação da avaliação de desempenho
Gestão Operativa	PR-O-GO-16	Reserva de barcos.
Gestão Operativa	PR-O-GO-17	Fornecimento de apoio logístico (Puerto-Navio).
Gestão Operativa	PR-O-GO-18	Fornecimento de apoio logístico (Navio- Puerto).
Gestão Operativa	PR-O-GO-19	Manutenção dos barcos.
Gestão Operativa	PR-O-G-20	Abastecimento das embarcações
Gestão	PR-O-GO-21	Recepção de resultados de auditorias ANTAQ.

Operativa		
Gestão Operativa	PR-O-GO-22	Atendimento de sugestões, críticas e elogios.

LISTAGEM DE FORMATOS UTILIZADOS	
Código	Nome do Formato
FT-RS-1	Registro do serviço de apoio logístico portuario
FT-RFA-2	Registro das faturas assinadas pelo cliente (Agência)
FT-CB-3	Controle do serviço de apoio logístico portuario
FT-AS-4	Avaliação do serviço
FT-SC-5	Solicitação de compra
FT-AD-6	Avaliação de desempenho
FT-RR-7	Registro de Reservas
FT-CM-8	Controle de Manutenção

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-01
		PAGINA 1 DE 2
PROCEDIMENTO PARA O TRASLADO DOS REGISTOS DO SERVIÇO DE APOIO LOGISTICO		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantizar o traslado dos registos de controle de prestação de serviço para a sede administrativa.

Alcance: O alcance deste procedimento é a chegada dos registos e controle de prestação do serviço à sede administrativa.

Responsáveis: Secretária, Assistente Administrativo, supervisor de lanchas.

Actividades:

1. A secretária gera a ordem para o assistente de recojer os registos. A secretária deve gerar a ordem ao assistente administrativo de recolher os registos meia hora após que os registos já estão em mãos do supervisor de barcos. 8:30 da manha e às 4:30 da tarde.
2. O assistente administrativo realiza o percurso desde a sede administrativa até o porto.
3. Quando o assistente chega ao porto procura o supervisor de lanchas para que lhe sejam entregados os registos com as duas vias.(cor azul e cor verde), registro de control de barcos. Tamben deve pegar os registros para avaliação do serviço, preenchidos pelo cliente. O supervisor de barcos deve pegar os registos das embarcações duas vezes por dia às 8 da manhã e às 4 da tarde.
4. O assistente pega os registos e regressa ao escritório administrativo.
5. Entrega os registos à secretária.
6. Fim do procedimento.

Formatos:

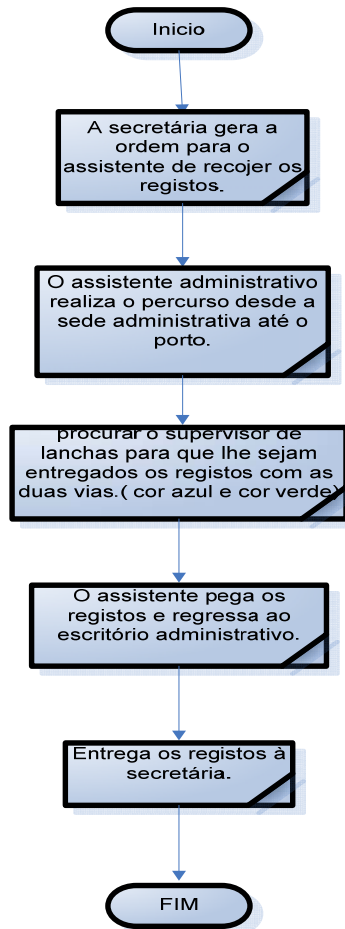
- Registro do Serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-RS-1)
- Controle do Serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-CB-3)
- Avaliação do Serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-AS-4)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Práctica


Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-01
	PROCEDIMENTO PARA O TRASLADO DOS REGISTOS DO SERVIÇO DE APOIO LOGÍSTICO	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

DIAGRAMA DE FLUXO



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	--	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-02
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA A GERAÇÃO DE FATURAS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Gerar as faturas

Alcance: Inicia desde o rendimento dos dados que se encontram nos registos ao sistema até a geração da fatura.

Responsáveis: Secretária

Actividades:

1. A secretária recebe os registos.
2. Para atribuir o preço do serviço a secretária deve revisar a tabela de preços estabelecida para cada agência (cliente). (ver tabela de preços)
3. Escreve o valor do serviço prestado no registo para o serviço de apoio logístico que presta a empresa.
4. Depois, introduz os dados no sistema utilizado pela empresa para a geração de faturas. (ver instrutivo para ingressar os dados ao sistema)
5. Se imprimem a fatura, três vias, duas para o cliente e uma para a empresa.
6. Fim do procedimento.

Formatos:

- Registro do Serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-RS-1)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)


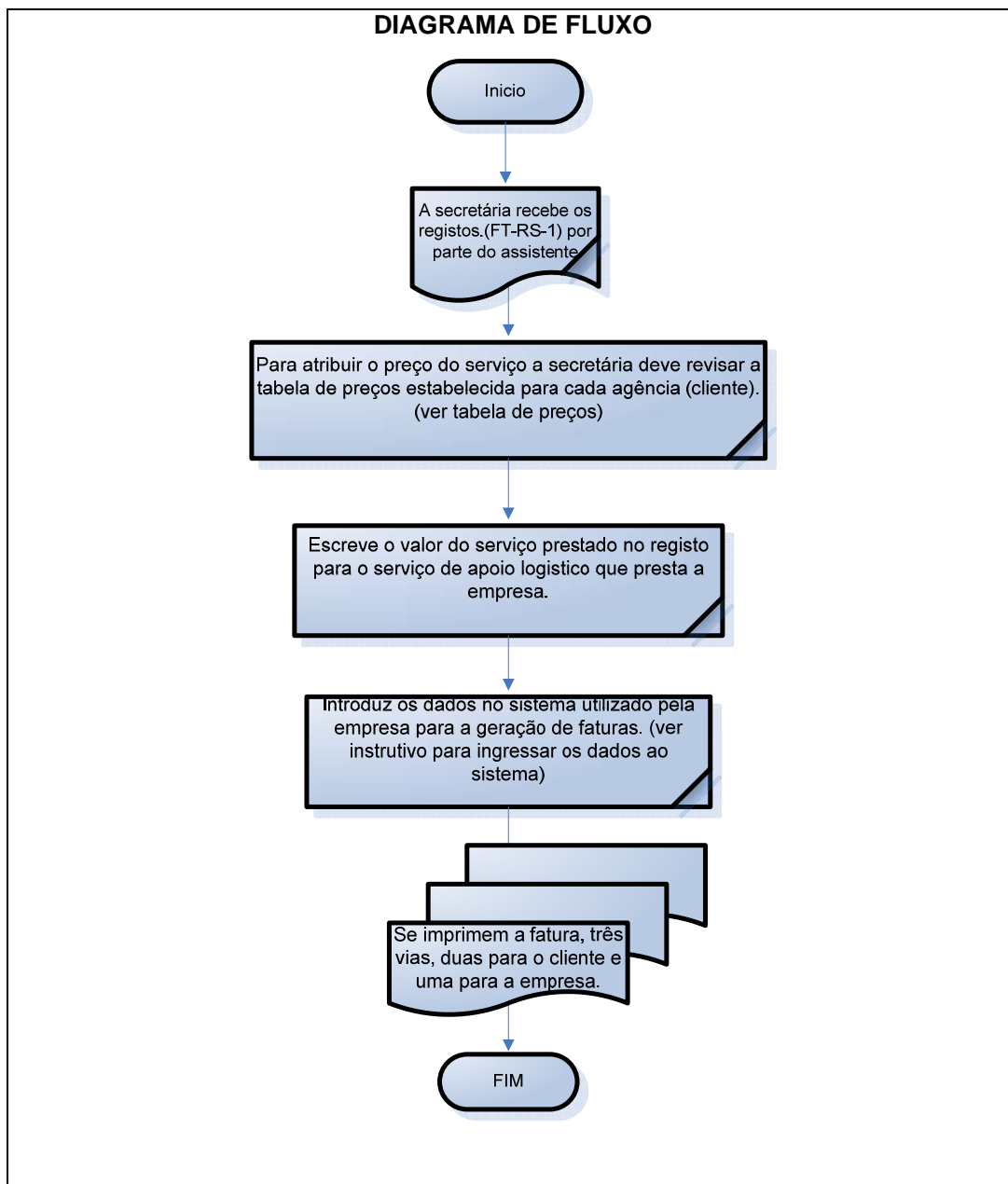
	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-02
	PROCEDIMENTO PARA A GERAÇÃO DE FATURAS	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

DIAGRAMA DE FLUXO



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	--	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-03
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO DE ENVIO DE FATURA AO CLIENTE	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir a entrega de fatura ao cliente.

Alcance: Inicia desde o envio da fatura ao cliente até sua entrega.

Responsáveis: Secretária, Assistente Administrativo

Actividades:

1. A secretária entrega a fatura impressa para o assistente administrativo
2. O assistente administrativo se translada para a Agência(cliente) seguindo o endereço que aparece na fatura.
3. O assistente administrativo entrega para o encarregado de contabilidade da empresa cliente.
4. O encarregado da agência (cliente) deve assinar o canhoto da fatura.
5. O assistente entrega para a secretária da empresa o canhoto das duas vias da fatura do cliente.
6. A secretaria registra no formato o recebimento do canhoto com o numero da factura, data, responsavel da agência quem assina.
7. A secretaria arquiva o canhoto.
8. Fim do procedimento

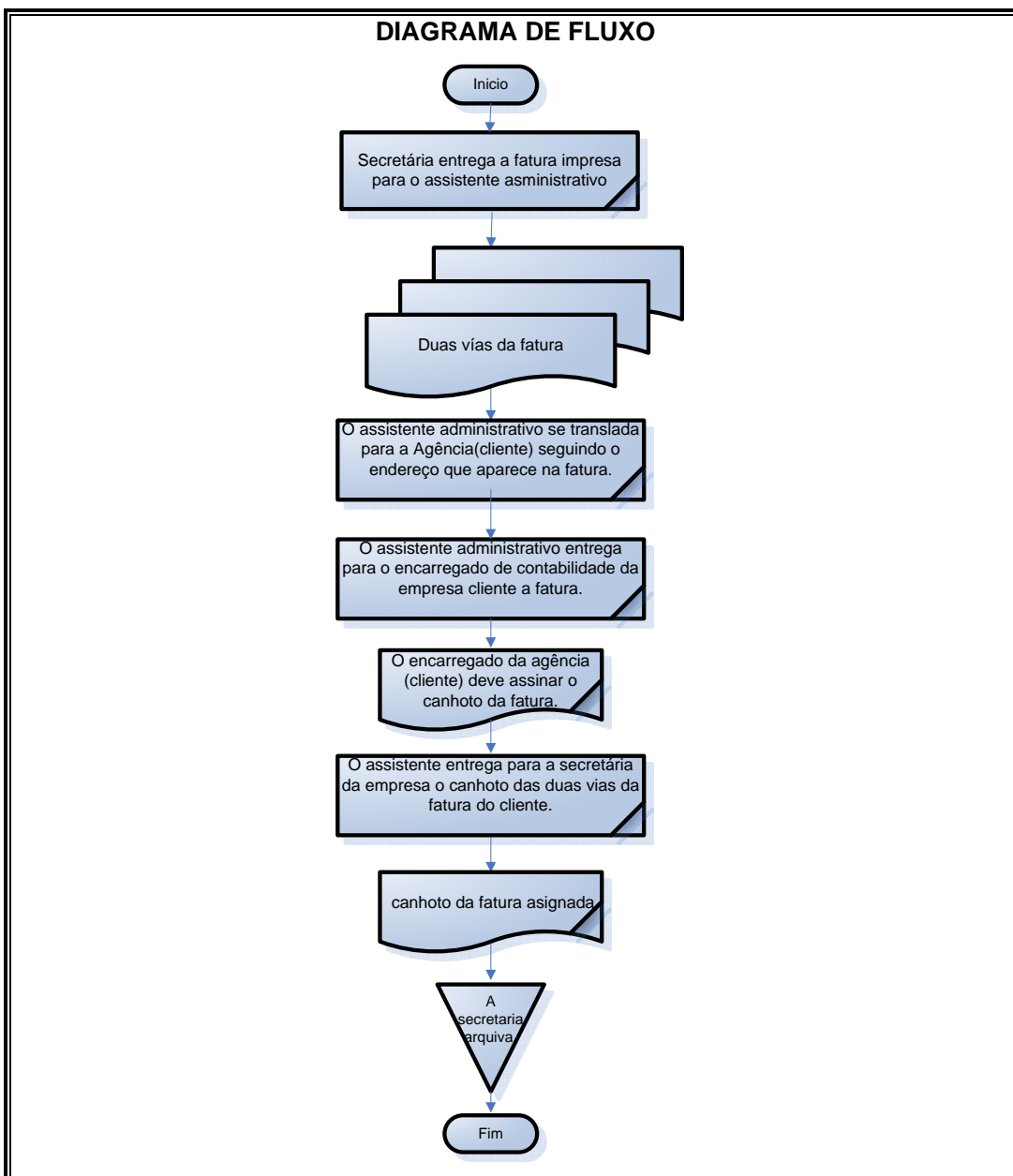
Formatos:

- Registro das faturas assinadas pelo cliente (Agência) (FT-RFA-2)


Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-03
	PROCEDIMENTO DE ENVIO DE FATURA AO CLIENTE	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	--	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-04
		PAGINA 1 DE 2
PROCEDIMENTO PARA CONFIRMAR PAGAMENTO DE FATURAS POR PARTE DOS CLIENTES.		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Levar o controle de pagamentos por parte dos clientes

Alcance: Inicia desde a verificação na conta da empresa, até a atualização dos dados no software.


Responsáveis: Gerente

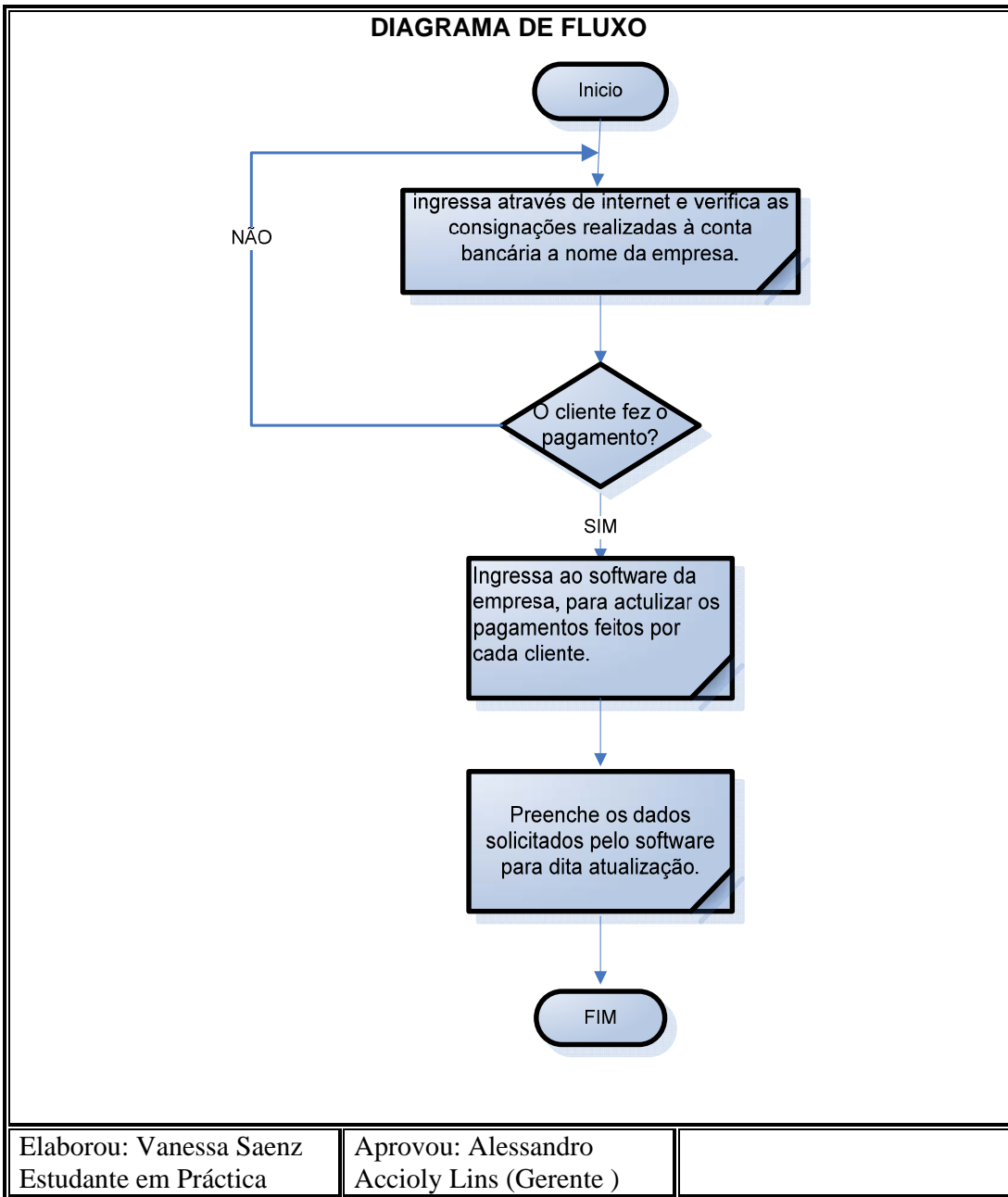
Actividades:


1. O gerente ingressa através de internet e verifica as consignações realizadas à conta bancária a nome da empresa.
2. O cliente fez o pagamento?
SIM: Prosseguir para a etapa 3
NÃO: Prosseguir para a etapa 1
3. Ingressa ao software da empresa, para actualizar os pagamentos feitos por cada cliente.
4. Preenche os dados solicitados pelo software para dita atualização. (Ver guia do software)
5. Fim do procedimento.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-04
	PROCEDIMENTO PARA CONFIRMAR PAGAMENTO DE FATURAS POR PARTE DOS CLIENTES.	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-05
	PROCEDIMENTO PARA A COBRANÇA DE FATURAS ATRASADAS	PAGINA 1 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Levar controle dos pagamentos que se devem realizar para a empresa.

Alcance: Inicia desde a revisão de controle de pagamentos feitos pelo cliente até ligar para recordar o pagamento.


