



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PRÁCTICA PROFESIONAL

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS EN
UNOTRANS**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

PRESENTADO POR:

ALFREDO ADÁN RAMOS ORTEGA 11441194

ASESOR: ING. ANAEL ESPINAL

CAMPUS TEGUCIGALPA; MAYO, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

UNOTRANS es una empresa que ofrece servicios de logística para clientes ya sea nacionales o internacionales de exportaciones e importaciones de mercancías de cualquier tipo. Tercerizan todos sus movimientos ya sean aéreo, marítimos o terrestres, ellos como empresa no cuentan con flotas o navieras propias. La empresa da los mejores servicios logísticos como sistema aduanero en origen y su destino, todos sus empleados son altamente capacitados para poder satisfacer las necesidades de los clientes conforme a sus pedidos vienen en camino.

El presente informe tuvo como objetivo identificar problemas de los cuales la empresa no tenga conocimientos, crear nuevos indicadores de desempeño para la evaluación de sus procesos y cumplimientos y estandarizar los procesos de los diferentes departamentos para volver a la empresa más competitiva y eficiente. El informe se realizó con el fin de determinar mejores procedimientos de procesos e indicadores de mediciones para mejorar la eficiencia de UNOTRANS. Esto se logró con la aplicación de una encuesta laboral, un manual de procesos estandarizados e indicadores de desempeño que ayuden a la empresa en su mejora continua.

Para llevar a cabo la práctica profesional se empezó con la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral la cual nos ayudó a determinar problemas internos de la empresa. Esta se aplicó por medio de una encuesta en línea llamada Survey Monkey, se crearon 9 preguntas para la investigación las cuales se tabularon en Excel y se brindó una conclusión por cada una de las preguntas. Con los problemas encontrados se usaron las herramientas del diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto y los 5 porqués de Toyota cada una para determinar causas raíz de los problemas encontrados. De esta encuesta se obtuvo un nivel de satisfacción de los empleados de un 93.75%

Para los indicadores de desempeño (KPI's) se investigaron los departamentos y se trabajó en algunos de ellos como ser Coordinación, Customer Service y Operaciones lo cual fue más sencillo determinar KPI's en los departamentos. En los departamentos que no se tuvo mucha interacción se habló con los encargados para poder determinar cuáles serían los KPI's más indicados. Dentro de estos salieron 5 indicadores que le servirán a la empresa y en diferentes

departamentos. Se identificó un 70% de competitividad de la empresa, eso significa que 70% de los clientes a los cuales se les ofrece el servicio los prefieren a ellos. Se ve que solo un 40% de las entregas son éxitos lo cual es un margen muy bajo esto se debe a percances inesperados de parte de las navieras o documentos no entregados a tiempo.

Se concluyó que la empresa necesita hacer unos cambios de acorde a sus lineamientos de procesos dado que se están teniendo bastantes problemas de comunicación entre ellos. La empresa siendo orientada a la logística debería de tener mejores indicadores de desempeño para poder medir sus rendimientos. A raíz de no tener lineamientos bien establecidos se hizo una propuesta del manual de procesos para dejarlos definidos por cada departamento y evitar problemas entre compañeros y clientes disgustados.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	Introducción	1
II.	Generalidades de la empresa	3
2.1	Descripción de la empresa.....	3
2.1.1	Visión.....	3
2.1.2	Misión	3
2.1.3	Valores	4
2.1.4	Organigrama	4
2.2	Descripción del departamento	4
III.	Planteamiento del problema.....	6
3.1	Precedentes del problema	6
3.2	Definición del problema.....	7
3.3	Objetivo del proyecto de mejora.....	8
3.3.1	Objetivo general	8
3.3.2	Objetivos específicos.....	8
IV.	Marco teórico	9
4.1	Encuestas	9
4.1.1	Planificación y realización de una encuesta	9
4.1.2	Formulación de preguntas.....	10
4.1.3	Preguntas abiertas y cerradas.....	10
4.1.4	Análisis de datos.....	10
4.1.5	Etapas de análisis.....	11
4.1.6	Herramientas de la calidad	11
4.2	Indicadores de desempeño	14
4.2.1	Tipos de indicadores de desempeño	15
4.2.2	Construcción de indicadores de desempeño	15
4.2.3	Procesos logísticos y aduaneros.....	16

4.3	Estandarización de procesos	18
4.3.1	Fases	18
4.3.2	Método básico de estandarización.....	18
4.3.3	Elementos básicos	19
4.3.4	Diagramas de procesos.....	20
4.3.5	Procedimientos operacionales	21
4.3.6	Calidad.....	21
4.3.7	Herramientas de mejora de la calidad.....	22
4.3.8	Manual de procedimientos o procesos.....	23
4.3.9	Contenido general de un manual.....	24
4.3.10	ISO 9001.....	24
4.3.11	Documentación	25
V.	Metodología	26
5.1	Variables de investigación	26
5.1.1	Objetivo 1	26
5.1.2	Objetivo 2	26
5.1.3	Objetivo 3	26
5.2	Técnicas e instrumentos aplicados	27
5.2.1	Técnicas.....	27
5.2.2	Instrumentos	27
5.3	Población y muestra	27
5.4	Metodología de estudio.....	28
5.5	Cronograma de actividades.....	29
VI.	Resultados y Análisis	30
6.1	Resultados de las encuestas	30
6.1.1	Preguntas de la encuesta.....	30
6.1.2	Encuesta	30
6.1.3	Diagrama de Ishikawa.....	35
6.1.4	Diagrama de Pareto.....	38
6.1.5	5 Porqués Toyota.....	41