Responsáveis: Gerente

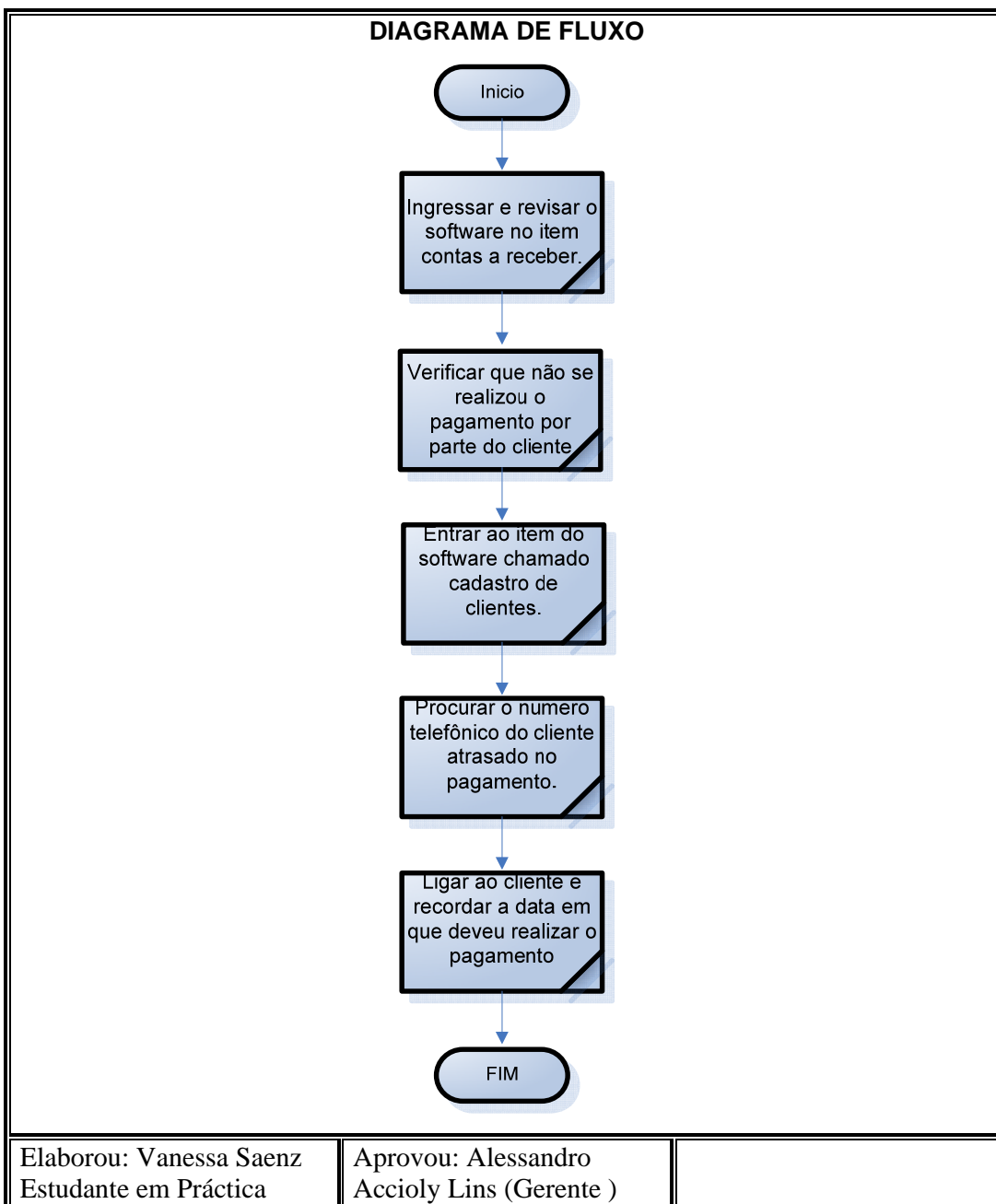
Actividades:


1. Ingressar e revisar o software no item contas a receber.
2. Verificar que não se realizou o pagamento por parte do cliente.
3. Entrar ao item do software chamado cadastro de clientes.
4. Procurar o numero telefônico do cliente atrasado no pagamento.
5. Ligar ao cliente e recordar a data em que deveu realizar o pagamento
6. fim do procedimento.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-FA-05
	PROCEDIMENTO PARA A COBRANÇA DE FATURAS ATRASADAS	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-06
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA SELECIONAR LOJAS QUE FORNECEM INSUMOS PARA A EMPRESA	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Selecionar os fornecedores de materiais e insumos para o correto desenvolvimento dos processos.

Alcance: Vai até a seleção de fornecedores para a empresa


Responsáveis: Gerente, Secretária

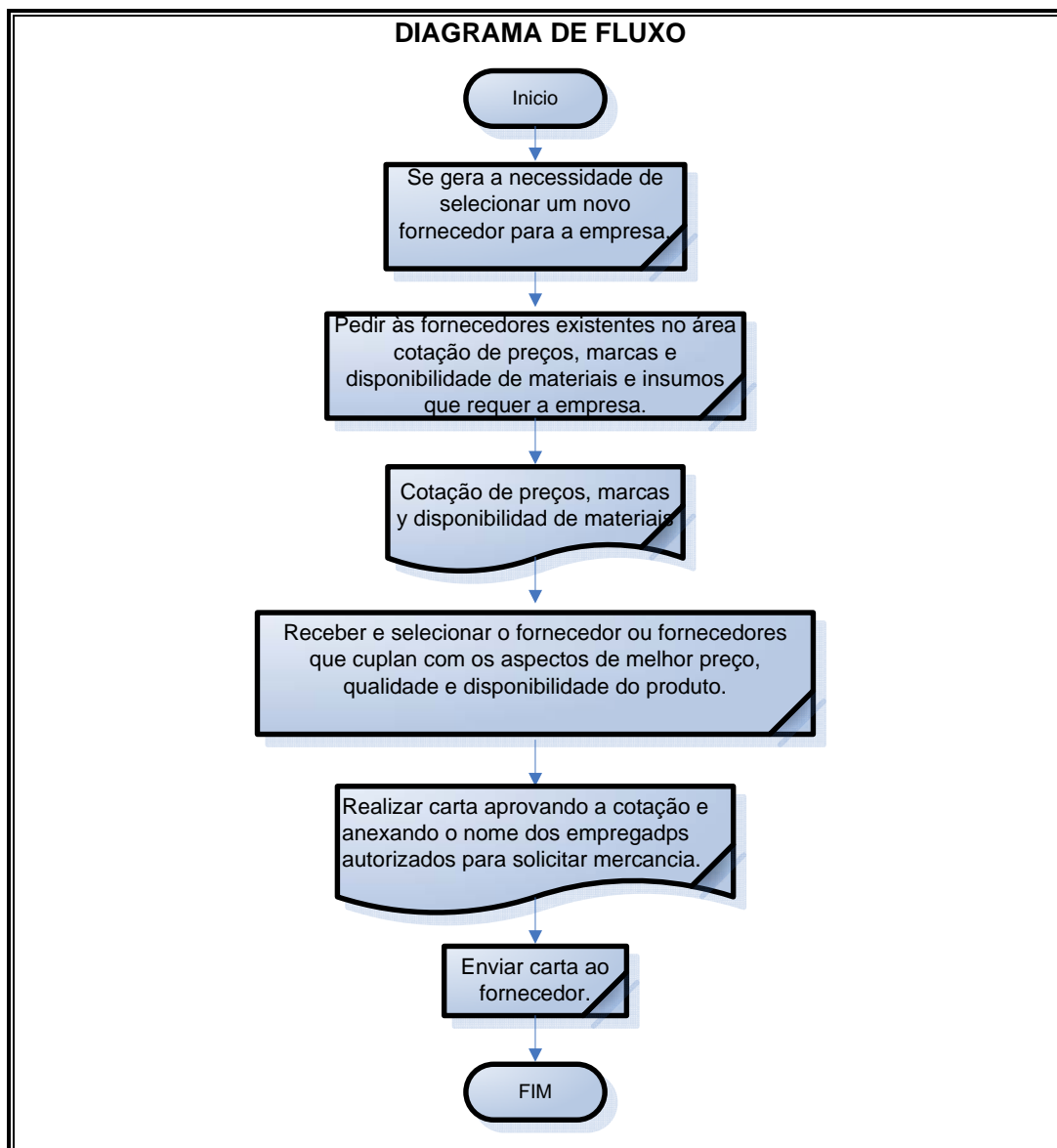
Actividades:

1. Se gera a necessidade de selecionar um novo fornecedor para a empresa.
2. Pedir às fornecedores existentes no área cotação de preços, marcas e disponibilidade de materiais e insumos que requer a empresa.
3. Receber e revisar as cotações.
4. Selecionar o fornecedor ou fornecedores que cuplan com os aspectos de melhor preço, qualidade e disponibilidade do produto.
5. Realizar carta aprovando a cotação e anexando o nome dos empregados autorizados para solicitar mercancia.
6. Enviar carta ao fornecedor.
7. Fim do procedimento.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-06
	PROCEDIMENTO PARA SELECIONAR LOJAS QUE FORNECEM INSUMOS PARA A EMPRESA	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	---	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-07
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR AS COMPRAS PARA A SEDE ADMINISTRATIVA	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Realizar as compras para a sede administrativa.

Alcance: Inicia desde a necessidade dos insumos até a compra

Responsáveis: secretaria, Gerente

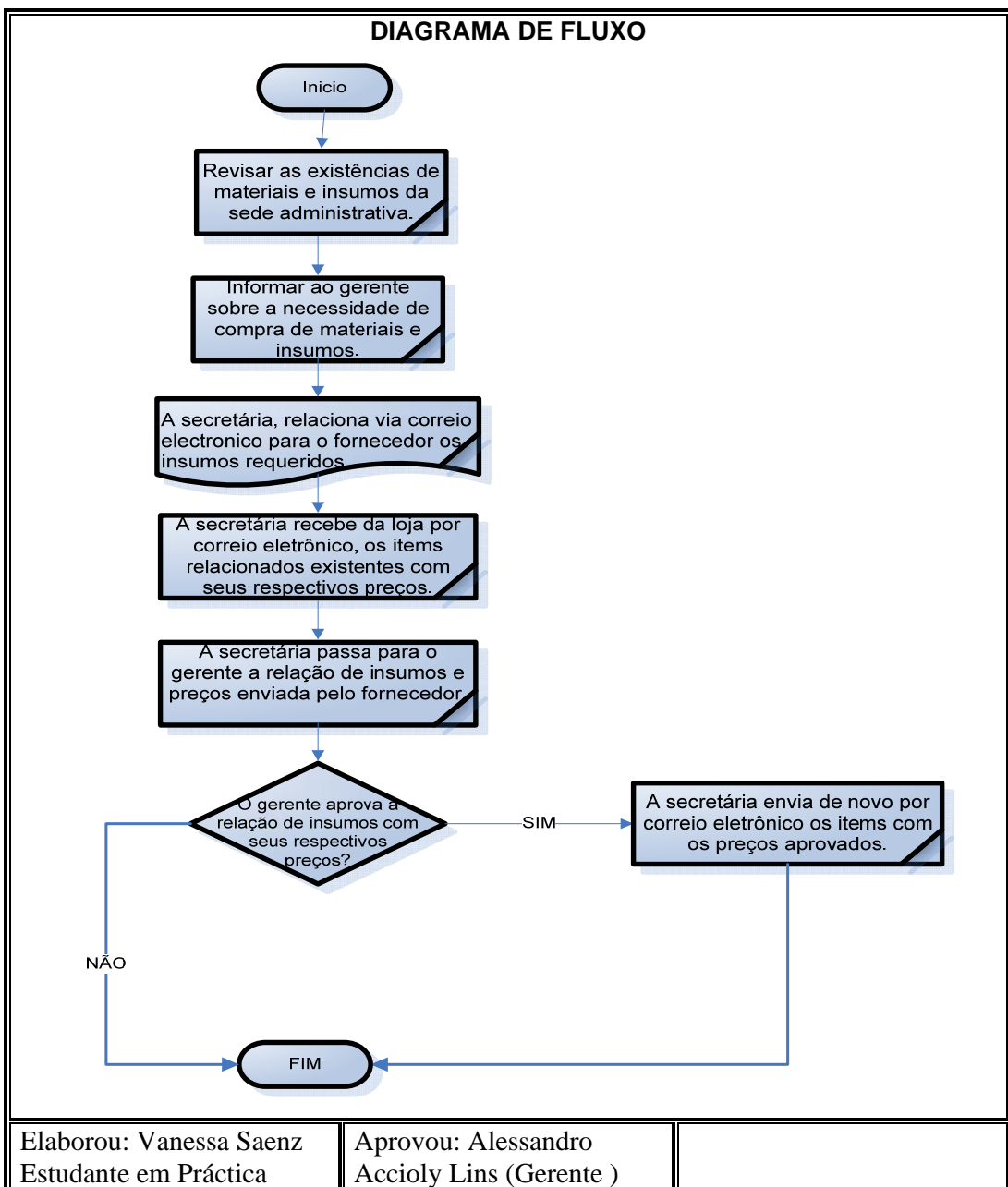
Actividades:

1. Revisar as existências de materiais e insumos da sede administrativa.
2. Informar ao gerente sobre a necessidade de compra de materiais e insumos.
3. A secretária, relaciona via correio electrónico para o fornecedor os insumos requeridos.
4. A secretária recebe da loja por correio electrónico, os itens relacionados existentes com seus respectivos preços.
5. A secretária passa para o gerente a relação de insumos e preços enviada pelo fornecedor.
6. O gerente aprova a relação de insumos com seus respectivos preços?
SIM: Prosseguir para a etapa 7
NÃO: Prosseguir para a etapa 1
7. A secretária envia de novo por correio electrónico os itens com os preços aprovados.
8. Fim do procedimento

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-07
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR AS COMPRAS PARA A SEDE ADMINISTRATIVA	PAGINA 2 DE 2



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-08
		PAGINA 1 DE 3
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR COMPRAS PARA MANUTENÇÃO DE BARCOS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Realizar as compras para a manutenção das embarcações

Alcance: Inicia desde a necessidade dos insumos até a compra


Responsáveis: Gerente de Operações,

Actividades:

1. O encarregado da manutenção das embarcações, deve planejar tendo em conta o trabalho que realizará de manutenção, qual é a necessidade de insumos requerida.
2. O trabalho a realizar requer compra de insumos?
SIM: Prosseguir a etapa 3
NÃO: continua com o trabalho de manutenção (Fim do procedimento)
3. O encarregado de manutenção se comunica com o gerente de operações e lhe descreve a necessidade dos insumos que se requerem.
4. Preencher o formato de solicitação de compra e entregar para o Gerente de Operações.
5. O gerente de operações aprova a solicitação de compra?
SIM: Prosseguir para a etapa 8
NÃO: Prosseguir para a etapa 6
6. O gerente de operações verifica nas embarcações em onde se realizará a manutenção se o requerimento está justificado.
7. O gerente de operações aprova a solicitação de compra?
SIM: Prosseguir para a etapa 8
NÃO: Fim do procedimento
8. O encarregado de manutenção realiza a compra na loja autorizada para as compras dos insumos da empresa.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro Accioly
Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-08
		PAGINA 2 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR COMPRAS PARA MANUTENÇÃO DE BARCOS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

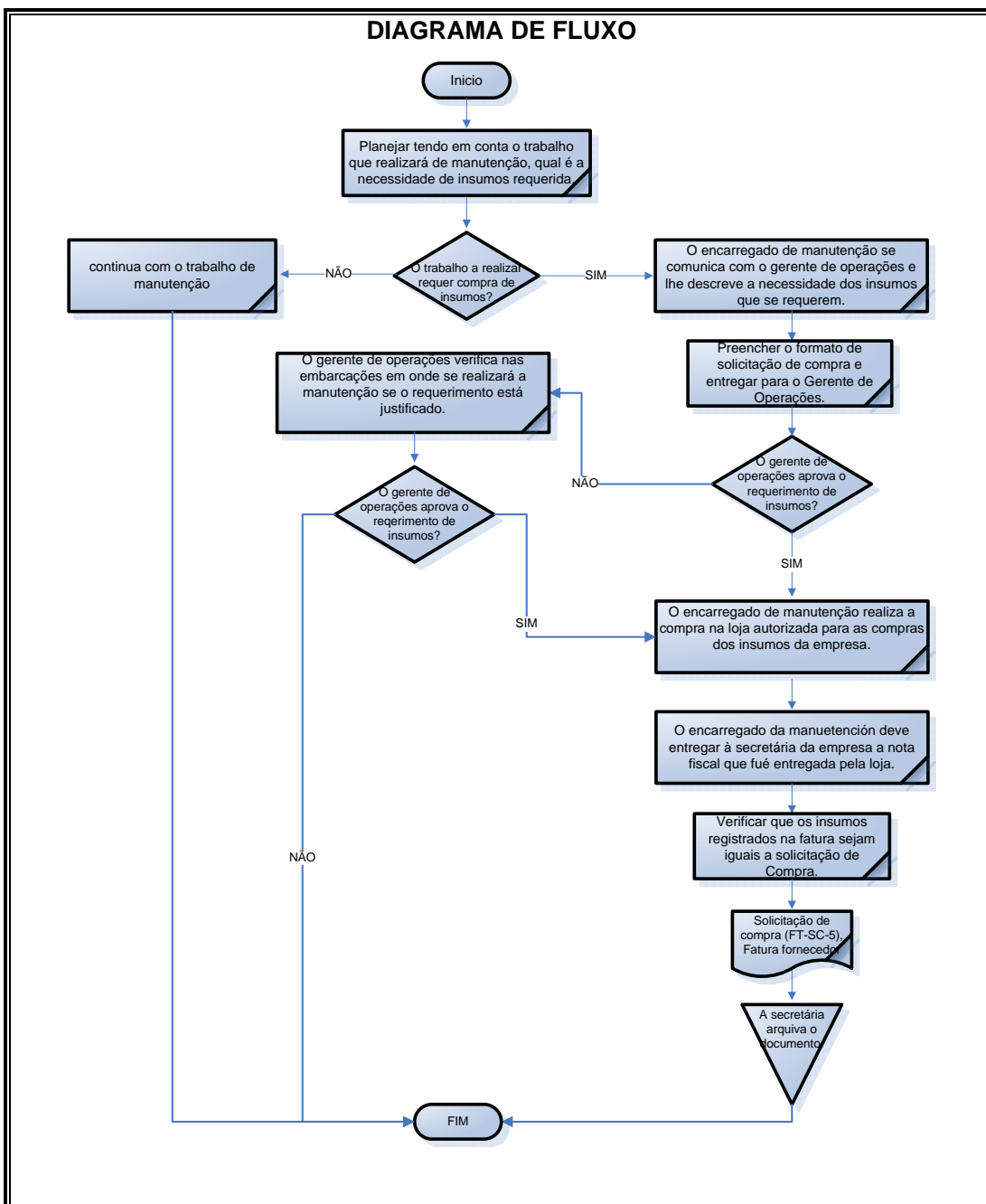
9. O encarregado da manutenção deve entregar à secretária da empresa a nota fiscal (fatura) que fué entregada pela loja.
10. Verificar que os insumos registrados na fatura sejam iguais a solicitação de Compra.
11. A secretária arquiva o documento.
12. Fim do procedimento

Formatos:

- Solicitação de compra (FT-SC-5)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro Accioly
Lins (Gerente)



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	---	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-09
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR COMPRAS DIRETAMENE NA LOJA PARA MANUTENÇÃO DE BARCOS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Realizar as compras para a manutenção das embarcações

Alcance: Inicia desde a necessidade dos insumos até a compra

Responsáveis: Mecânico atorizado en loja

Actividades:

1. Prencher a solicitação de compra, entregar a o Gerente de Operações.
2. Acercar-se na loja autorizado
3. Fazer a solicitação dos materiais requeridos
4. Recebe os materiais
5. Verfica os materiais
6. Assina a saída dos produtos e recebe a fatura por parte da loja
7. Entrega a fatura ao gerente de operações.
8. Revisa la factura y entrega para la secretaria
9. A secretária arquiva
10. Fim do procedimento

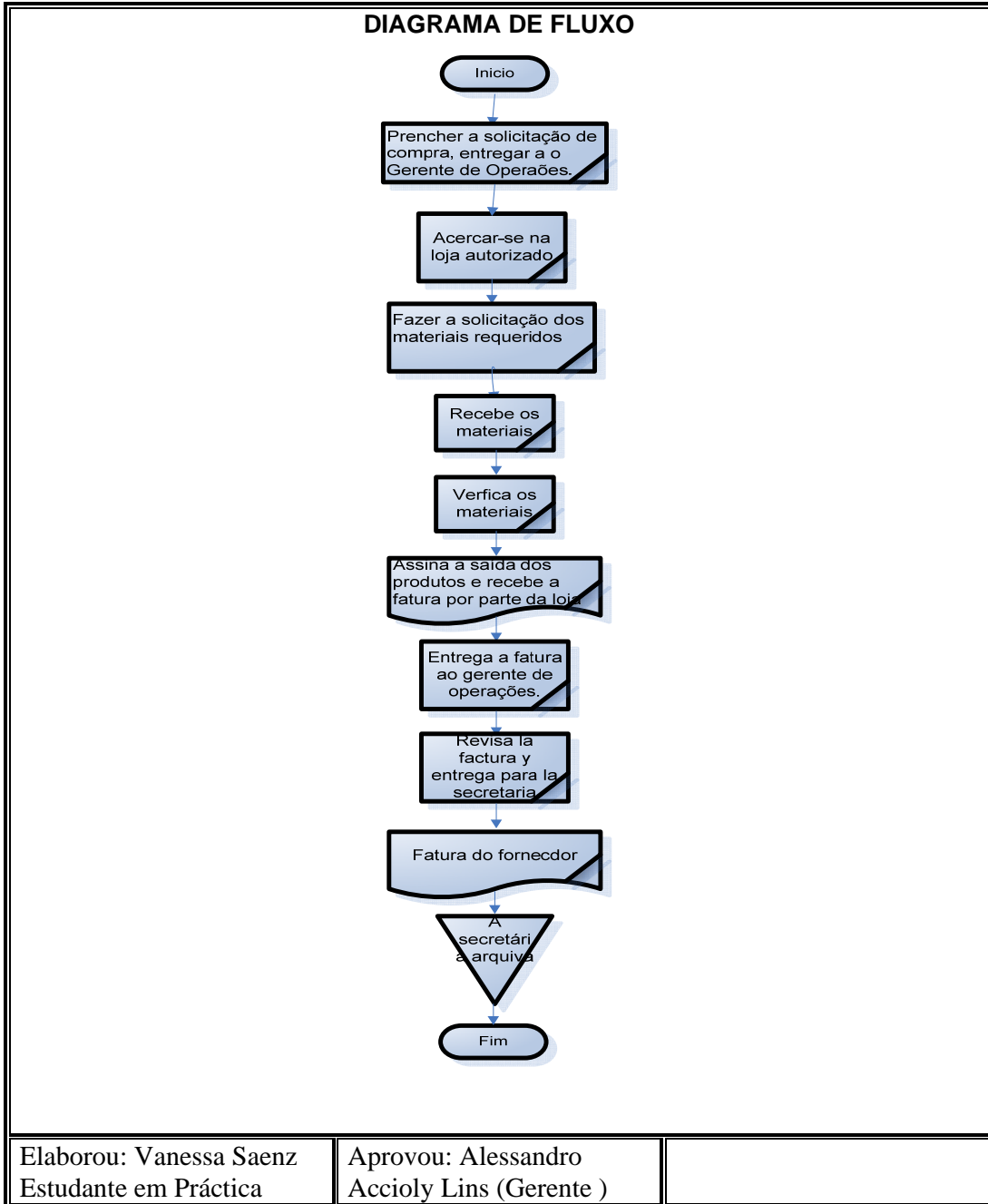
Formatos:


- Solicitação de compra (FT-SC-5)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-09
		PAGINA 2 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR COMPRAS DIRETAMENTE NA LOJA PARA MANUTENÇÃO DE BARCOS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-10
	PROCEDIMENTO PARA A RECEPÇÃO DE MATERIAIS PARA A SEDE ADMINISTRATIVA	PAGINA 1 DE 2 DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Comprovar que os materiais e insumos cheguem à empresa como foram pedidos

Alcance: Inicia desde que se recebe os materiais por parte do fornecedor até a localização de materiais dentro da sede administrativa.

Responsáveis: Secretária

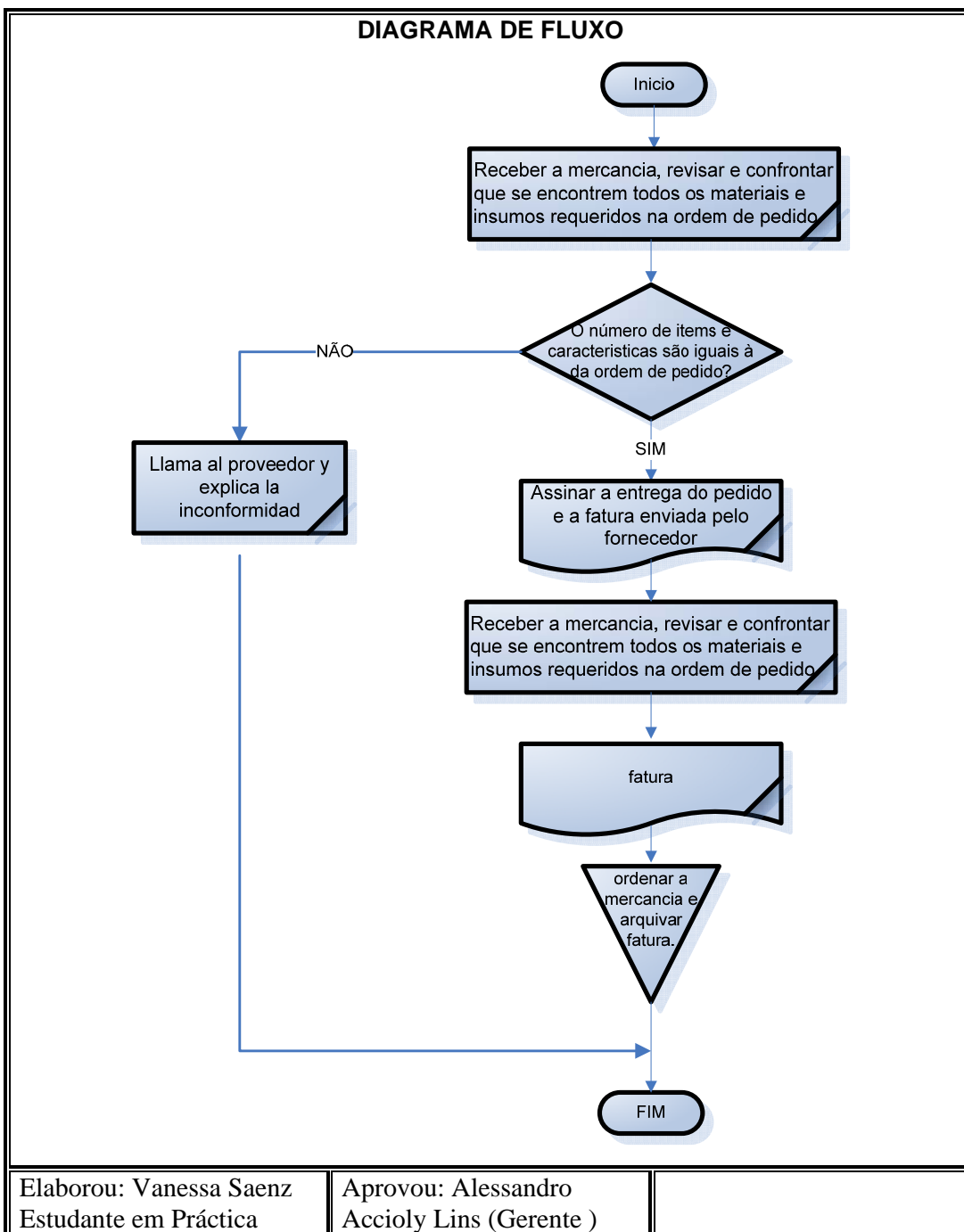
Actividades:

1. Receber a mercancia, revisar e confrontar que se encontrem todos os materiais e insumos requeridos na ordem de pedido.
2. O número de itens e características são iguais à da ordem de pedido?
SIM: Prosseguir para a etapa 3
NÃO: ligar para o fornecedor e falar a incorridade.(Prosseguir para a etapa 1)
3. Assinar a entrega do pedido e a fatura enviada pelo fornecedor
4. Ordenar a mercancia e arquivar fatura.
5. Fim do procedimento

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-10
	PROCEDIMENTO PARA A RECEPÇÃO DE MATERIAIS PARA A SEDE ADMINISTRATIVA	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-11
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA PAGAMENTO A FORNECEDORES PELA INTERNET	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Cumprir com os acordos de pagamentos, feitos com os fornecedores

Alcance: Até Guardar no arquivo a consignação do dineo à conta bancária do fornecedor.


Responsáveis: Gerente, Secretaria

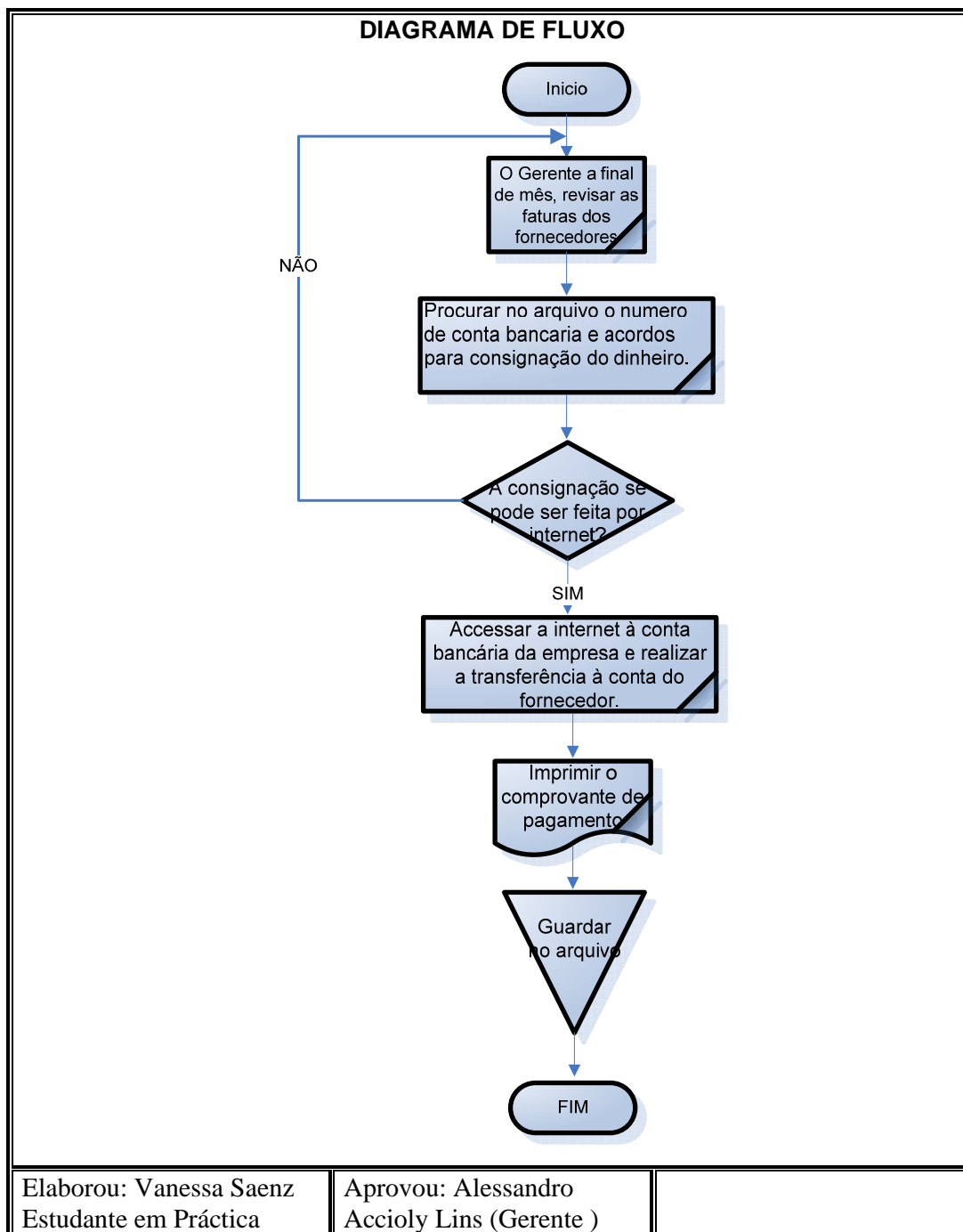
Actividades:

1. A final de mês, revisar as faturas dos fornecedores
2. Procurar no arquivo o numero de conta bancaria e acordos para consignação do dinheiro.
3. A consignação se pode ser feita por internet?
SIM: Prosseguir para a etapa 4
NÃO: Proseguir para a etapa 1
4. Acessar a internet à conta bancária da empresa e realizar a transferência à conta do fornecedor.
5. Imprimir o comprovante de pagamento
6. Guardar no arquivo
7. Fim do procedimento

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-11
		PAGINA 2 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA PAGAMENTO A FORNECEDORES PELA INTERNET	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-12
		PAGINA 1 DE 2
PROCEDIMENTO PARA PAGAMENTO A FORNECEDORES (Consignação Bancária)		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Cumprir com os acordos de pagamentos, feitos com os fornecedores

Alcance: Até a consignação do dineo às contas bancárias dos fornecedores

Responsáveis: Gerente, Secretaria

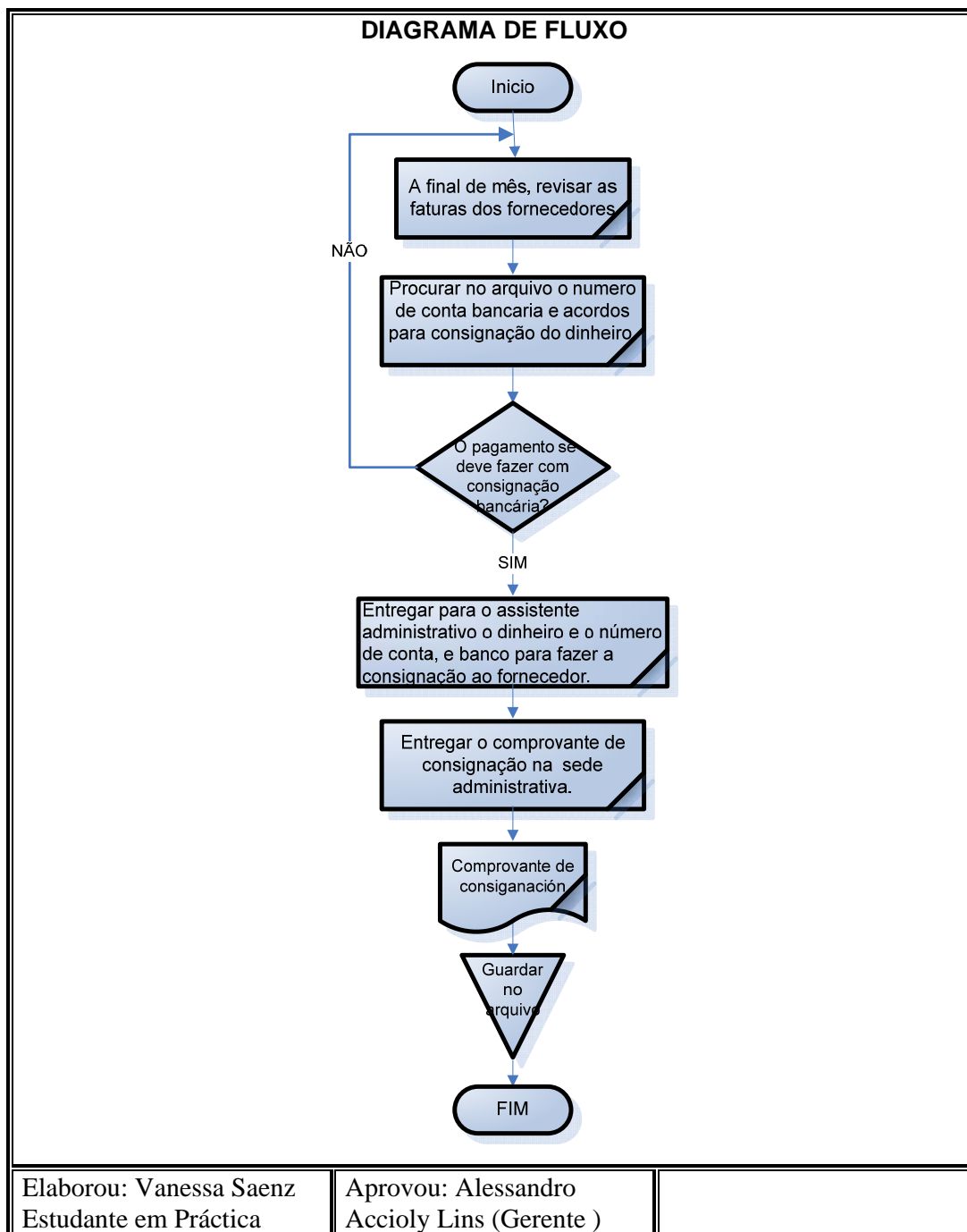
Actividades:


1. A final de mês, revisar as faturas dos fornecedores
2. Procurar no arquivo o numero de conta bancaria e acordos para consignação do dinheiro.
3. O pagamento se deve fazer com consignação bancária??
SIM: Prosseguir para a etapa 4
NÃO: Proseguir para a etapa 1
4. Entregar para o assistente administrativo o dinheiro e o número de conta, e banco para fazer a consignação ao fornecedor.
5. Entregar o comprovante de consignação na sede administrativa.
6. Guardar no arquivo
7. Fim do procedimento

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Práctica

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-CO-12
	PROCEDIMENTO PARA PAGAMENTO A FORNECEDORES (Consignação Bancária)	PAGINA 2 DE 2



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-TH-13
	PROCEDIMENTO PARA A SELEÇÃO DE NOVOS EMPREGADOS.	PAGINA 1 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir a seleção do novo pessoal para a empresa.