6.1.6	Tabla de resumen de variables.....	43
6.2	Indicadores de desempeño	44
6.3	Manual de procesos	53
6.3.1	Gestión de ventas.....	53
6.3.2	Coordinación de pedidos.....	56
6.3.3	Customer service.....	59
6.3.4	Gestión de operaciones	61
6.3.5	Gestión de cobros	64
6.3.6	Actividades de procesos	66
VII.	Conclusiones.....	68
VIII.	Recomendaciones	69
	Bibliografía	70
	Anexos	74
	Manual de PROCESOS (cuadros de actividades).....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama	4
Ilustración 2 Ejemplo Ishikawa	12
Ilustración 3. Diagrama de Pareto Ejemplo	13
Ilustración 4. Cinco porqués de toyota ejemplo.....	14
Ilustración 5 Simbología del diagrama de procesos.....	21
Ilustración 6 Cronograma de actividades.....	29
Ilustración 7 Pagina de encuesta.....	31
Ilustración 8 Tabulación pregunta 8.....	32
Ilustración 9 Grafico de la pregunta 3	32
Ilustración 10 Calificación de los jefes.....	33
Ilustración 11 Graficos de ideas	33
Ilustración 12 Satisfacción de los empleados.....	34
Ilustración 13 Diagrama de Ishikawa	37
Ilustración 14 Tabulación de las causas frecuentes	38
Ilustración 15 tabla de causas frecuentes	39
Ilustración 16 Diagrama de Paretos	40
Ilustración 17 Los 5 porques de toyota	41
Ilustración 18 5 Porqués de Toyota.....	42
Ilustración 19 Tabla de resumen de variables	43
Ilustración 20 Base de KPI de clientes gestionados	45
Ilustración 21 Plantilla de cotizaciones	46
Ilustración 22 Frecuencia de pedidos y salidas de contenedores.....	47
Ilustración 23 Diagrama de frecuencias de salidas.....	48
Ilustración 24 Entregas exitosas o tardias.....	49
Ilustración 25 Frecuencia de tiempo	50
Ilustración 26 Tasa de clinetes nuevos.....	51
Ilustración 27 Tabla de resumen de variables	51
Ilustración 28 Gestión de ventas 1.1	54
Ilustración 29 Gestión de ventas1.2	55

Ilustración 30 Coordinación de pedidos 1.1	57
Ilustración 31 Coordinación de pedido 1.2	58
Ilustración 32 Costumer service.....	60
Ilustración 33 Gestión de Operaciones 1.1.....	62
Ilustración 34 Gestión de operaciones 1.2.....	63
Ilustración 35 Gestión de cobros.....	65
Ilustración 36 Base de cuadro de actividades	66
Ilustración 37 tabla de resumen de variables.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Ilustración 38 Cuadro de Gestión de Ventas	74
Ilustración 39 Coordinación de Pedidos.....	75
Ilustración 40 Costumer Service	75
Ilustración 41 Operaciones.....	76

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Clientes Gestionados	44
Ecuación 2 Porcentaje de rechazo y aceptación de cotizaciones	46
Ecuación 3 Porcentaje de frecuencia de pedidos y salidas de contenedors	47
Ecuación 4 Porcentaje de entregas exitosas.....	48
Ecuación 5 Frecuencia de tiempos	49

LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO

HBL: House Bill of Lading, emitido por el Agente (Freight Forwarder), contiene la información de los actores (Shipper, Consignee y Notify) que será la del proveedor y comprador reales de la mercancía.

MBL: El Master Bill of Lading, emitido por la naviera con la información de los actores, regularmente será la de los dos Freight Forwarder participantes (país de origen y país de destino).

Ex Works: Las siglas EXW se refieren a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa internacional.

CRM: La customer relationship management, más conocida por sus siglas CRM, puede tener varios significados: Administración basada en la relación con los clientes, un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente.

KPI: Es el acrónimo de Key Performance Indicator. Un indicador de rendimiento o un indicador clave de rendimiento (KPI) es el valor objetivo que mide el rendimiento cuantificable de una actividad que es fundamental para el éxito de una organización.

LCL: Carga consolidada (Less container load)

FCL: Contenedor completo (full container load)

I. INTRODUCCIÓN

El propósito de la administración de la logística es obtener eficiencia de las operaciones mediante la integración de todas las actividades de compra, movimiento y almacenamiento de bienes. Los costos operacionales administrativos se pueden elevar por procesos que no estén estandarizados además de no tener indicadores definidos en la empresa. Dicho esto, se buscan mejorar las operaciones administrativas y poder medir las operaciones y así poder mejorarlas.

En el siguiente informe se documentó las actividades de la práctica profesional que incluye un análisis de una encuesta de problemas internos en la labor, indicador de desempeño y un manual de procesos estandarizados. Al desarrollar los precedentes del problema, se identificaron existencia de amenazas en UNOTRANS, que generaban deficiencia en las operaciones en los diferentes departamentos, en su mayor parte estas no se pueden medir por ende se buscan desarrollar estas actividades para mejorar sus procesos.