Alcance: Inicia quando se apresenta a necessidade de novos empregados até a aprovação por parte do gerente geral da empresa.

Responsáveis: Gerente Geral , Gerente de Operações

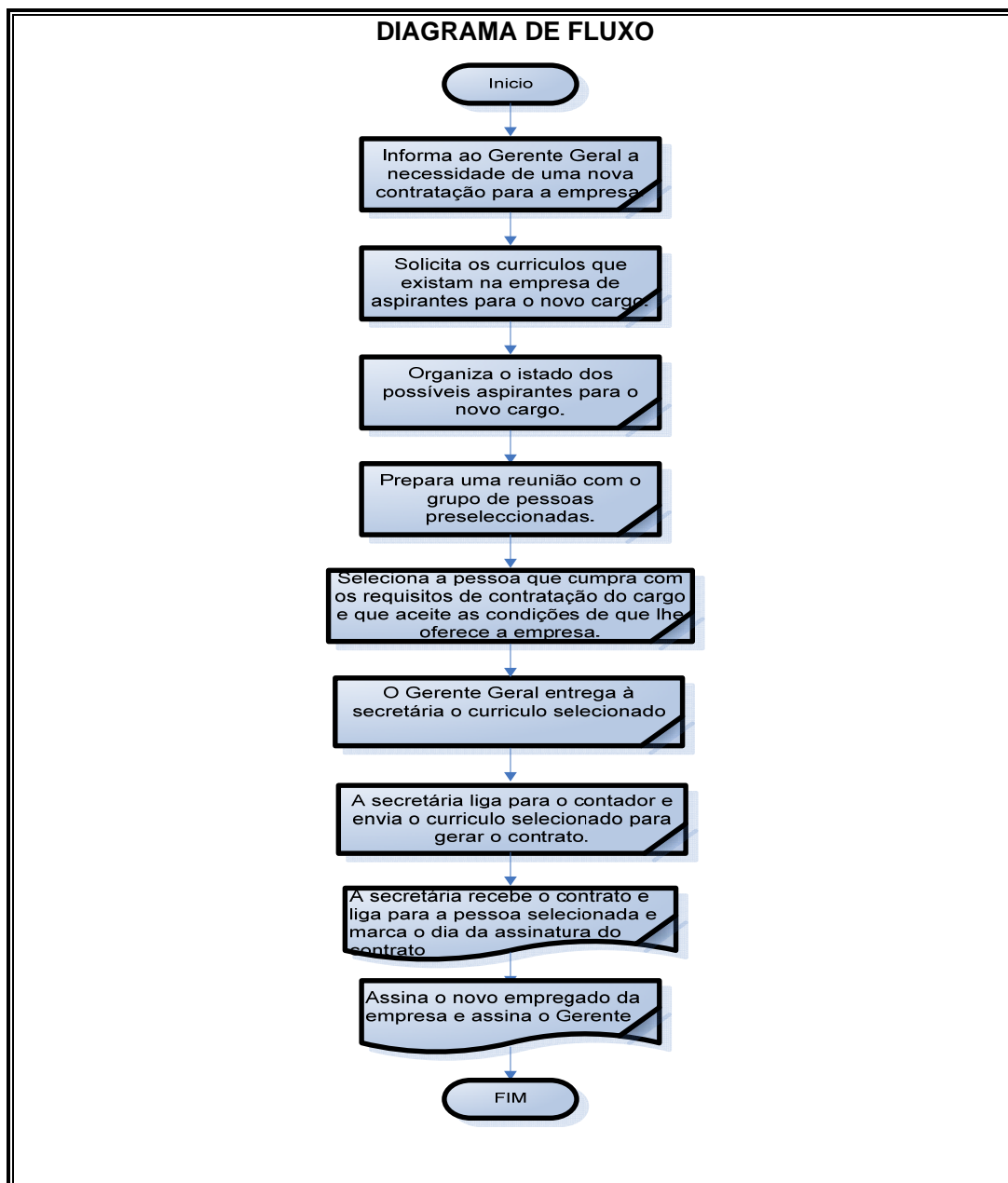
Actividades:

1. O Gerente de Operações informa ao Gerente Geral a necessidade de uma nova contratação para a empresa.
2. O Gerente Geral, solicita os curriculos que existam na empresa de aspirantes para o novo cargo.
3. O Gerente Geral, organiza o istado dos possíveis aspirantes para o novo cargo.
4. O Gerente Geral, prepara uma reunião com o grupo de pessoas preseleccionadas.
5. Seleciona a pessoa que cumpra com os requisitos de contratação do cargo e que aceite as condições de que lhe oferece a empresa.
6. O Gerente Geral entrega à secretária o curriculo selecionado
7. A secretária liga para o contador e envia o curriculo selecionado para gerar o contrato.
8. A secretária recebe o contrato e liga para a pessoa selecionada e marca o dia da assinatura do contrato
9. Assina o novo empregado da empresa e assina o Gerente
10. Fim do procedimento.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-TH-13
	PROCEDIMENTO PARA A SELEÇÃO DE NOVOS EMPREGADOS.	PAGINA 2 DE 2



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	--	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-TH-14
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR O PAGAMENTO DOS EMPREGADOS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir que os empregados recebam o pagamento pelos serviços prestados à empresa.

Alcance: vai até a consignação do dinheiro a cada uma das contas dos empregados da empresa.

Responsáveis: Gerente Geral

Actividades:

1. O Gerente revisa a folha de pagamento e contracheques que são enviados pelo contador.
2. O Gerente acrescenta as despesas com valor de transporte e almoço.
3. Aceder a internet à conta bancária da empresa.
4. Entrar ao vínculo pagamentos e ingressar o número de conta do empregado e valor de consignação
5. Fazer a consignação para cada uma das contas.
6. Fim do procedimento.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)


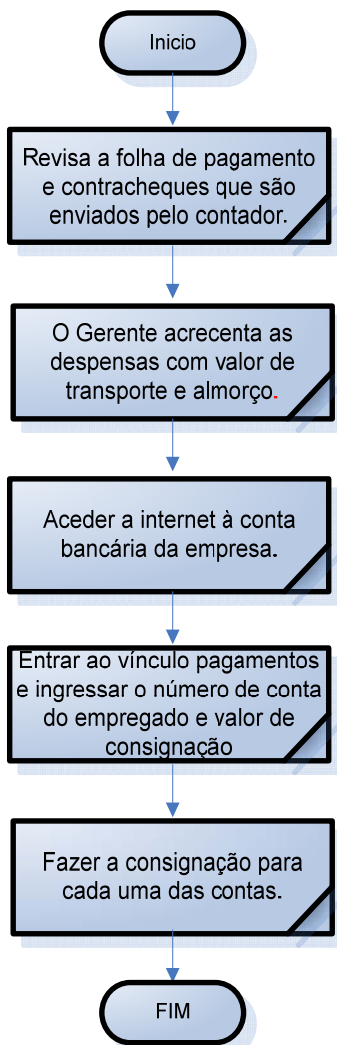
	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-TH-14
	PROCEDIMENTO PARA REALIZAR O PAGAMENTO DOS EMPREGADOS	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

DIAGRAMA DE FLUXO



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	---	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-TH-15
	PROCEDIMENTO PARA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir a aplicação da avaliação de desempenho dentro da empresa para obter informação real do nível de cada empregado.

Alcance: Inclui todas as pessoas que fazem parte da organização, e vai desde a ordem do Gerente para a aplicação da avaliação até o arquivo das avaliações

Responsáveis: Gerente Geral

Actividades:

1. O Gerente Geral gera a ordem de fazer a aplicação da avaliação de desempenho, tendo em conta que se devem realizar cada seis meses.
2. Imprimir formatos de avaliação de desempenho e entregar para o Gerente de Operações.
3. Realizar a avaliação de desempenho a cada empregado.
4. O Gerente de Operações entregará os resultados obtidos das avaliações realizadas ao Gerente Geral.
5. Revisar, analisar e definir planos de ação para cada funcionário quando se requireira.
6. Reunir aos funcionários para informar os resultados das avaliações e determinar as ações de melhora.
7. Arquivar as avaliações e resultados.
8. Fim do procedimento.

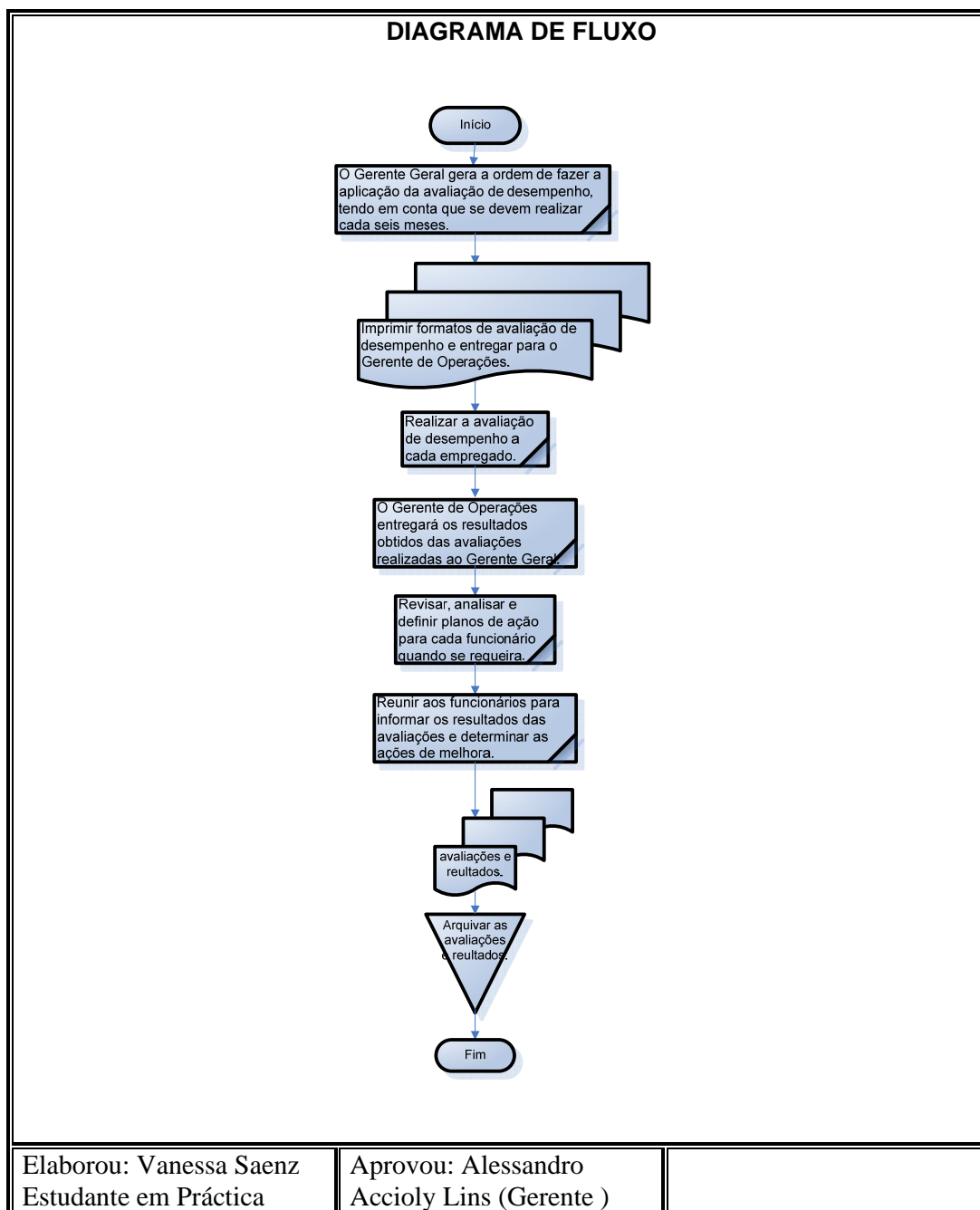
Formatos:

- Avaliação de Desempenho (FT-AD-6)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-A-TH-15
	PROCEDIMENTO PARA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	PAGINA 2 DE 2



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-16
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA A RESERVA DE BARCOS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Assegurar a disponibilidade de serviços de apoio logístico aos clientes

Alcance: desencadeia o pedido de reserva até confirmação.

Responsáveis: Secretária, Supervisor de Operações, Supervisor de Barcos.

Atividades:

1. O cliente faz reserva por telefone, pelo correio eletrônico ou pessoalmente.
2. A secretária da empresa ou Supervisor de Operações, verifica os registros de reservas e se comunica com o supervisor de barcos para garantir a disponibilidade da lancha (s) .
3. Barco (s) estão disponíveis para a data pretendida?
SIM: Prosseguir para a etapa 6
NÃO: Prosseguir para a etapa 4
4. A secretária ou Supervisor de Operações, informa o cliente que o barco (s) solicitado não está disponível para esta data.
5. A secretária ou Supervisor de Operações pergunta para o cliente sim deseja mudar a data de reserva.
Deseja mudar a data?
SIM: Prosseguir para a etapa 6
NÃO: Fim do procedimento
6. A secretária ou Supervisor de Operações pede e faz o registro das informações do cliente e atribuiu-lhe o nome do barco.
7. A secretária ou Supervisor de Operações informa a reserva estabelecida para o supervisor de barcos que ingressará ditas informações no formato de controle de reservas.
8. Fim do procedimento.

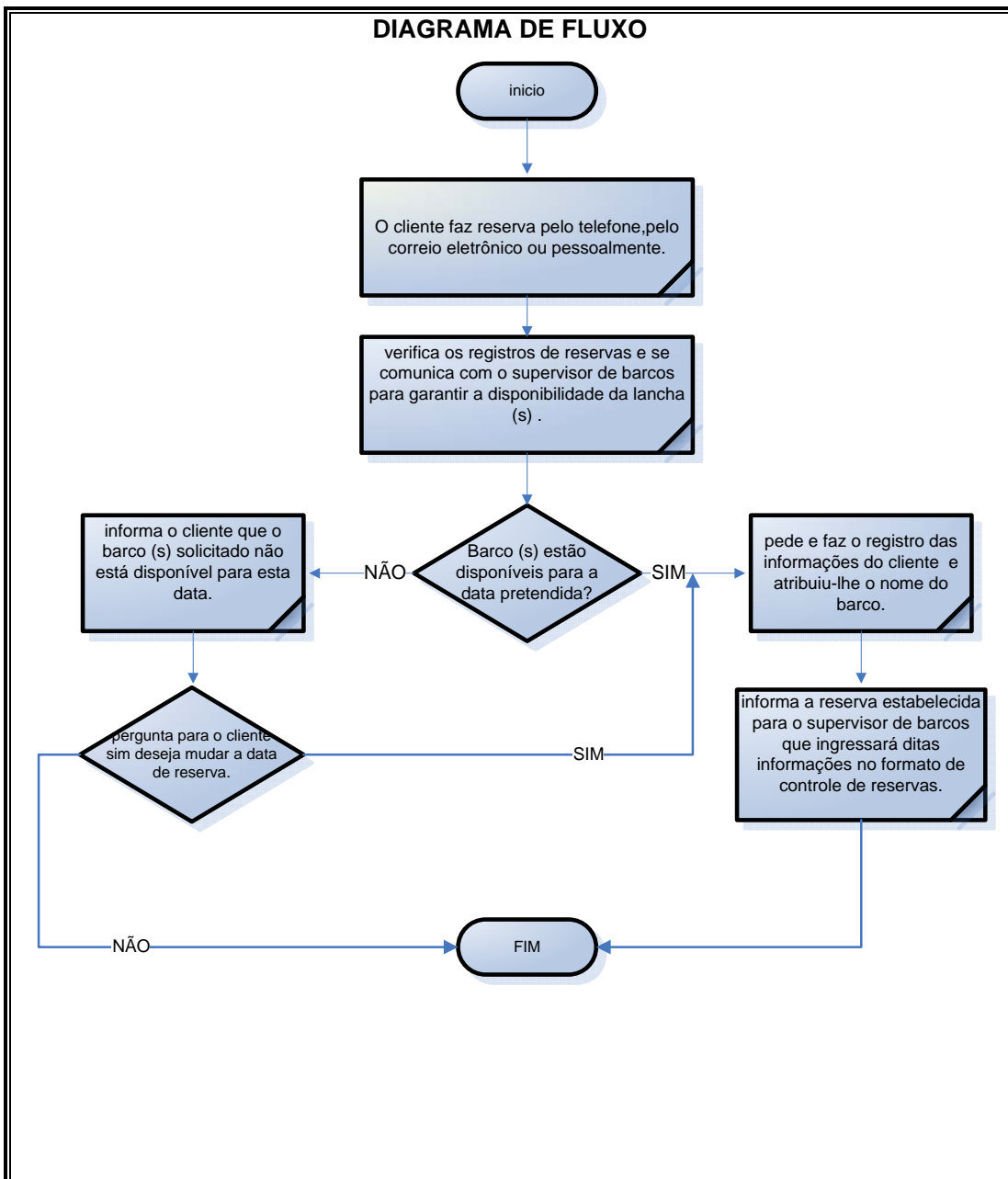
Formatos:

- Registro de reservas (FT-RR-7)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro Accioly
Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-16
	PROCEDIMENTO PARA A RESERVA DE BARCOS	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	--	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-17
		PAGINA 1 DE 3
	PROCEDIMENTO PARA O FORNECIMENTO DE APOIO LOGÍSTICO (PUERTO-NAVIO)	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Assegurar o cumprimento dos serviços de apoio logístico.