El documento se compone de la siguiente manera; el capítulo I la introducción, capítulo II habla de las generalidades de la empresa describiendo la misión, visión, valores, el organigrama y una descripción de los departamentos donde se estará trabajando. El capítulo III nos habla del planteamiento del problema de la empresa donde aparecen los precedentes, definición del problema y el objetivo general y específicos. El capítulo IV es el marco teórico del informe donde por cada uno de los objetivos tenemos una sección para definirlos.

El capítulo V trata sobre la metodología donde se exponen las variables por cada objetivo, las técnicas e instrumentos que se usarán, la población y muestra, la metodología de estudio y el cronograma de las actividades que se seguirán Mientras se labore en UNOTRANS. En el capítulo VI se observa la parte de resultados y análisis de todo el informe donde se encuentra todo el procedimiento para cumplir cada objetivo. En el capítulo VII se encuentran las conclusiones de cada objetivo y en el capítulo VIII se encuentran las recomendaciones del informe.

II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

“UNOTRANS es un agente de carga internacional con muchos años de trayectoria en el mercado y un equipo humano profesional compuesto por 45 especialistas en el transporte aéreo, marítimo y terrestre de cualquier tipo de mercadería.

Tiene como principal misión resolver cualquier problema vinculado con el transporte, consolidación, almacenaje, manejo, embalaje o distribución de productos, así como los servicios auxiliares y de asesoría involucrados.

Asimismo, proporciona un servicio profesional en la planeación, proyecto, coordinación, control y dirección de todas las operaciones necesarias para que se efectúe, de una manera eficaz, el traslado nacional e internacional de la carga, por cualquier medio de transporte o vía de comunicación.” (Unotrans, 2017)

2.1.1 VISIÓN

Ser reconocida a nivel regional como la empresa que brinda las mejores soluciones logísticas a nivel mundial, superando las expectativas de nuestros clientes. (Unotrans, 2017)

2.1.2 MISIÓN

UNOTRANS es una empresa con aliados estratégicos a nivel mundial, especializada en soluciones integrales de logística y transporte, comprometida a dar un servicio de excelencia a nuestros clientes, brindando comunicación clara, profesional y de manera oportuna, construyendo así relaciones comerciales de largo plazo. (Unotrans, 2017)

2.1.3 VALORES

- Excelencia a través del trabajo en equipo
- Respeto al ser humano
- Ética profesional
- Servir con esmero y alegría
- Satisfacción del cliente