Alcance: Começa a partir da chegada do representante da agência no porto até a chegada da carga ao navio.

Responsáveis: Supervisor de barcos, Marinheiro de convés.

Atividades:

1. O representante da agencia (cliente) chega ao porto com a carga a ser transportada.
2. O supervisor de barcos, localiza o barco reservado. O barco reservado está disponível?
SIM: prosseguir para a etapa 7
NÃO: prosseguir para a etapa 3
3. O supervisor avisa para o cliente que o barco reservado não esta disponível
4. se o supervisor tem a segurança do tempo em que o barco reservado chegue ao porto. o supervisor pergunta ao cliente , se deseja esperar o barco reservado?
SIM: Prosseguir para a etapa 6
NÃO: Proseguir para a etapa 5
5. O supervisor lhe oferece ao cliente a disponibilidade de barcos que esten no porto no momento. deseja o cliente transportar o ônus em outro barco?
SIM: Prosseguir para a etapa 6
NÃO: Fim do procedimento
6. O cliente esperará a que chegue o barco que reservou.
7. O supervisor lhe informa ao mestre de convés do barco eleito pelo cliente, que inicie a prestação do serviço de apoio portuário.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro Accioly
Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-17
	PROCEDIMENTO PARA O FORNECIMENTO DE APOIO LOGÍSTICO (PUERTO-NAVIO)	PAGINA 2 DE 3
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

8. Quando o ônus é diferente ao transporte de pessoas, o cliente (Agência) deve ter o registro da compra de ditos materiais a transportar que garantam os impostos pagos pela agência e a descrição do ônus. O mestre verifica a nota fiscal do ônus a transportar. cumpre a agência com a descrição do ônus e impostos pagos?

SIM: Prosseguir para a etapa 9

NÃO: Não se realiza a prestação do serviço de apoio logístico portuário.

9. O mestre verifica a seguridade do (Rancho, material, tanques de óleo, tripulantes, pessoal da agência).

10. O mestre da lancha preenche o registro de controle para o serviço de apoio logístico portuário da empresa.(FT-RS-1), entregar a cliente o formato de avaliação do serviço (FT-AS-3).

11. Entrega a cópia azul ao cliente e a verde e amarela fica para os registros da empresa. Receber do cliente a avaliação do serviço-

12. Inicia o transporte do ônus para o navio

13. Fim do procedimento.

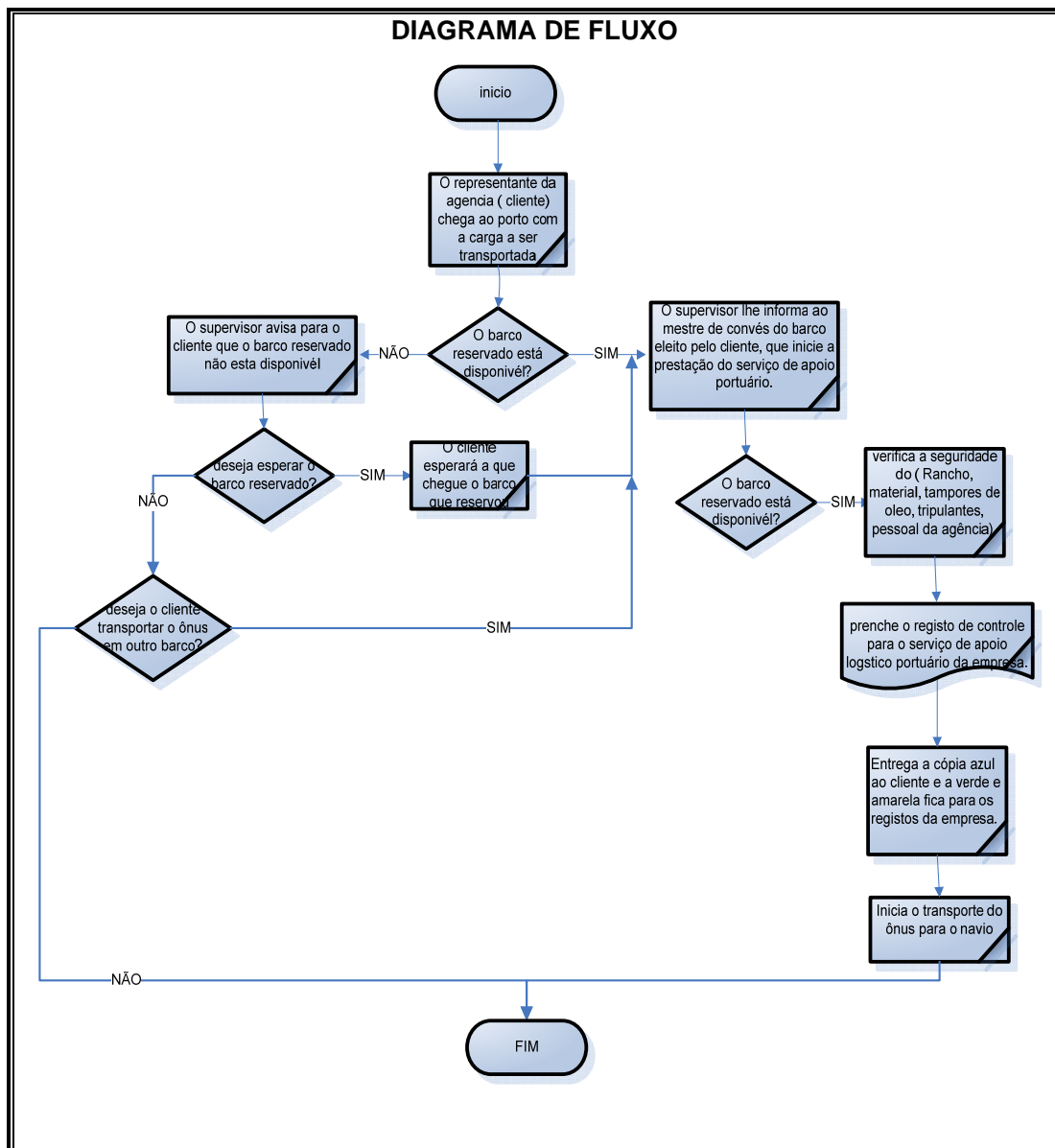
Formatos:

- Registro do serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-RS-1)
- Avaliação de serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-AS-4)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro Accioly
Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-17
		PÁGINA 3 DE 3
	PROCEDIMENTO PARA O FORNECIMENTO DE APOIO LOGÍSTICO (PUERTO-NAVIO)	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	--	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-18
	PROCEDIMENTO PARA O FORNECIMENTO DE APOIO LOGÍSTICO (NAVIO- PUERTO)	PAGINA 1 DE 3
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Assegurar o cumprimento dos serviços de apoio logístico portuario.

Alcance: Inicia desde a autorização de saída do barco desde o porto até a chegada do pessoal ou do ônus ao porto.

Responsáveis: Supervisor de Lanchas, Marinheiro de convés

Actividades:

1. O supervisor de barcos autoriza a saída da lancha tendo em conta a reserva estabelecida com hora e data.
2. O barco deve chegar ao navio cliente e o mestre deve entrar em contato com o chefe de tripulação
3. Quando o ônus é diferente ao transpote de pessoas, o cliente (Agência) deve ter o registo da compra de ditos materiais a transportar que garantam os impostos pagos pela agência e a descrição do ônus. O mestre verifica a nota fiscal do ônus a transportar. cumpre a agência com a descripción do ônus e impostos pagos?

SIM: Prosseguir para a etapa 4

NÃO: Não se realiza a prestação do serviço de apoio logístico portuario.

4. O mestre verifica a seguridade de (Rancho, material, tampores de oleo, tripulantes, pessoal da agência).
5. O mestre da lancha preenche o registo de controle para o serviço de apoio logístico portuario da empresa. (FT-RS-1), entregar a cliente o formato de avaliação do serviço (FT-AS-3).
6. Entrega a cópia azul ao cliente e a verde e amarela fica para os registos da empresa.
7. Inicia o transporte do ônus para o porto da Bahia de Todos os Santos
8. Recebe do cliente a avaliação do serviço

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Práctica

Aprovou: Alessandro Accioly
Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-18
	PROCEDIMENTO PARA O FORNECIMENTO DE APOIO LOGÍSTICO (NAVIO- PUERTO)	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

9. Fim do procedimento

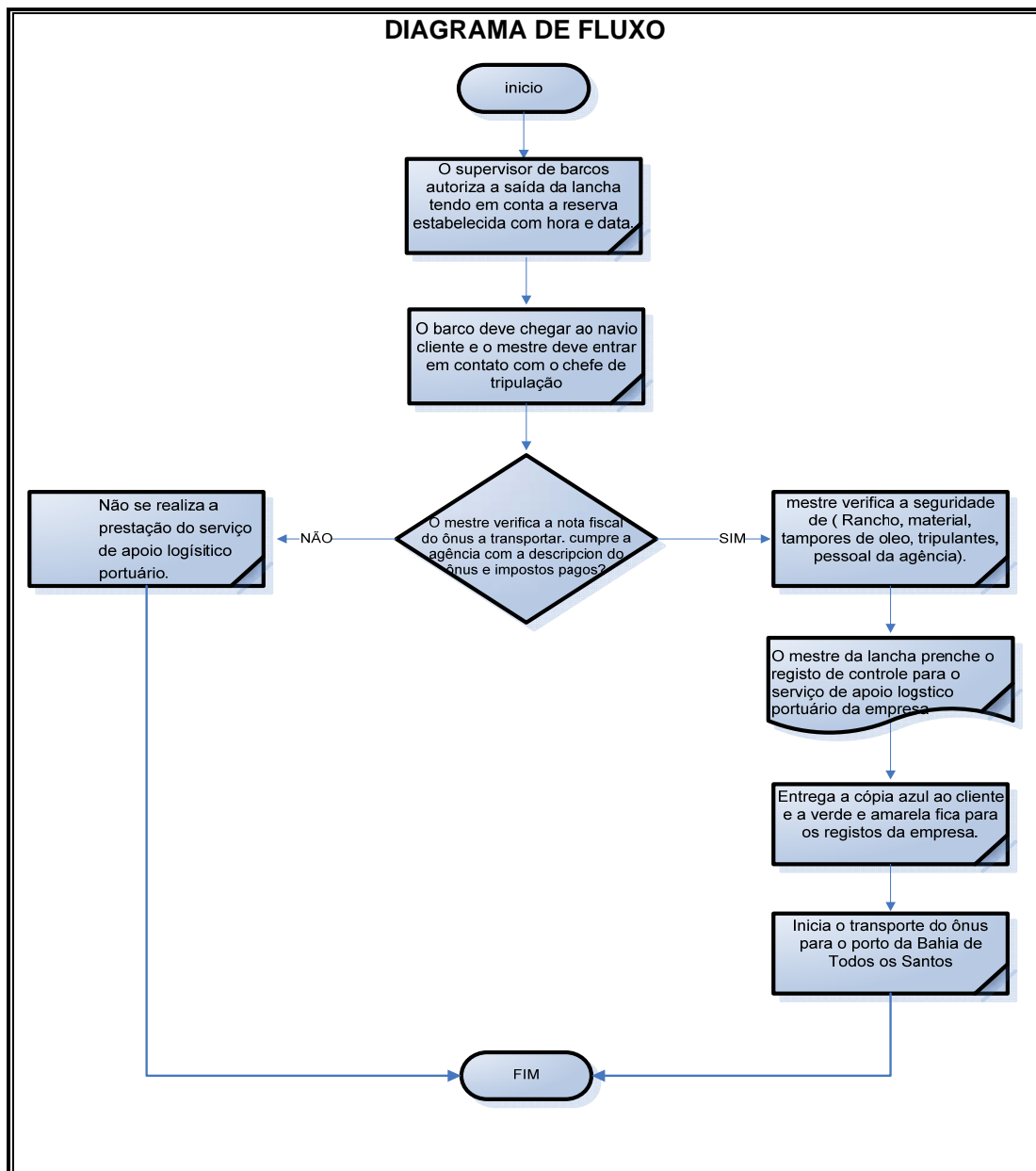
Formatos:

- Registro do serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-RS-1)
- Avaliação do serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-AS-4)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro Accioly
Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-18
		PAGINA 3 DE 3
	PROCEDIMENTO PARA O FORNECIMENTO DE APOIO LOGÍSTICO (NAVIO- PUERTO)	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	---	--

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-19
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA A MANUTENÇÃO DOS BARCOS	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir a manutenção das embarcações para seu correto estado e funcionamento.

Alcance: Aplicação da manutenção

Responsáveis: Gerente de Operações, Mecânico, Marinheiro de Manutenção

Actividades:


1. Se gera a necessidade de manutenção para alguma embarcação.
2. O tipo de manutenção é?
 - Mecânica (Prosseguir para a etapa 6)
 - Física da embarcação (Prosseguir para a etapa 3)
3. Solicitar autorização do Gerente de Operações para realizar a manutenção.
4. O Gerente de Operações autoriza a manutenção física da embarcação?
SIM: Prosseguir para a etapa 5
NÃO: Fim do procedimento.
5. Realizar a manutenção para garantir o funcionamento eficiente das embarcações.
6. Preencher o formato de controle de manutenção (FT-CM-8)
7. Fim do procedimento

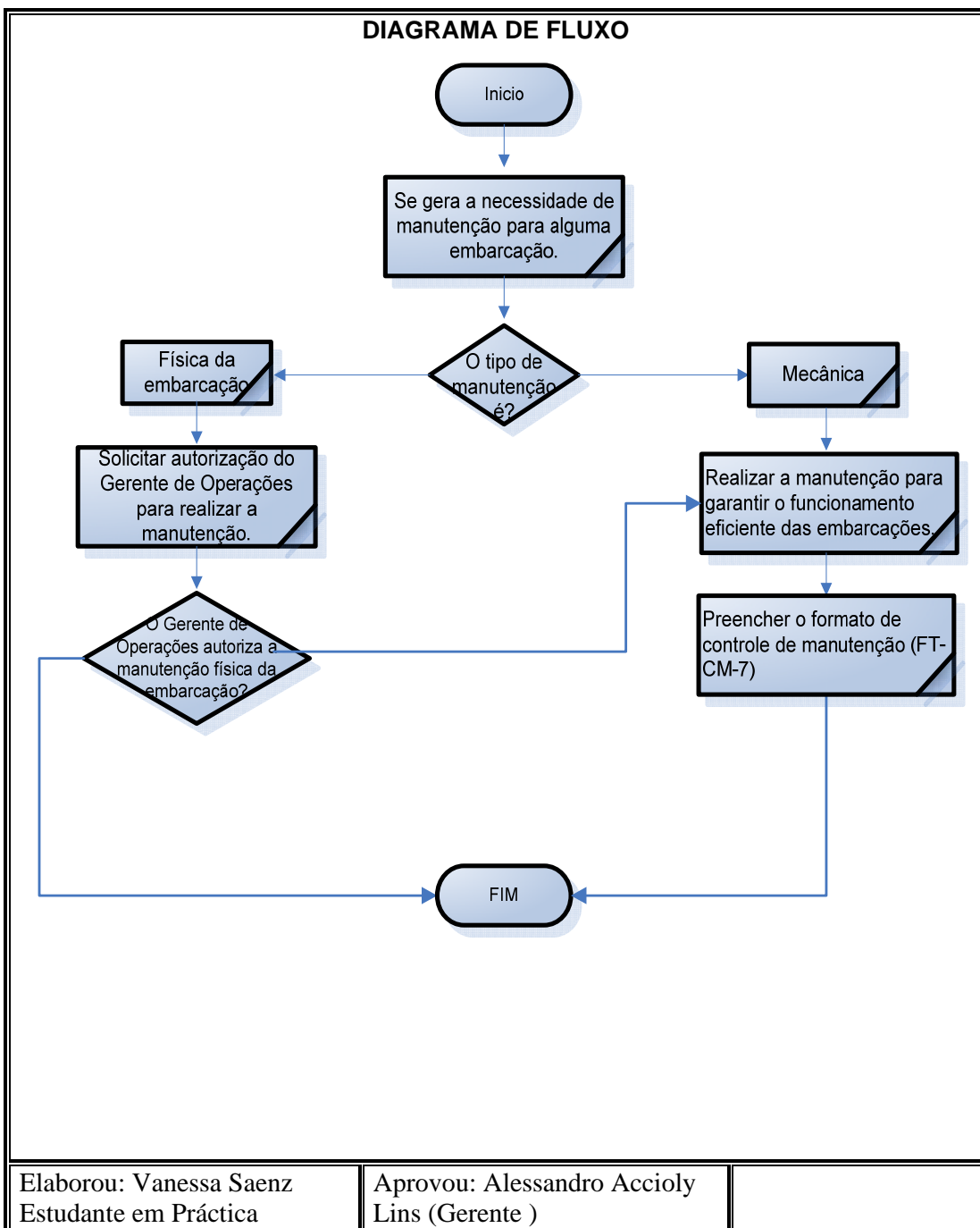
Formatos:


- Controle de Manutenção (FT-CM-8)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-19
	PROCEDIMENTO PARA A MANUTENÇÃO DOS BARCOS	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-20
	PROCEDIMENTO PARA O ABSTECIMENTO DAS EMBARCAÇÕES	PAGINA 1 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir o abastecimento de diesel em cada uma das embarcações.

Alcance: Verificar os tanques de diesel até entregar registros à sede administrativa


Responsável (s): Marinheiro de Máquina.