2.1.4 ORGANIGRAMA

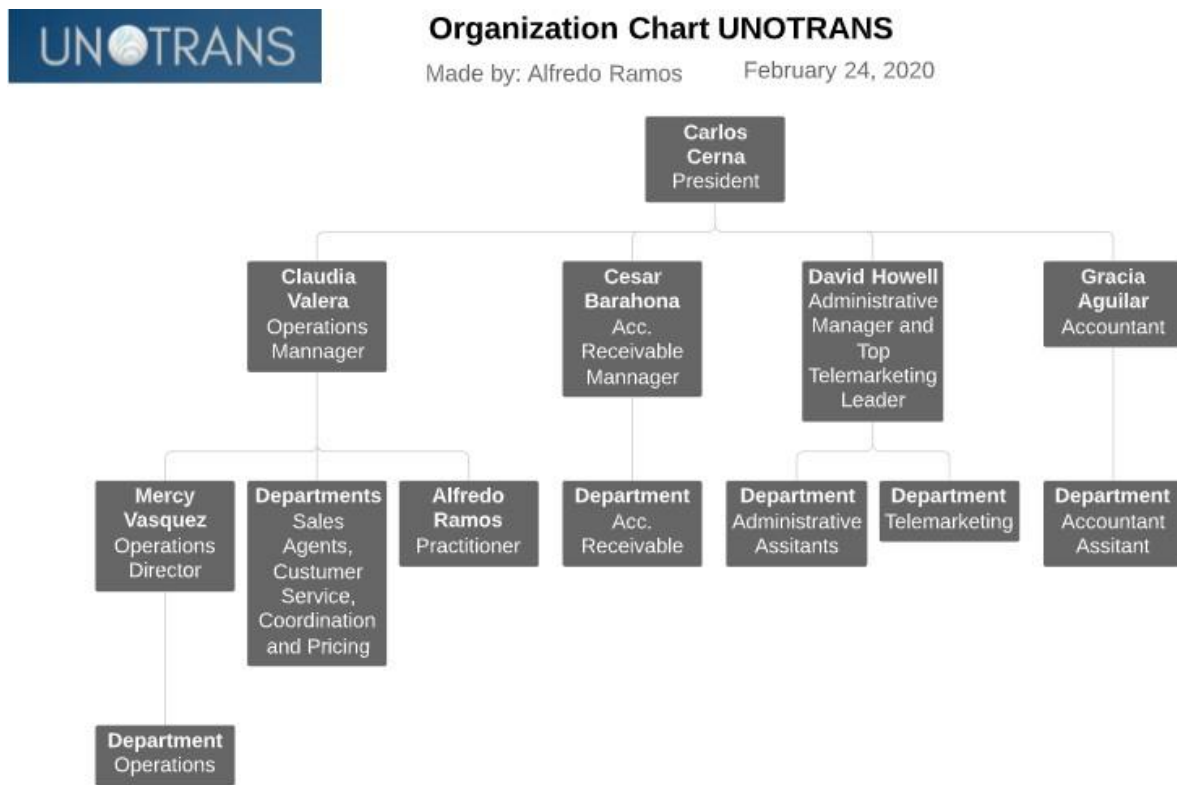


Ilustración 1 Organigrama

Fuente: (Elaboración Propia) con información de la empresa UNOTRANS

2.2 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO

Departamento de coordinadores: son los encargados junto con los agentes de carga coordinar los embarques de los clientes, ya sean contenedores completos o consolidados de donde se cuentan con alianzas estratégicas. El proceso inicia desde que el cliente acepta la

Cotización de parte del vendedor. Se toma en cuenta que **incoterm** se usará para conocer las responsabilidades que tendría el cliente y poder proceder con recolecciones y validaciones de documentación aduanera. El coordinador tiene que informar e introducir la información del cliente vía CRM dado que es el sistema que ellos **manejan** para todas sus actividades y seguimientos, con el fin de lograr el flete competitivo, un excelente servicio, con un costo justo.

Departamento de Operaciones: se encarga de coordinar y manejar el embarque del cliente una vez esté en su destino ya **sea** aduana terrestre, aérea o marítima. Da comienzo cuando el departamento de **Customer Service** envía la alerta de llegada del embarque a Honduras. Operaciones tiene que validar que la información sea correcta con las navieras llamándolos y preguntar sobre su embarque. Se preparan los documentos que se exigen en las aduanas para que no tenga retrasos y esperar dependiendo del canal de inspección que le haya salido para poder enviarlo hacia su destino final.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 PRECEDENTES DEL PROBLEMA

En las reuniones se comentan los problemas que se han encontrado durante la semana y el clima laboral de la empresa, pero a lo que uno puede observar no todos hablan y les interesa poco hablar también. Un ejemplo de 15 personas solo 3 a 4 dan su opinión lo que refleja un 26% de los reunidos lo cual no debe ser así. Se asume las causas que son 3, la primera es el miedo a los supervisores, la segunda no es un proceso ordenado en el cual todo pueden participar dado que otros pueden intimidar de la manera en que hablan entonces deciden no hacerlo y falta de seguimiento de los problemas internos por ende sienten que con decir las cosas no resolverán nada.

En sus reuniones semanales llevan como KPI's nada más a cuantas personas se han llamado cuantos nuevos clientes se han logrado, ya en las mensuales se observan las ganancias logradas en el mes y ver si superó el anterior. Pero esto solo son algunos de los KPI's que deberían tener. Al momento de necesitar el rendimiento de tiempos de esperas de las navieras que los clientes piden se cuenta con la información que ellos dan, pero no con lo real con lo que ellos cumplen. Se han dado casos que la naviera llega mucho más tarde de lo que se tuvo que haber llegado y provoca la molestia de los clientes.

Años atrás a la empresa se le han pedido manuales de sus procesos, pero no cuentan con ellos. Las empresas cuentan con los procesos de la implementación de los sistemas que utilizan, pero no de una manera formal que puedan presentar a clientes o empresas para generar alianzas. Dado a esto se puede resolver de otras maneras, pero bien ahora la empresa se encuentra con procesos que los empleados no los siguen porque no están estandarizados, lo cual es un reto dado que la empresa va en constante crecimiento y sus procesos son cambiantes.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa tiene problemas internos de comunicación entre algunos empleados. Se quiere determinar la causa raíz de estos problemas entre ellos además si están fallando en dar seguimiento a los problemas que se abordan en las reuniones. Además de esto buscan conocer si el ambiente laboral de los empleados es el adecuado o ellos se sienten a gustos con su trabajo y esfuerzo dentro de la empresa. Dado que es muy difícil que todos los empleados quieran dar su opinión sin sentir la presión que su jefe los está escuchando o viendo por temas de temor a quedar mal con ellos y generar algo indeseado con sus jefes.

El problema que causa no contar con KPI's es no conocer los rendimientos reales de un proceso, lo cual no se puede medir correctamente y esto lleva a que el proceso pueda fallar en momentos no esperados. Teniendo los pueden determinar un margen en el cual siempre deben estar, estos les indicaran que los procesos están trabajando en orden. Los KPI's vuelven a una empresa más eficiente y competitiva, que es lo que se busca lograr con ellos. La empresa cuenta con documentos donde detalla las responsabilidades de los operarios por cada departamento, pero estos no están estandarizados y pueden causar problemas de seguimiento. Esto produce que algunos procesos se vuelvan a hacer y que otros dupliquen la información del trabajo que se hace

Para estandarizar un proceso se ocupa tener un manual de procesos, lo cual no cuentan con ello, si un poco detallado los procesos, pero sin el manual no funcionara. Esto además de volver más productivos a los empleados genera beneficios a la empresa como optar a certificarse con la ISO 9001 que es la normativa de Calidad que muchas empresas con prestigios buscan para hacer alianzas estratégicas.