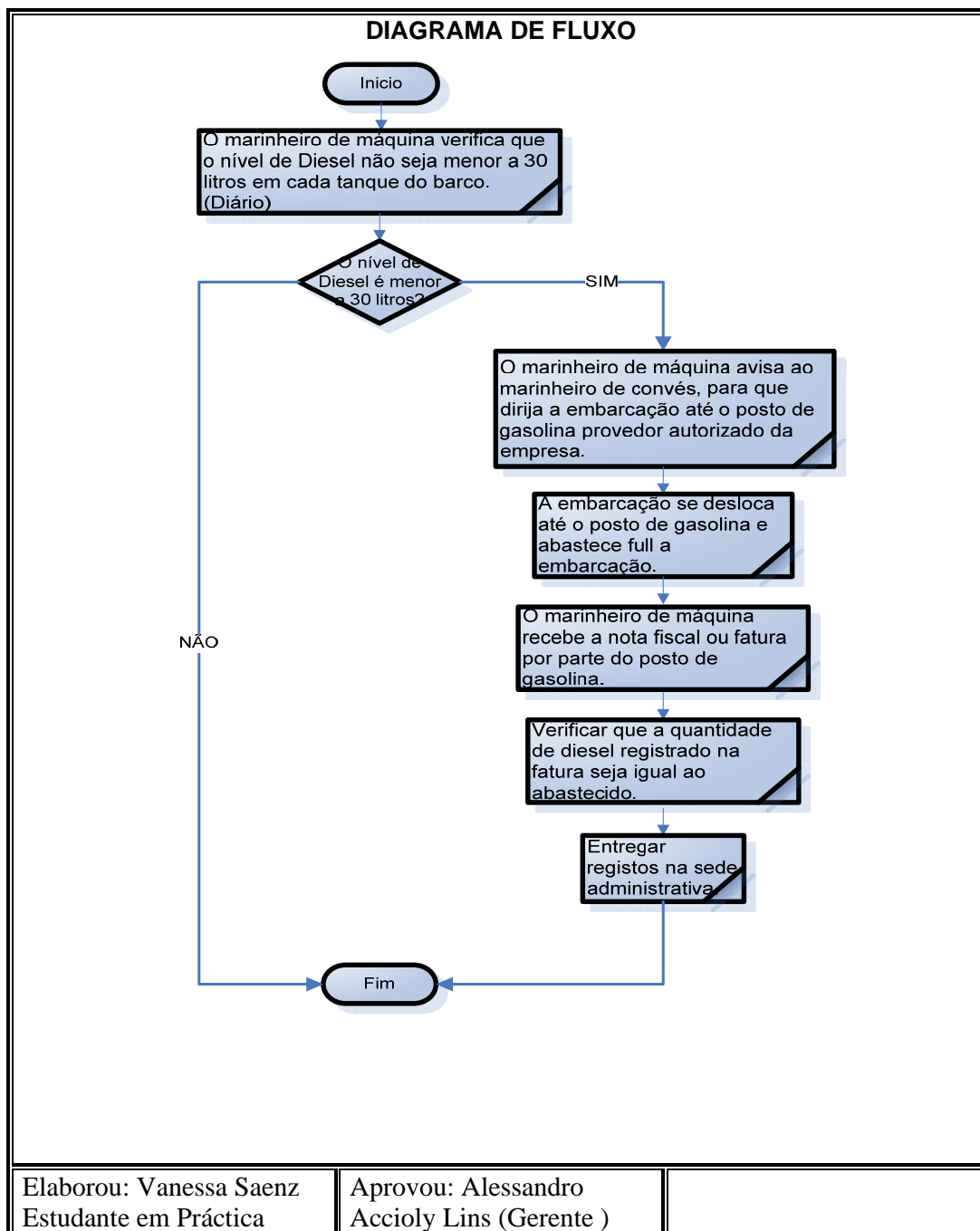
Actividades:

1. O marinheiro de máquina verifica que o nível de Diesel não seja menor a 30 litros em cada tanque do barco. (Diário)
2. O nível de Diesel é menor a 30 litros?
SIM: Prosseguir para a etapa 3
NÃO: Fim do procedimento.
3. O marinheiro de máquina avisa ao marinheiro de convés, para que dirija a embarcação até o posto de gasolina provedor autorizado da empresa.
4. A embarcação se desloca até o posto de gasolina e abastece full a embarcação.
5. O marinheiro de máquina recebe a nota fiscal ou fatura por parte do posto de gasolina.
6. Verificar que a quantidade de diesel registrado na fatura seja igual ao abastecido.
7. Entregar registros na sede administrativa.
8. Fim do procedimento.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-20
	PROCEDIMENTO PARA O ABSTECIMENTO DAS EMBARCAÇÕES	PAGINA 1 DE 2



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-21
		PAGINA 1 DE 2
	RECEPÇÃO DE RESULTADOS DE AUDITORIAS ANTAQ	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir que as normas exigidas pela ANTAQ sejam cumpridas

Alcance: Início de atividades de melhora

Responsáveis: Secretária, Gerente Operações.

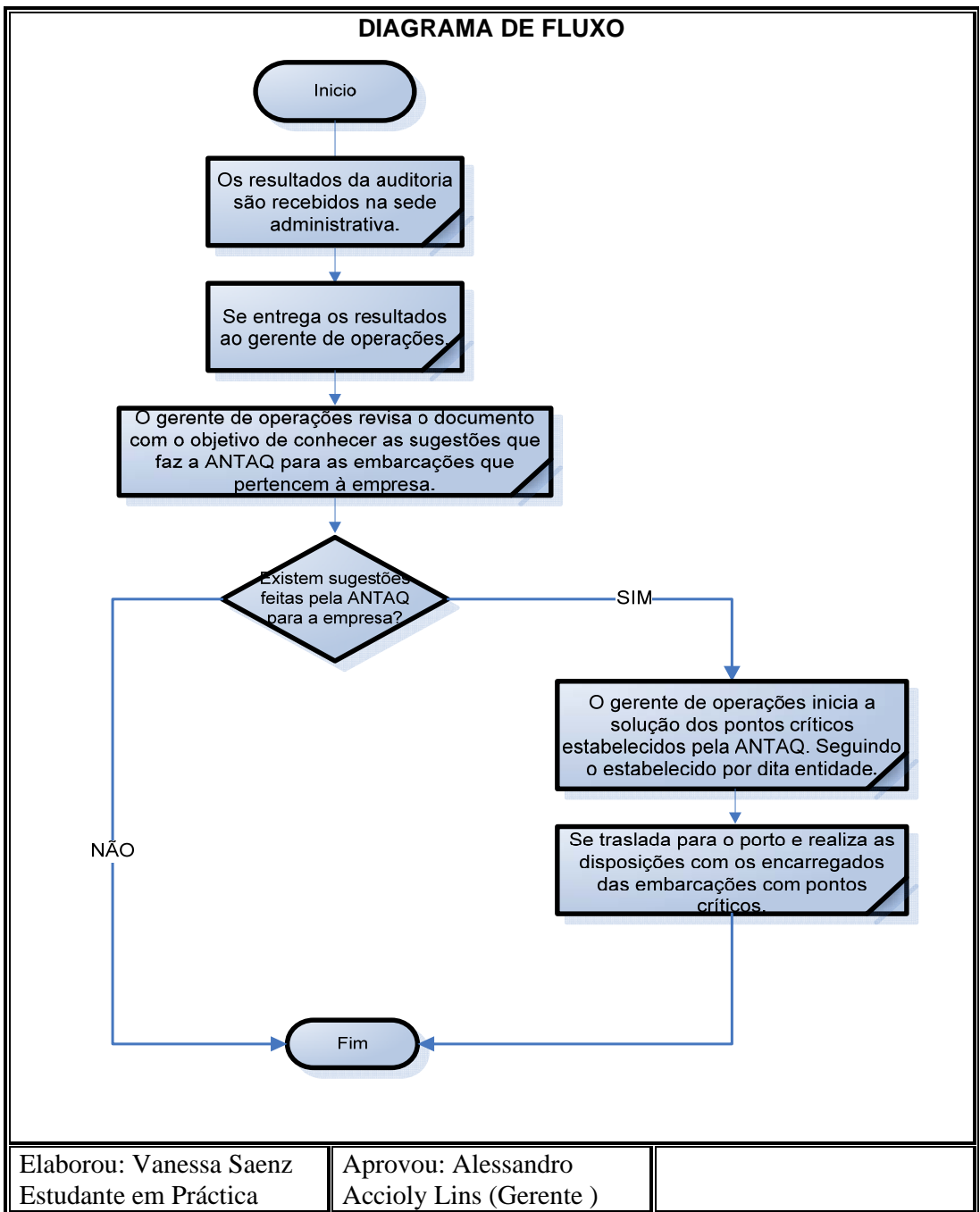
Actividades:


1. Os resultados da auditoria são recebidos na sede administrativa.
2. Se entrega os resultados ao gerente de operações.
3. O gerente de operações revisa o documento com o objetivo de conhecer as sugestões que faz a ANTAQ para as embarcações que pertencem à empresa.
4. Existem sugestões feitas pela ANTAQ para a empresa?
SIM: Prosseguir para etapa 5
NÃO: fim do procedimento
5. O gerente de operações inicia a solução dos pontos críticos estabelecidos pela ANTAQ. Seguindo o estabelecido por dita entidade.
6. Se traslada para o porto e realiza as disposições com os encarregados das embarcações com pontos críticos.
7. Fim do procedimento.

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Prática

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-21
	RECEPÇÃO DE RESULTADOS DE AUDITORIAS ANTAQ	PAGINA 2 DE 2
		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009



	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-22
		PAGINA 1 DE 2
	PROCEDIMENTO PARA O ATENDIMENTO DE SUGESTÕES, CRÍTICAS E ELOGIOS.	DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

Objetivo: Garantir as tarefas que deve realizar a empresa para o atendimento das reclamações.

Alcance: Desde o recebimento dos formatos de avaliação do serviço, até o relatório ao cliente sobre sua avaliação.

Responsáveis: Gerente Operações, Gerente Geral

Actividades:

1. Receber formatos de avaliação do serviço de apoio logístico portuário que oferece a empresa.
2. Revisar o formato, analisá-los e procurar as soluções quando se requeira junto ao Gerente Geral.
3. Falar com os implicados das críticas pára estabelecer melhoras.
4. Realizar relatório para o cliente sobre as críticas ou sugestões estabelecidas.
5. Enviar relatório através de correio eletrónico para o cliente.
6. Arquivar formatos.
7. Fazer seguimento aos implicados nas críticas e sugestões.
8. Fim do procedimento.

Formatos:

- Avaliação do serviço de Apoio Logístico Portuario (FT-AS-4)

Elaborou: Vanessa Saenz
Estudante em Práctica

Aprovou: Alessandro
Accioly Lins (Gerente)


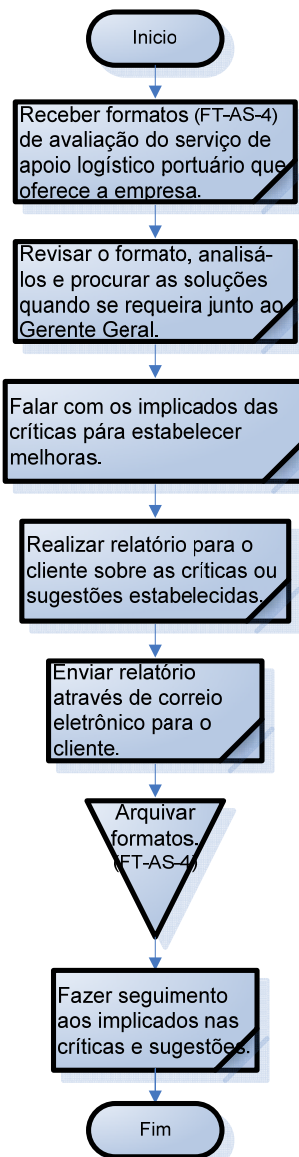












	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	CÓDIGO PR-O-GO-22
		PAGINA 1 DE 2
PROCEDIMENTO PARA O ATENDIMENTO DE SUGESTÕES, CRÍTICAS E ELOGIOS.		DATA DE ELABORAÇÃO 2/06/2009

DIAGRAMA DE FLUXO



Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)	
---	--	--


LISTA DE ASSISTENTES

CAPACITAÇÃO: Manual de Procedimentos	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	DATA: ___/___/___
FEITA POR: Vanessa Saenz	ASSINATURA	
NOME DO TRABALHADOR		
EMERSON ANGELO SANTOS DO AMARAL		
VALTER PEREIRA DE SOUZA		
Adriana Pereira de Souza		
ADENICSON S. DE S. SANTANA	Domenicon S. de Alencar	
JOSE DA CONCEIÇÃO SANTOS	Jose Heleno Carlos Santos	
SIDNEI DA SILVA VIEIRA		
AFRÉDO BATISTA SANTOS	Afredo Batista Santos	
Aliciano Pereira de Jesus		
ANTONIO BARBOSA DE LIMA		
FABIO REIS SANTOS		
EVALDO GOMES DA SILVA		
Gaulo Jayta Jr		
Ailton Roberto de Souza		
Abelton Prochito de Castro		
Everaldo Santos Filho		
Famante C. Filho		
Francisco B. Santos		
Roberto Martins Lima		
Nora das Graças Santos Oliveira		
Maira da Fonseca Passos Pereira		

ANEXO G. Manual de Funciones

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA ADMINISTRATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
GERENTE		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Gerente
Código:	001
Cargo do Chefe Imediato:	Ninguém
Cargos Supervisionados:	Todos os cargos da empresa.
OBJETIVO DO CARGO	
<p>Administrar e trabalhar na criação de novas estratégias, aproveitando os recursos disponíveis para o melhoramento contínuo dos processos e o crescimento constante da rentabilidade. Além de oferecer-lhe aos empregados o ambiente e as ferramentas necessárias para desempenhar suas funções.</p>	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar o área administrativa e operativa da empresa • Criar estratégias e políticas que permitam atingir os objetivos propostos. • Desenhar métodos e técnicas para aproveitar os recursos da empresa. • Ter sob sua responsabilidade a todo o pessoal da empresa. • Desenhar métodos e técnicas para melhorar a produtividade e competitividade. • Coordenar o processo de seleção e aprovar o novo pessoal da empresa. • Disenhar pacotes para a prestação do serviço de apoio logístico portuário dependendo da necessidade de cada cliente. • Realizar o pagamento salarial para os empregados, e os pagamentos aos fornecedores da empresa. • Aprovar as compras para o área administrativa. • Fazer a seleção de fornecedores e estabelecer acordos. • Aplicar a avaliação de desempenho. 	
PERFIL DO CARGO	
<p><u>Nível de Estudos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissional em administração de empresas, gestão empresarial e/ou afins. <p><u>Experiência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 anos desempenhando cargos diretivos <p><u>Conhecimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Para criar e desenvolver projetos que contribuam ao cumprimento dos objetivos da organização. • Nos aspectos técnicos e comerciais da empresa (Logística Portuária) <p><u>Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Para liderar e manejar conflitos, contribuindo soluções para benefício da empresa. • Capacidade e iniciativa para desenvolver proyctos e programas na empresa 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Práctica	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA OPERATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
GERENTE DE OPERAÇÕES		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Gerente de Operações
Código:	002
Cargo do Chefe Imediato:	Gerente
Cargos Supervisionados:	Todos os Cargos da Operação Logística
OBJETIVO DO CARGO	
Administrar e coordenar a prestação do serviço de apoio logístico portuário, tendo em conta os requerimentos do cliente e cumprindo com as normas estabelecidas pela empresa.	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar o serviço de apoio logístico portuário • Garantir o uso adequado e eficiente das embarcações, recursos da empresa. • Informar periodicamente ao Gerente o desenvolvimento das atividades de apoio logístico portuário. • Programar e supervisionar a manutenção das embarcações. • Realizar planos de ação para responder às sugestões da ANTAQ. • Colaborar com o desenho de métodos e técnicas para aproveitar os recursos da empresa. • Aprovar as compras para a manutenção das embarcações. • Garantir o cumprimento das funções do pessoal operativo. • Aplicar a avaliação de desempenho. 	
PERFIL DO CARGO	
<u>Nível de Estudos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Profissional em áreas afins a logística de operações 	
<u>Experiência:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 anos desempenhando cargos relacionados com o serviço de apoio logístico portuário 	
<u>Conhecimento:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos específicos do cargo • Nos aspectos técnicos da empresa • Relações interpessoais 	
<u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Para liderar e motivar aos empregados • Facilidade de expressão verbal e escrita • Capacidade de domínio do pessoal • Capacidade e iniciativa para desenvolver projectos e programas na empresa • Capacidade de direcção e coordenação de operações logísticas 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA ADMINISTRATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
SECRETÁRIA		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Secretária
Código:	003
Cargo do Chefe Imediato:	Gerente
Cargos Supervisionados:	Assistente Administrativo
OBJETIVO DO CARGO	
<p>Oferecer suporte operativo para assegurar agilidade e eficiência nos processos gerenciais e de apoio logístico portuário na empresa.</p>	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Receber e direcionar a correspondência da empresa. (Diária) • Atender o telefone e direcionar os telefonemas. • Revisar continuamente o correio eletrônico da empresa. • Realizar as compras para a sede administrativa. • Gerar e enviar as faturas aos clientes. • Manejar e controlar os documentos de arquivo. • Atualizar a base de dados dos clientes. • Direcionar os curriculums selecionados para contabilidade. • Receber contas para pagar. 	
PERFIL DO CARGO	
<p><u>Nível de Estudos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico em assistência administrativa. <p><u>Experiência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 anos desempenhando cargos afins. <p><u>Conhecimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos específicos do cargo <p><u>Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de expressão verbal e escrita • Agilidade no desenvolvimento das tarefas • Disposição para aprender coisas novas • Boas relações interpessoais 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA ADMINISTRATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Assistente Administrativo
Código:	004
Cargo do Chefe Imediato:	Secretária
Cargos Supervisionados:	Nenhum
OBJETIVO DO CARGO	
<p>Colaborar em o suporte operativo para assegurar agilidade e eficiência nos processos gerenciais e de apoio logístico portuário na empresa.</p>	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Transladar os registos de serviço de apoio logístico portuário do porto para a sede administrativa. • Transportar e entregar as faturas aos clientes da empresa. • Garantir que o encarregado da contabilidade de cada cliente receba e assine a fatura entregada. • Realizar pagamentos e transações bancárias (consignações) (Diária). • Colaborar com as funções operativas que se desenvolvem na sede administrativa. • Fazer uso do uniforme da empresa. 	
PERFIL DO CARGO	
<p><u>Nível de Estudos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segundo grau completo. <p><u>Experiência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 ano experiência <p><u>Conhecimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento para a ubicacion de endereços dentro da cidade de Salvador <p><u>Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de expressão verbal e escrita • Agilidade no desenvolvimento das tarefas • Disposição para aprender coisas novas • Boas relações interpessoais 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA OPERATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
SUPERVISOR DE BARCOS		


IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Supervisor de Barcos
Código:	005
Cargo do Chefe Imediato:	Gerente de Operações
Cargos Supervisionados:	Marinheiros
OBJETIVO DO CARGO	
<p>Supervisionar que os marinheiros usem adequadamente os barcos, tendo em conta as normas da empresa e requerimentos do cliente.</p>	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar o uso das embarcações para uso exclusivo dos serviços que apoio logístico portuário que faz a empresa. • Controlar a apresentação pessoal de todos os marinheiros • Supervisionar a atualização dos registos de serviço de apoio logístico da empresa. • Recolher duas vezes por dia, os registos de controle para o serviço de aporyo logístico portuário e os registos da avaliação do serviço. • Fazer uso do uniforme da empresa 	
PERFIL DO CARGO	
<p><u>Nível de Estudos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segundo grau completo <p><u>Experiência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 anos de experiência <p><u>Conhecimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Da ética e valores nas pessoas <p><u>Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de expressão verbal. • Agilidade no desenvolvimento das tarefas • Boas relações interpessoais 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA OPERATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
MARINHEIRO DE CONVÉS		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Marinheiro de Convés
Código:	006
Cargo do Chefe Imediato:	Gerente de Operações
Cargos Supervisionados:	Marinheiro de Máquina
OBJETIVO DO CARGO	
<p>Dirigir o barco para os destinos autorizado pela empresa, cumprindo com as normas da Marinha Brasileira. Garantindo um dos processos mas importantes, para a prestação do serviço de apoio logístico portuário que realiza a empresa.</p>	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir o barco para os destinos autorizados pela empresa. • Garantir o preenchimento do registo de prestação do serviço portuário por parte da organização. • Garantir o preenchimento do registo de avaliação do serviço feito pela empresa. • Garantir a seguridade das pessoas dentro da embarcação. • Fazer uso adequado do uniforme da empresa. 	
PERFIL DO CARGO	
<p><u>Nível de Estudos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de marinheiro de Convés • Cartera marítima profissional <p><u>Experiência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 anos desempenhando funções de marinheiro de convés <p><u>Conhecimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos específicos do cargo. <p><u>Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de expressão verbal e escrita • Agilidade no desenvolvimento das tarefas • Boas relações interpessoais 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA OPERATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
MARINHEIRO DE MÁQUINA		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Marinheiro de Máquina
Código:	007
Cargo do Chefe Imediato:	Gerente de Operações
Cargos Supervisionados:	Nenhum
OBJETIVO DO CARGO	
<p>Garantir o funcionamento correto da embarcação, abastecendo o área mecânica do barco. Com o objetivo de evitar inconvenientes durante a prestação do serviço de apoio logístico portuário.</p>	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o bom funcionamento mecânico da embarcação durante a prestação do serviço. • Ser colaborador das atividades que se apresentam na prestação do serviço de apoio logístico portuário. • Fazer uso adequado do uniforme da empresa. • Preencher e controlar os registros do Programa de Manutenção. 	
PERFIL DO CARGO	
<p><u>Nível de Estudos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de marinheiro de Máquina • Cartera marítima profissional <p><u>Experiência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 anos desempenhando funções de marinheiro de máquina <p><u>Conhecimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos na mecânica das embarcações. <p><u>Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade no desenvolvimento das tarefas • Boas relações interpessoais 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA OPERATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
MECÂNICO		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Mecânico
Código:	008
Cargo do Chefe Imediato:	Gerente de Operações
Cargos Supervisionados:	Nenhum
OBJETIVO DO CARGO	
Realizar a manutenção contínua da parte mecânica das embarcações, para garantir o bom funcionamento à hora de prestar o serviço de apoio logístico.	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a manutenção mecânica das embarcações. • Solicitar a compra para insumos e ferramentas de manutenção mecânica. • Usar adequadamente os insumos e ferramentas oferecidas pela empresa , para labores exclusivos dos barcos, recursos da organização. • Fazer uso adequado do uniforme da empresa. 	
PERFIL DO CARGO	
<u>Nível de Estudos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Segundo grau completo • Técnico Mecânico 	
<u>Experiência:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 anos desempenhando o cargo na área. 	
<u>Conhecimento:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos específicos e relacionados com o cargo 	
<u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade no desenvolvimento das tarefas de manutenção mecânica • Boas relações interpessoais 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	ÁREA OPERATIVA
		PAGINA 1 DE 1
	MANUAL DE FUNÇÕES	DATA DE ELABORAÇÃO 15/07/2009
MARINHEIRO DE MANUTENÇÃO		

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	
Nome do Cargo:	Marinheiro de manutenção
Código:	009
Cargo do Chefe Imediato:	Gerente de Operações
Cargos Supervisionados:	Nenhum
OBJETIVO DO CARGO	
Realizar a manutenção da estrutura física das embarcações, para garantir o bom funcionamento à hora de prestar o serviço de apoio logístico.	
RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a manutenção da estrutura física das embarcações. • Solicitar a compra para insumos e ferramentas de manutenção. • Usar adequadamente os insumos e ferramentas oferecidas pela empresa , para labores exclusivos dos barcos, recursos da organização. • Fazer uso adequado do uniforme da empresa. • Preencher os registros do Programa de manutenção. 	
PERFIL DO CARGO	
<u>Nível de Estudos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Segundo grau completo 	
<u>Experiência:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 anos desempenhando o cargo na área. 	
<u>Conhecimento:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da estrutura das embarcações 	
<u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade no desenvolvimento das tarefas de manutenção física das embarcações. (pintura, carpinteria, entre otros) • Boas relações interpessoais 	
Elaborou: Vanessa Saenz Estudante em Prática	Aprovou: Alessandro Accioly Lins (Gerente)

ANEXO H. Compromiso Implementación Propuesta 4 Y 5.



Salvador- Bahía- Brasil, Septiembre 2009

Señores
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Universidad Industrial de Santander
Bucaramanga, Santander

Luego del excelente trabajo realizado por la estudiante Vanessa Saenz Pardo y su proyecto de Mejoramiento de los Procesos Administrativo y Operativos en la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Y del ambiente de trabajo para el mejoramiento continuo establecido en la empresa. Nos compete aclarar que la propuesta realizada por la estudiante para la actualización del software y creación del sitio oficial de la empresa en Internet, están siendo negociadas con algunos proveedores, pues nuestro interés en la aplicación de estas propuestas de mejora es totalmente a favor, porque sabemos la importancia de su implementación para el mejor desarrollo de nuestros procesos.

Es por esa razón, que la empresa está comprometida y en proceso de negociación a una opción que satisfaga nuestros requerimientos, en funcionalidad, calidad y precio.

Agradezco su atención,

Alessandro Accioly
Séno - Gerente

Alessandro Passo Accioly Lins
Gerente General

REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

Av. Estados Unidos, nº 397 - Edf. Cidade do Salvador - 1º Andar - Sala 112
Telefax (71) 3241-6885 - Fax: Ramal 23 - E-mail: boatserv@veloxmail.com.br
CEP: 40.010-020 - Comércio- Salvador - Bahia

ANEXO I. Creación de Nuevos Formatos

Durante el levantamiento de los procesos de la empresa y luego del análisis de los puntos críticos existentes se encontraron fallas de comunicación y concordancia dentro de varios procedimientos. Además, de encontrar la falta de algunos y que fueron creados para mejorar la interacción de los procedimientos y la evaluación de los mismos (*procedimiento para la atención a sugerencias, críticas y elogios; procedimientos para la aplicación de la evaluación de desempeño*). Por esa razón se crearon los siguientes formatos, para mejorar la comunicación entre la sede administrativa y el puerto de embarcación, teniendo en cuenta que la función de los formatos creados es de registrar, recolectar y facilitar la información necesaria para Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Que será fundamental para la toma de decisiones y actividades del día a día de la empresa.

Los formatos que fueron implementados en el manual de procedimientos de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Se codificaron para mejor comprensión y facilidad de búsqueda.

La lista y descripción de los formatos creados e implementados se presentan a continuación:


- FT-RS-1: Registro del Servicio de Apoyo Logístico Portuario
 - FT-RFA-2: Registro de las Facturas firmadas por el Cliente (Agencia).
 - FT-CS-3: Control del Servicio de Apoyo Logístico Portuario
 - FT-AS-4: Evaluación del Servicio de Apoyo Logístico Portuario
 - FT-SC-5: Solicitud de Compra
 - FT-AD-6: Evaluación de Desempeño
 - FT-RR-7: Registro de Reservas
 - FT-CM-8: Control de Manutención
- ❖ **Formato para el Registro del Servicio de Apoyo Logístico Portuario.** Este formato ya es usado dentro de la empresa en los procedimientos de traslado de registros y generación de facturas. Se hicieron los ajustes de codificación y encabezado para unificar todos los formatos de la empresa.

	REGISTRO DEI SERVIÇO DE APOIO LOGÍSTICO PORTUARIO	FT-RS-1
LANCHAS: INGRID TIAGO I GABI YASMIN NINNA JULIANA RAYMUNDO	Viagem _____ Tempo Espera _____ à _____ TOTAL _____	R\$ _____ R\$ _____ R\$ _____
Navio _____ Agencia _____		
SERVIÇO PRESTADO _____ _____ _____ _____ _____		
Horas das _____ à _____		
Data ____/____/____		
_____ Assinatura e Carimbo		

El formato **FT-RS-1** cuenta con la siguiente información:

- **Barcos (Lanchas):** Se describe la flota de barcos que pertenece a la empresa y que son usados para prestar el servicio de apoyo logístico portuario.
- **Viaje (Viajem):**
- **Tiempo espera (Tempo espera):** Es el tiempo que espera el barco parado a petición del cliente.
- **Total:** Es el tiempo total de espera, calculado en horas ó minutos.
- **Precio en Reales (R\$):** Representa el valor en dinero de los tiempos usados en el servicio.
- **Navío (Navio):** Nombre del Navío o barco al que le fue prestado el servicio.

- **Agencia (cliente):** Nombre de la agencia cliente.
 - **Servicio Prestado (Serviço Prestado):** Descripción del tipo de servicio que se presta, incluyendo descripción de artículos que se cargan y No. de personas.
 - **Horas:** Es el tiempo del servicio, se marca la hora de salida y hora de llegada al puerto ó navío.
 - **Fecha (Data):** Es la fecha en que se presta el servicio, marcando día, mes y año.
 - **Firma y sello (Assinatura e Carimbo):** Firma y sello del jefe de tripulación del Navío o del representante de la agencia cliente.
- ❖ **Formato para el Registro de Facturas Firmadas por el Cliente (Agencia).** El formato será usado para llevar el registro de las facturas que recibe el cliente, este formato estará presente en el procedimiento de envío de facturas al cliente.

		REGISTRO DAS FATURAS ASSINADAS PELO CLIENTE		FT-RFA-2
Data	Agência	No. da fatura	Assinó	Registró

El contenido del formato FT-RFA-2 se describe a continuación:

- **Fecha (Data):** Es la fecha en la que se registra la llegada de la factura a la sede administrativa firmada por el cliente.

- **Agencia:** Nombre de la agencia cliente, responsable por la factura.
 - **Número de factura (No. de Fatura):** es el número de secuencia de la factura que lo establece la numeración de los formatos.
 - **Firmó (Assinó):** Es el nombre de quien recibe y firma la factura.
 - **Registró:** Es el trabajador responsable que realiza el registro.
-
- ❖ **Formato para el Control del Servicio de Apoyo Logístico Portuario.** Este formato será usado para ayudar a controlar el uso de los barcos, recursos de la empresa. y hará parte de los procedimientos de traslado de los registros de servicio de apoyo logístico



**CONTROLE DO SERVIÇO DE APOIO
LOGÍSTICO PORTUARIO**

FT-CS-3

RELAÇÃO DE SERVIÇOS FEITOS PELA LANCHAS:

DATA: ___/___/___

NATUREZA DO SERVIÇO
ID: Ida e volta
DI: Disposição
O: Outros

NOME DO NAVIO	AGÊNCIA	TEMPO DE SERVIÇO		NATUREZA DO SERVIÇO	OBSERVAÇÕES COMENTÁRIOS
		INÍCIO	FINAL		

El formato para el control del servicio de apoyo logístico contiene la siguiente información:

- **Relación de servicios hechos por el barco (*Relação de serviços feitos pela lancha*):** Representa el nombre del barco (Recursos de la empresa) que presta los servicios.
 - **Fecha (*Data*):** Es la fecha del día de servicio.
 - **Naturaleza del servicio (*Natureza do serviço*):** Es el tipo de servicio que se presta:
 - ✓ ID: Ida y vuelta (*Ida e volta*): Salida y llegada desde el puerto o hacia el puerto.
 - ✓ DI: Disposición (*Disposição*): Disponibilidad del barco cuando el cliente lo requiere.
 - ✓ O: Otros (*Outros*): Otros tipos de servicios.
 - **Nombre del navío (*Nome do Navio*):** Nombre del navío al que se le presta el servicio de apoyo logístico portuario.
 - **Agencia (*Agência*):** Nombre de la agencia cliente.
 - **Tiempo de servicio (*Tempo de serviço*):** Representa el tiempo en que inicia y finaliza el servicio.
 - **Observaciones y comentarios (*Observações comentários*):** Cualquier tipo de registro que se quiera registrar acerca del servicio prestado.
- ❖ **Formato para la Evaluación del Servicio de Apoyo Logístico Portuario:** Este formato será usado para evaluar el servicio prestado por la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. y será utilizado en el procedimiento para o traslado de los registros do servicio de apoyo logístico, prestación del servicio de apoyo logístico (Puerto – Navío), prestación del servicio de apoyo logístico (Navío – Puerto) y procedimiento para atención a sugerencias, críticas o elogios.

	AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE APOIO LOGÍSTICO PORTUÁRIO	FT-AS-4	
Data ___/___/___/			
Nome do Cliente Agencia _____			
Nome do Barco _____			
Espaço reservado para sugestões, críticas ou elogios: _____ _____ _____ _____ _____			
Você também pode opinar sobre os tópicos abaixo:			
Como você classifica o atendimento de nossa unidade de apoio logístico portuario?			
	Ótimo	Bom	Ruim
Rapidez			
Cordialidade			
Seuridade na viagem			
Estrutura física (Embarcações)			
<i>Sua opinião é fundamental para o crescimento de nossa empresa</i>			


El formato de evaluación del servicio de apoyo logístico portuario contiene la siguiente información:

- **Fecha (Data):** fecha de la evaluación.
- **Nombre del cliente Agencia (Nome do cliente agencia):** Nombre del cliente.
- **Nombre del barco (Nome do Barco):** Es el nombre del barco (Recurso de la empresa) que presta el servicio de apoyo logístico portuario.

- **Espacio reservado para sugerencia, críticas o elogios (*Espaço reservado para sugestões, críticas ou elogios*):** Es el espacio en líneas que se le da al cliente para que exprese su opinión acerca del servicio que fue prestado por la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

El cliente también puede opinar sobre los siguientes aspectos del servicio y de la empresa y clasificar entre excelente (*Ótimo*), bueno (*Bom*) y malo (*Ruim*):

- **Rapidez (*Rapidez*):** Representa la velocidad con que fue realizado el servicio.
 - **Cordialidad (*Cordialidade*):** Representa la amabilidad y respeto de los trabajadores de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.
 - **Seguridad (*Seguridade*):** Representa la seguridad del viaje realizado.
 - **Estructura Física (*Estrutura física*):** Representa las condiciones físicas de los barcos.
- ❖ **Formato de Solicitud de Compra.** Este formato será utilizado para el procedimiento de compras para la manutención de barcos y el procedimiento de compras directamente en el almacén para la manutención de barcos. El formato evitará controlar las compras realizadas para el área de manutención, además de registrar la evidencia que luego será soportada con la factura.

	SOLICITAÇÃO DE COMPRA	FT-SC-5
Data: ___/___/___ Nome _____ Cargo _____		
Descrição dos Materiais	Quantidade	Unidade de Medida

Aprovou: _____ Assinatura _____		

El formato FT-SC-4 contiene la siguiente información:

- **Fecha (*Data*):** Representa la fecha de solicitud de compra.
- **Nombre (*Nome*):** Es el nombre de quien solicita la compra.
- **Cargo (*Cargo*):** Nombre del cargo de quien solicita la compra.
- **Descripción de los materiales (*Descripción de los materiales*):** Es la descripción de los materiales solicitados para compra.
- **Cantidad (*Quantidade*):** Representa las unidades de material requerida.
- **Unidad de medida (*Unidade de medida*):** Esta dada en función del tipo de mercancía requerida.
- ❖ **Formato de Evaluación de Desempeño.** Este formato será utilizado para evaluar el desarrollo de las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa. Y será un soporte para el proceso del talento humano.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FT-AD-6

Nome _____ Cargo _____

Tempo no Cargo _____ Data ___/___/___

CATEGORIAS PARA CLASSIFICAR O DESEMPENHO.

Ultrapassa as Expectativas (Sobressalente). Equivalência (10 pontos) O nível de rendimento é melhor que o requerido ou esperado.

Cumpre os Requisitos (Competente). (7-9 pontos) O nível de rendimento cumpre as expectativas de rendimento e realiza um trabalho satisfatório.

Precisa Melhorar (Adequado) .(4-6 pontos) O nível de rendimento cumpre a maioria dos requisitos de trabalho, mas em algumas áreas o rendimento está abaixo das expectativas e dos padrões. Deve demonstrar uma melhora para atingir o nível de competência.

Deficiente. (1-3 pontos)O nível de rendimento não cumpre os requisitos do trabalho. Deve demonstrar uma melhora imediata para continuar no emprego.

1. Geral

	Deficiente	Adequado	Competente	Sobressalente
Uso adequado do uniforme				
ordem e limpeza				
Pontualidade.				

2. Conhecimento do Trabalho

	Deficiente	Adequado	Competente	Sobressalente
Aplica as habilidades e os conhecimentos necessários para cumprir as suas responsabilidades				
Tem conhecimento do manejo dos materiais e equipes.				
Usa de maneira adequada os materiais e equipes				

3. Produtividade

	Deficiente	Adequado	Competente	Sobressalente
Uso eficaz e eficiente do tempo, para concluir o trabalho de acordo com o cronograma				

Obtém resultados oportunamente				
--------------------------------	--	--	--	--

4. Habilidades Interpessoais

	Deficiente	Adequado	Competente	Sobressalente
Mantém o controle emocional em situações difíceis				
Mostra iniciativa para o autodesenvolvimento, no que se refere a ampliar o nível de conhecimento				
Cumpre os requisitos do cliente				

5. Resultados

Aspectos Avaliados	Média
Geral	
Conhecimento do trabalho	
Produtividade	
Habilidades interpessoais	
Total Média	

6. Comentários do Avaliador

Assinatura do Trabalhador _____

Assinatura do Avaliador _____

El formato de evaluación de desempeño creada contiene la siguiente información:

- **Nombre (Nome):** Es el nombre del trabajador a evaluar.
- **Cargo (Cargo):** Es el cargo que ejerce dentro de la empresa el trabajador a ser evaluado.