3.3 OBJETIVO DEL PROYECTO DE MEJORA

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar problemas de los cuales la empresa no tiene conocimientos, crear nuevos KPI's para la evaluación de sus procesos y cumplimientos y estandarizar los procesos de los diferentes departamentos para volver a la empresa más competitiva y eficiente.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar causas y efectos de problemas internos de la empresa mediante diagramas de Ishikawa, Pareto y 5 Porqués de Toyota.
2. Definir y analizar los KPI's que necesita la empresa y desarrollarlos para volverla más competitiva y eficiente.
3. Elaborar una Propuesta de Manual de Procesos para la empresa.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 ENCUESTAS

Las encuestas son un método de investigación importante, por sus potenciales contribuciones al desarrollo del conocimiento propio de distintas ciencias sociales. "La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas" (Grasso, 2006, pág. 13). Esto permite explorar la opinión pública.

Según Grasso (2006, pág. 13):

La encuesta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Hace posible el registro detallado de los datos, el estudiar una población a través de muestras con garantías de representatividad, la generalización de conclusiones con conocimiento de los márgenes de error y el control de algunos factores que indiquen sobre el fenómeno a observar, como por ejemplo las formas de efectuar las preguntas y el contexto en que estas se formulan y contestan.

4.1.1 PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DE UNA ENCUESTA

La planificación y realización de una encuesta requiere cumplir una serie de etapas que pueden resumirse de la siguiente manera (Grasso, 2006, pág. 21):

- Elaboración del problema o tema
- Definición de la población objetivo
- Diseño de la muestra
- Redacción del cuestionario o preparación de las entrevistas
- Preparación de la tarea de campo para la recolección de la información
- Evaluación del funcionamiento del cuestionario y del trabajo de campo
- Revisión y codificación de respuestas
- Elaboración de la matriz de datos
- Ingresos de datos
- Procesamiento y análisis de los datos
- Cálculo de estadísticos

- Elaboración de conclusiones
- Discusión de los resultados
- Redacción de un informe para la comunicación de los resultados.

4.1.2 FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

La elaboración de preguntas va ligada con una adecuada elaboración del problema. "Para decidir si se incluirá o no determinada pregunta, o se solicitará o no determinado dato, hay que saber qué se hará con ese dato o con la respuesta a la pregunta" (Grasso, 2006, pág. 28). El investigador debe aclararse cuáles son las interrogantes que él, se plantea a sí mismo en relación con el tema de estudio y cuáles son las preguntas que debe formular al encuestado. Así mismo las preguntas deben ser concretas y simples.

4.1.3 PREGUNTAS ABIERTAS Y CERRADAS

Ambas formas de las preguntas tienen su utilidad, como así sus inconvenientes. Hay que saber cuando usar una y cuando la otra. Las preguntas abiertas son más adecuadas en contextos exploratorios y de primeras aproximaciones. Las cerradas son más útiles en estudios en extensión y en dominios mejor conocidos porque para "cerrar" las preguntas hay que idear alternativas de respuesta que realmente funcionen bien (Grasso, 2006, pág. 31).

4.1.4 ANÁLISIS DE DATOS

Antes de comenzar un análisis de datos, se debe elaborar un plan de análisis. Este debe contener previsiones como las siguientes, según Grasso (2006, pág. 119):

- Se calcularán las frecuencias relativas además de las absolutas
- Las distribuciones de frecuencias de tales preguntas se graficarán con tales tipos de gráficos
- Se compararán tales grupos en términos de las medidas de la variable tal
- Se cruzarán tales variables en tablas de contingencias
- Se obtendrá un diagrama de dispersión de tales pares de variables numéricas

El plan de análisis debe dejar en claro lo más posible que se hará y que no.

4.1.5 ETAPAS DE ANÁLISIS

El análisis de la información debe caracterizarse por las siguientes etapas (Lebart, 1994, c.p. Grande & Abascal, 2005, págs. 16-20):

- Descripciones elementales: el objetivo de esta etapa es analizar las respuestas de cada una de las preguntas.
- Pruebas de coherencia global: tras los análisis descriptivos sencillos se realizan pruebas de hipótesis generales mediante los nuevos métodos de análisis de datos, métodos multivariantes.
- Pruebas de hipótesis clásicas: en esta fase se trata de contrastar si los comportamientos, opiniones o actitudes de los diferentes grupos son los mismos o existen diferencias significativas.
- Conclusiones: la última etapa es la obtención de las conclusiones. Estas deben figurar los resultados obtenidos, su interpretación y las implicaciones que se derivan los mismos, además de hacer una crítica de la información de base obtenida, la que ha proporcionado la encuesta, indicando qué aspectos pueden influir sobre la calidad de la investigación, como, desequilibrios en la muestra, tasas de no respuesta, etc.

Las etapas del análisis de una encuesta son las siguientes:

- Revisión de cuestionarios: procede el examen físico de los cuestionarios
- Codificación y recopilación de los cuestionarios: se graba la información de los cuestionarios en una base de datos creada a tal efecto
- Análisis de información.

4.1.6 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa también es conocido como causa-efecto, "es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema" (Stachú, 2009, pág. 5). Nos permite lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

El diagrama se elabora de la siguiente manera, según Stachú (2009, pág. 5):

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" del lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (5 M's).
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

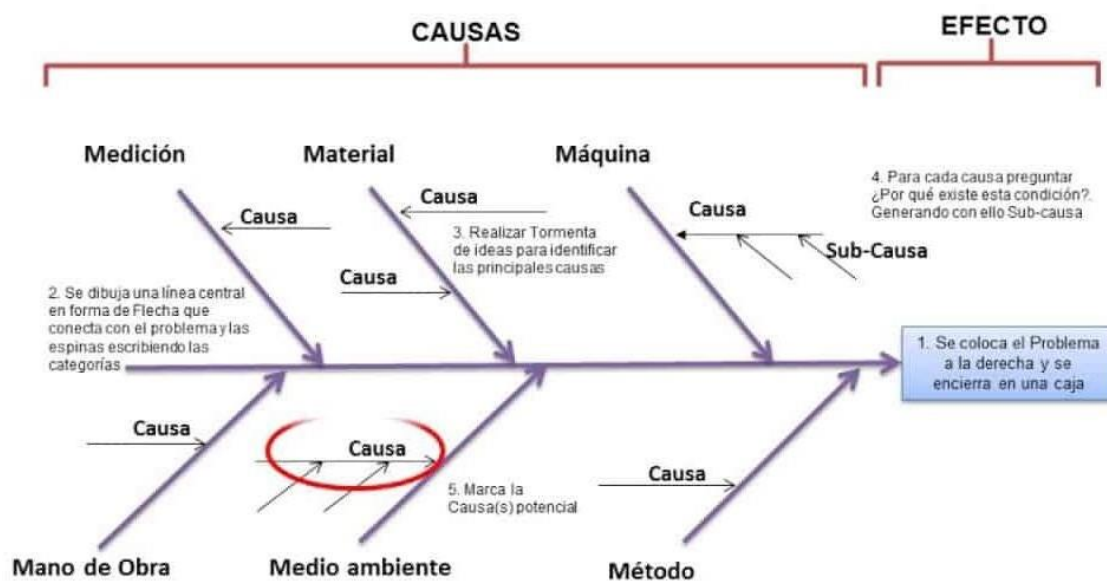


Ilustración 2 Ejemplo Ishikawa

Fuente: (Valdez, 2019)

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es "un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importante" (Gutiérrez, 2010, pág. 180), además de ayudar a seleccionar el problema, el diagrama de Pareto ayuda a la comunicación, motiva a la cooperación y recuerda de manera permanente cual es la falla principal.

Los pasos para la construcción de un diagrama de Pareto son (Gutiérrez, 2010, págs. 183-184):

1. Decidir y delimitar el problema o área de mejora que se va a atender, además de tener claro que objetivo se persigue.
2. Con base en lo anterior, discutir y decidir el tipo de datos que se van a necesitar y los posibles factores que sería importante estratificar.
3. Si la información se va a tomar de reportes anteriores o si se va a recabar, definir el periodo del que se tomarán los datos y determinar quién será el responsable de ellos.
4. Al terminar de obtener los datos, construir una tabla en la que se cuantifique la frecuencia de cada defecto, su porcentaje y demás información. Si la gravedad o el costo de cada efecto o categoría es muy diferente, entonces multiplicar a la frecuencia por el costo para tener el impacto de cada defecto.
5. Construir una gráfica de barras para representar los datos, ordenado las categorías por su impacto
6. Con la información del porcentaje acumulado, graficar una línea acumulada.
7. Documentar referencias del DP, como títulos, periodo, área de trabajo, etc.
8. Interpretar el DP, y si existe una categoría que predomina, hacer un análisis de Pareto de segundo nivel para localizar los factores que influyen más en la misma.

Tipo de defecto en las piezas	Número de defectos	Porcentaje	Número acumulado	Porcentaje acumulado
Rasguños superficiales	119	62.63	119	62.63
Ruptura	37	19.47	156	82.11
Incompletas	13	6.84	169	88.95
Forma inapropiada	12	6.32	181	95.26
Otros	9	4.74	190	100.00