- **Tiempo en el cargo (*Tempo no cargo*):** Es el tiempo que lleva el trabajador ejerciendo el cargo a evaluar.
- **Fecha (*Data*):** Fecha en que se realiza la evaluación de desempeño.
- **Categorías para clasificar el desempeño:** Se determino un rango de 1 a 10 puntos, definiendo lo que representa cada rango a la hora de calificar al trabajador.
- **General (*Geral*):** Es la evaluación de los aspectos personales del trabajador que debe cumplir dentro de la empresa.
- **Conocimiento del trabajo (*Conhecimento do trabalho*):** Es la evaluación de los conocimientos y habilidades que desenvuelve el trabajador respecto a sus funciones.
- **Productividad (*Produtividade*):** Es la evaluación de la eficiencia y efectividad con que el trabajador realiza su trabajo.
- **Habilidades interpersonales (*Habilidades Interpessoais*):** Es la evaluación del comportamiento y habilidades que tiene el trabajador para relacionarse con el resto de personal y de asumir situaciones difíciles dentro de sus laborables.
- **Resultados:** El evaluador registrará el promedio de cada aspecto a evaluar al igual que el promedio total.
- **Comentarios:** El evaluador expondrá sus comentarios al respecto de la evaluación de desempeño aplicada.
- **Firma del trabajador (*Assinatura do trabalhador*):** Firma del trabajador evaluado.
- **Firma del evaluador (*Assinatura do avaliador*):** Firma del evaluador.

- ❖ **Formato de Registro de Reservas.** El formato será usado en el procedimiento de reserva de barcos, para registrar las reservas generadas por el cliente, ya sea por correo electrónico, teléfono ó personalmente.

		REGISTRO DE RESERVAS			FT-RR-7	
Área: Puerto ____ Escritorio ____						
Data	Nome	Agência	Data da reserva	Hora da reserva	Barco Atribuído	Registró

El registro de reservas contiene las siguientes informaciones:

- **Área:** Se debe marcar si es registro pertenece al puerto ó a la sede administrativa.
- **Fecha (Data):** Es la fecha en la que se realiza la reserva.
- **Nombre (Nome):** Es el nombre de la persona que realiza la reserva.
- **Agencia (Agência):** Nombre de la agencia que efectúa la reserva.
- **Fecha de la reserva (Data da reserva):**
- **Registró:** Nombre del trabajador que registra la reserva.

- ❖ **Formato de control de manutención.** Este formato será usado para registrar todas las actividades de manutención física y mecánica que se desarrollen en cada barco (Recursos de la empresa). Por esa razón estará presente en el procedimiento para la manutención de barcos.

				CONTROLE DE MANUTENÇÃO		FT-CM-8	
Nome do barco: _____							
Data de Mção	Mção Previ	Mção Preve	Mção Corr	Descrição da manutenção	Próxima Mção	Responsável	

El formato de control para manutención cuenta con la siguiente información:

- **Nombre del barco (Nome do barco):** Es el nombre del barco, recurso de la empresa.
- **Fecha de manutención (Data de manutenção):** Es la fecha en la que se realiza la manutención
- **Registro del tipo de manutención:** Se debe marcar el tipo de manutención que se realizo ya sea predictiva, preventiva o correctiva.
- **Descripción de la manutención (Descrição da manutenção):** Es la descripción del tipo de actividad de manutención que fue realizada.

- **Próxima manutención (*Próxima manutenção*):** Es la fecha en que se determina se realizará esa actividad de manutención nuevamente.
- **Responsable (*Responsável*):** El nombre de la persona que realiza la actividad de manutención.

ANEXO J. Capacitação Estrutura Organizacional



CAPACITAÇÃO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.



DEFINIÇÃO: MISSÃO

Este conceito define o propósito da empresa, sua razão de ser. Ademais, de incluir a função ou o papel que a organização desempenha dentro de uma sociedade. Uma organização quando cria sua missão, deve incluir as qualidades, as concorrências que devem ser únicas à hora de personalizar seus produtos ou serviços.



MISSÃO

- Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. é uma empresa dedicada ao serviço de apoio logístico portuário, que oferece aos seus clientes qualidade, experiência, responsabilidade e eficiência na prestação do serviço, resultando em satisfação e fidelidade dos seus clientes.



DEFINIÇÃO: VISSÃO

- Define o pensamento futuro da empresa, cujas são as metas e objetivo principal. Dependendo disto, as pessoas que integram uma companhia dedicarão a maior parte de seu tempo para cumprir ditos propósitos.



VISSÃO

- Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Deve ser para o ano 2014 uma empresa com uma maior capacidade operativa, líder na prestação do serviço de apoio logístico portuário, que aproveitará o desenvolvimento e crescimento do transporte marítimo na região, para aumentar o número de clientes utilizando ferramentas como a qualidade, experiência e eficiência para obter como valor agregado a satisfação de seus clientes.



POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

- Oferecer o melhor serviço, para obter clientes fiéis e satisfeitos.
- Cumprir devidamente com as normas legais que exige ser uma empresa prestadora do serviço de apoio logístico portuário.
- Garantir os direitos dos nossos trabalhadores.
- Garantir que nossos empregados tenham a experiência e reconhecimento para desempenhar cargos na empresa.



NOSSOS VALORES

Honestidade


- Como pessoas e como empresa atuamos de maneira sincera e transparente conosco mesmos e com os demais. Tendo como parâmetro as leis que nos regem.

Responsabilidade

- Cumprimos nossas obrigações, tendo claro que cada uma das decisões e ações que tomamos desencadeiam consequências das que somos responsáveis.

Respeito

- Prestamos nosso serviço com educação e cordialidade, tratamos a nossos colegas de trabalho como queremos ser tratados.



Excelência no Serviço

- Tudo o que fazemos, fazemo-lo tendo em conta nossa experiência para oferecer a nossos clientes a melhor solução a seus problemas obtendo como resultado um melhor serviço e a satisfação de nossos clientes.

Orgulho

- Nos sentimos orgulhosos do lugar onde trabalhamos, fazemos que nosso ambiente de trabalho seja o melhor e cuidamos dos recursos que fazem parte de nossa empresa.



CONCLUSÃO

- É fundamental para uma companhia ter uma missão, visão e uns princípios, pois estes elementos unificam o pensamento de toda uma organização e criam uma cultura organizacional, que beneficia ao cumprimento dos objetivos de uma empresa.
- O mais importante, é que todas as pessoas que fazem parte da organização conheçam a estrutura organizacional, para que realizem a prática dos valores e princípios da empresa.

Dentro de la sensibilización también se opto la medida de colocar en cada una de las embarcaciones la misión, visión, valores y principios de la organización entre otras frases de motivación. Con el objetivo de recordación e identificación de la estructura organizacional de la empresa. Además de establecer una cultura organizacional que será apreciada tanto a nivel interno como externo (Clientes).

Los carteles de recordación se muestran a continuación:

LISTA DE ASSISTENTES		
CAPACITAÇÃO: <i>Estrutura Organizacional</i>	REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA	DATA: / /
FEITA POR:		
NOME DO TRABALHADOR	ASSINATURA	
<i>José Carlos da Cunha</i>	<i>[Signature]</i>	
<i>Antônio Joaquim dos Santos</i>	<i>[Signature]</i>	
<i>Assessoria Pessoal Acácia Lima</i>	<i>[Signature]</i>	
<i>Luiz Carlos da Silva</i>	<i>[Signature]</i>	

ANEXO K. Programa de Mantenimiento Preventivo

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Objetivo

Preservar y mantener las condiciones originales de operación de los motores que hacen parte de las embarcaciones de la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Además de conservar la estructura física de las embarcaciones.

Alcance

El programa aplica para toda la flota de barcos propiedad de la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Definición de conceptos


- **Rutinas de inspección.** Son las inspecciones que se realizan periódicamente en programas de mantenimiento predictivo y preventivo, con el fin de controlar el estado de las maquinas.
- **Rutinas de lubricación.** Son las inspecciones que se realizan periódicamente para lubricar la maquinaria, teniendo en cuenta la referencia de la máquina y la experiencia del trabajador.
- **Revisión y monitoreo.** Son las inspecciones que se realizan a través de las actividades predictivas y preventivas, cuando los equipos están o no funcionando.
- **Mantenimiento Predictivo.** Es el mantenimiento que predice el estado de la máquina antes de que ocurra la falla, teniendo en cuenta ensayos no destructivos como vibraciones, análisis de aceite, desgaste de elementos, temperaturas, etc.
- **Mantenimiento Preventivo.** Es el mantenimiento basado en las inspecciones con el objetivo de garantizar el funcionamiento de las máquinas en condiciones de operación. Este tipo de mantenimiento aumenta la vida útil de los equipos y disminuye costos en reparaciones.
- **Mantenimiento Correctivo.** Es el mantenimiento que se realiza después que ha ocurrido la falla y se requiera de una reparación. Estas reparaciones pueden darse de manera planificada o urgente, cuando es la segunda le genera mayor costos a la organización.

Desarrollo

El programa de mantenimiento preventivo para la empresa Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Consiste en registrar las actividades que se llevan a cabo en cada una de las embarcaciones teniendo en cuenta los conceptos definidos anteriormente. Además, de programar los próximos mantenimientos que se llevaran a cabo.

Lo primero a realizar fue la hoja de vida de todas las embarcaciones, se levanto información archivada por la empresa y la utilizada en el diagnostico inicial, e información dada por los encargados de manutención para el desarrollo del trabajo de grado.

A continuación se presenta la hoja de vida de cada uno de los barcos que pertenecen a Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Nome do barco	Ingrid	
No. de tripulantes	2	
No de passageiros	43	
Potência	290 HP	
Capacidad	15.9 toneladas	
Comprimento	17.85 m	
Ano construção	1998	
Velocidade	12 nós /hora	
Material construção	Madeira	
No. de motores	2	
Tanque	2	
Capacidade	400Lc/u	
Estado mínimo de Diesel por tanque	30Lc/u	

Nome do barco	Yasmin
No. de tripulantes	2
No de passageiros	20
Potência	150 HP
Capacidade	14.5 toneladas
Comprimento	14.86 m
Ano construção	1998
Velocidade	10 nós /hora
Material construção	Madeira
No. De motores	1
Tanque	1
Capacidade	300L
Estado mínimo de Diesel por tanque	30L



Nome do barco	Gabi
No. de tripulantes	2
No de passageiros	16
Potência	147 HP
Capacidade	9.6 toneladas
Comprimento	13.10m
Ano construção	2000
Velocidade	10 nós /hora
Material construção	Madeira
No. De motores	1
Tanque	1
Capacidade	300L
Estado mínimo de Diesel por tanque	30L



Nome do barco	Tiago I
No. de tripulantes	2
No de passageiros	25
Potência	260HP
Capacidade	18.5 toneladas
Comprimento	16.27m
Ano construção	2002
Velocidade	10 nós /hora
Material construção	Madeira
No. De motores	2
Tanque	2
Capacidade	300L c/u
Estado mínimo de Diesel por tanque	30L c/u




Nome do barco	Nina
No. de tripulantes	2
No de passageiros	20
Potência	200HP
Capacidade	4.5 toneladas
Comprimento	15.23 m
Ano construção	2007
Velocidade	10 nós/hora
Material construção	Madeira
No. De motores	1
Tanques	1
Capacidade	300L
Estado mínimo de Diesel por tanque	30L



Nome do barco	Juliana I	
No. de tripulantes	2	
No de passageiros	20	
Potência	147HP	
Capacidad	2.8 toneladas	
Comprimento	16.19m	
Ano construção	2007	
Material contrução	Madeira	
No. De motores	1	
Tanques	1	
Capacidade	300L	
Estado mínimo de Diesel por tanque	30L	

Nome do barco	Raimundo Accioly	
No. de tripulantes	2	
No de passageiros	20	
Potência	320HP	
Capacidad	2.9 toneladas	
Comprimento	11.8	
Ano construção	2009	
Velocidade	25 nós p/hora	
Material construção	Fibra de vidro	
No. de motores	2	
Tanque	2	
Capacidade	400L c/u	
Estado mínimo de Diesel por tanque	30L c/u	

Con el objetivo de controlar el programa de mantenimiento se diseñó un formato en donde deben ser registradas las informaciones de la embarcación, fechas, tipo de mantenimiento realizado y una breve descripción de la actividad realizada. También el formato cuenta con el responsable o encargado de la manutención y un espacio para establecer la próxima fecha de mantenimiento.

				CONTROLE DE MANUTENÇÃO		FT-CM-7	
Nome do barco: _____							
Data de Mção	Mção Previ	Mção Preve	Mção Corr	Descrição da manutenção	Próxima Mção	Responsável	

Teniendo en cuenta la experiencia de los encargados de la manutención mecánica y física de las embarcaciones, de la hoja de vida de cada barco y de las condiciones que ofrece el medio. Se determinó que la periodicidad para la manutención predictiva mecánica se debe realizar diariamente al igual que la física.

La manutención preventiva se debe realizar cada tres meses con la autorización del gerente de operaciones cuando requiera que alguna de las embarcaciones sea detenida en el puerto para realizar la actividad de mantenimiento.

En cada embarcación se encontrará una carpeta azul que contiene la hoja de vida de cada barco, junto a los registros para el control de manutención. El marinero de máquina será el responsable de que se encuentre a disponibilidad para su propio uso y para el uso de los enarcados de manutención de las embarcaciones dentro de la empresa.

El marinero de máquina será el encargado de entregar al supervisor de barcos los registros de manutención, este llevará el control para luego transferir la información al gerente de operaciones para actualizarlo del estado de cada uno de los barcos. Con el fin, de planificar y reducir los tiempo en toma de decisiones futuras de manutención.

ANEXO L. Acta de Reunión para la Conformación del Equipo de Mejoramiento Continuo



REUNIÓN No. 1


Fecha: 8 de Septiembre de 2009

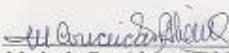
Objetivo

Establecer el equipo de mejoramiento continuo de Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda.

Actividades:

1. El Gerente General, Alessandro Passo Accioly, realizó una introducción a los participantes de la reunión, de la importancia de establecer el equipo de mejoramiento continuo para la organización Reboques e Transportes Marítimos Yasmin Ltda. Y el aprovechamiento del ambiente de trabajo dentro de la empresa, luego del desarrollo del proyecto de Mejoramiento de los Procesos Administrativos y Operativos realizado por Vanessa Saenz Pardo.
2. La selección de los marineros para hacer parte del equipo fue determinada por el Gerente General, teniendo en cuenta su larga trayectoria dentro de la empresa y por ende el amplio conocimiento de ella y del entorno que la rodea.
3. Se llevó a cabo la lectura y explicación del programa de mejoramiento continuo propuesto por Vanessa Saenz y aprobado por la Gerencia de la empresa.
4. Todos los participantes asumieron las responsabilidades del programa y estuvieron de acuerdo a hacer parte del equipo de mejoramiento continuo de la organización.
5. Se entregó una copia del programa a cada uno de los participantes.
6. Se leyó el presente documento y se realizó una copia en español por petición de Vanessa Saenz Pardo, Estudiante en práctica, para efectos de presentación de su proyecto de grado.
7. Todos los participantes firmaron el contenido del presente documento, como se muestra a continuación.


Alessandro Passo Accioly
Gerente Encargado


Maria da Conceição Accioly Lins
Asesora Administrativa

REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

Av. Estados Unidos, nº 397 -Edif. Cidade do Salvador - 1º Andar - Sala 112
Telefax (71) 3241-6885 - E-mail: boatservi@veloxmail.com.br
CEP: 40.010-020 - Comércio - Salvador - Bahia

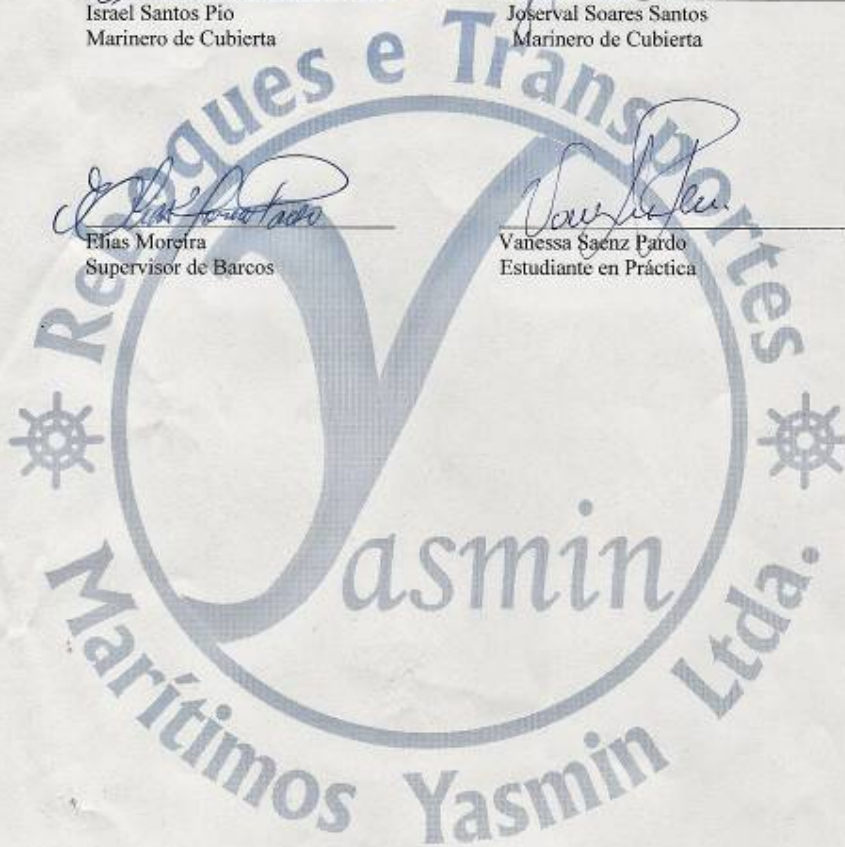


Israel Santos Pio
Israel Santos Pio
Marinero de Cubierta

Joserval Soares Santos
Joserval Soares Santos
Marinero de Cubierta

Elias Moreira
Elias Moreira
Supervisor de Barcos

Vanessa Saenz Pardo
Vanessa Saenz Pardo
Estudiante en Práctica



REBOQUES E TRANSPORTES MARÍTIMOS YASMIN LTDA.

Av. Estados Unidos, nº 397 -Edf. Cidade do Salvador - 1º Andar - Sala 112
Telefax (71) 3241-6885 - E-mail: boatservi@veloxmail.com.br
CEP: 40.010-020 - Comércio - Salvador - Bahia