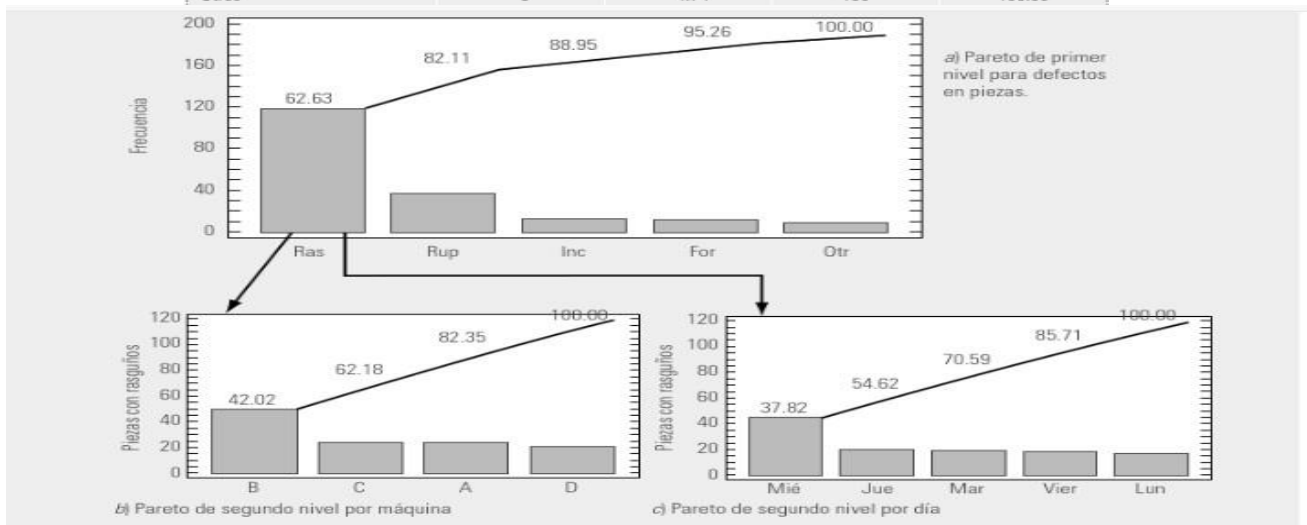


Ilustración 3. Diagrama de Pareto Ejemplo

Fuente: (Lion, 2009)

Cinco porqués de Toyota

Los 5 Ms (métodos, medios materia prima, entorno y mano de obra) permite clasificar las causas probables, y se evalúa una posible causa. Dicho esto, se utilizan los 5 porqués de Toyota, para así remontarse a la causa de raíz. Por tanto, las soluciones que pueden aplicarse se sitúan en el nivel de mantenimiento y en el proceso de integración (Goinard, 2014, pág. 109).



Ilustración 4. Cinco porqués de Toyota ejemplo

Fuente: (Goinard, 2014)

4.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Conforme a los indicadores de desempeño, su importancia recae en que son herramientas de gestión, las cuales proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado (Stubbs, 2004, pág. 4). Es por eso por lo que los indicadores de desempeño han adquirido importancia a partir del auge de los sistemas de gestión de calidad total.

Según McClure (1990, c.p. Stubbs, 2004, pág. 4):

Los ID son herramientas de gestión que se ocupan tanto de las entradas (indicadores en relación con recursos esenciales para proveer un servicio), procesos o actividades

(cómo es utilizado u recurso), indicadores de los servicios resultantes del uso de esos recursos y el impacto (el efecto de esas salidas sobre otras variables o factores).

Otro aspecto importante para desarrollar es la diferencia entre estadísticas e indicadores. Podemos afirmar que un indicador de desempeño generalmente proviene de la combinación de dos estadísticas que forman una relación, mientras que las estadísticas se han concentrado en mediciones básicas de entradas y resultados (Stubbs, 2004, pág. 5).

4.2.1 TIPOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Según McClure (1990, c.p. Stubbs, 2004, pág. 7) sugiere las siguientes mediciones del desempeño y sus correspondientes indicadores:

- Extensión: mide la cantidad de un determinado servicio.
- Efectividad: mide el grado en que los objetivos del servicio son cumplidos.
- Calidad del servicio: mide que tan bien se realiza un servicio o actividad.
- Impacto: mide el resultado de un servicio.
- Utilidad: mide beneficio de un servicio o actividad (el grado que un determinado servicio resulta de utilidad a un tipo de usuario).

Dicho esto, de acuerdo con Druker (1999, c.p. Stubbs, 2004, pág. 7) "el desempeño puede medirse en forma cualitativa o cuantitativa. Estos dos tipos de criterios están entrelazados y ambos pueden ser evaluados". La medición cualitativa ofrece información rica, intangible y subjetiva, mientras que las mediciones cuantitativas utilizan procedimientos estandarizados.

4.2.2 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para el desarrollo de los indicadores de desempeño, se establece una metodología, la cual se divide en tres etapas: etapa que precede a la obtención de información, etapa de obtención de la información y etapa de perfeccionamiento de la relación indicador-información (Trzesniak, 1998, c.p. Stubbs, 2004, pág. 8). Así mismo según las normas ISO 11620, para la creación de ID se distinguen cinco puntos fundamentales: contenido de información, confiable, valido, apropiado y practico.

4.2.3 PROCESOS LOGÍSTICOS Y ADUANEROS

Logística

La Logística es “la gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información. La buena logística corta costos, las velocidades trabajan, y mejoran el nivel de servicio para el cliente (Escalona, 2007, pág. 6). Es decir, que la logística implica lo que es una gerencia coordinada de los flujos del material y de información a través de su organización.

Según Escalona (2007, pág. 8), “el diseño de la configuración de la red logística involucra la definición de la función, la capacidad y localización de cada uno de sus elementos, así como cuando hacerlo”. Además, se debe considerar la estrategia corporativa, la misión y objetivos del sistema logístico.

Logística internacional

En la logística internacional existen una serie de requisitos que se necesita que determinado personal de la empresa cumpla (Andrés, 2016, pág. 18):

- Manejo de idiomas
- Conocimientos marketing, comercio y transporte internacional
- Habilidad en el trato personal
- Disposición a viajar con frecuencia
- Destreza comercial y capacidad de negociación intercultural.

sistema aduanero

El sistema aduanero es un componente importante para aquellos particulares que buscan participar en el comercio exterior. “es fundamental que las aduanas funjan como facilitadores del proceso comercial brindando seguridad y garantizando la entrega oportuna de las mercancías y la reducción de costos del comercio internacional” (Torres & Navarro, 2015, pág. 205). Esto conlleva a la optimización de la logística, y contribuye a la ventaja competitiva de las empresas.

Sistema aduanero en Honduras

Honduras tiene un sistema aduanero, en el que los aranceles oscilan entre un 15% (máximo) del valor en aduana y un arancel mínimo del 0% (Oficina Económica y Comercial de España en Tegucigalpa, 2014, pág. 25).

La Ley de Aduanas establece seis tipos de regímenes:

- Regímenes definitivos: importación y exportación definitivas.
- Regímenes temporales: importación temporal, exportación temporal, reimportación, reexportación y tránsito aduanero.
- Regímenes de perfeccionamiento: perfeccionamiento activo y pasivo.
- Regímenes suspensivos: depósitos de aduanas y régimen de excepción de Zona Libre.
- Regímenes complementarios: trasbordo y cabotaje
- Regímenes especiales: viajeros y equipajes, envíos postales, provisiones a bordo y tiendas libres.

Estructura Arancelaria

El Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) define el Arancel Externo Común (AEC) de dicho grupo de integración regional. Los niveles de protección arancelaria de este AEC oscilan entre el 0% y el 15%, permitiéndose un cierto número de excepciones (Oficina Económica y Comercial de España en Tegucigalpa, 2014, pág. 26).

Transporte

Para el transporte conforme a las operaciones de comercio internacional, "es importante conocer la red de carreteras tanto del país de origen como del país de destino, así como la de los países de tránsito" (Andrés, 2016, pág. 61).

Así mismo Andrés (2016, pág. 62) define que los nodos logísticos "son áreas donde se desarrolla el transporte y la logística de bienes por medio de empresas operadoras especializadas, y donde se conectan diferentes modos de transporte".

Los diferentes modos de transporte son: el transporte marítimo, el transporte por carretera y el transporte ferroviario. Para adecuar el transporte a las necesidades del expedidor, es necesario conocer la frecuencia, el tiempo de tránsito y el tipo de servicio. (Andrés, 2016, pág. 63).

4.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

La estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas. No es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales de procesos (Diez & Abreu, Impacpro de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos, 2009, pág. 103).

La estandarización basada en los procesos que se permite, "eliminar la variabilidad de los procesos y promover el aprendizaje para la mejora continua, así como también mejorar la calidad, minimizar costos, cumplir con los procesos y con la seguridad en la empresa" (Diez & Abreu, Impacpro de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos, 2009, pág. 103).

4.3.1 FASES

La estandarización es organizada a través de dos fases sucesivas (Castillo, Gestión de la calidad total en el servicio público, 2009, pág. 150):

- Fase preparatoria: creación de un clima propicio a la estandarización, a través de la concientización de la alta administración hasta llegar a los operadores, en lo relativo a la importancia decurrente de la utilización de estándares en la organización; establecer directrices de estandarización; preparar las personas que estarán involucradas en la conducción y ejecución de la estandarización.
- Fase operacionalización: creación de un comité responsable por la estandarización que puede ser un subcomité del comité directivo de la calidad total.

4.3.2 MÉTODO BÁSICO DE ESTANDARIZACIÓN

Las tres etapas esenciales del método respectivo, según Castillo (2009, pág. 150) son:

- elaboración del flujograma del proceso
- descripción del procedimiento de estandarización
- registro del estándar

Así mismo, para una descripción más elaborada involucra seis pasos a saber:

- Especialización: identificar que es repetitivo y a partir de ahí elaborar el flujograma

- Simplificación: reducir lo más posible el número de productos, componentes, materiales, procedimientos, etc.
- Redacción: utilizar lenguaje comprensible para el sector operacionales
- Comunicación: comunicar con las otras personas involucradas por el estándar
- Educación y capacitación: conseguir con que las cosas sean hechas según el estándar
- Verificación de la conformidad a los estándares: esta tarea es de responsabilidad exclusiva de las gerencias.

4.3.3 ELEMENTOS BÁSICOS

Los elementos básicos que debería tener cualquier estrategia de estandarización, según Tafolla (2000, c.p. Diez & Abreu, 2009, pág. 121):

- El establecimiento de la misión, objetivos, propósitos y metas que se pretenden alcanzar con el proceso estandarizado, esto con el fin de tener una misión acorde a la organización y lograr la creación de una cultura organizacional.
- El desarrollo de un plan que logre definir claramente lo que se pretende realizar, que esté relacionado con el establecimiento de actividades a largo plazo
- La elección de un líder que dirija las acciones de cada uno de los elementos, además de tomar las decisiones al final de cada una de las fases. Generalmente el líder del proyecto es un gerente de marca. A pesar de la dificultad que implica el proceso de estandarización, es necesario que una persona se encuentre involucrada en todos los aspectos que se realicen en cada una de las áreas, monitoreando que determina su desarrollo.
- Establecer un criterio de evaluación de resultados para la toma de decisiones incluyendo análisis financieros.
- Elaboración de reportes finales que presentan las actividades realizadas en cada fase y los resultados de desempeño, con el fin de tomar la decisión de seguir adelante o no con el proyecto.
- Una continua retroalimentación entre los departamentos, para lograr el mejor desempeño.

Dentro del proceso de estandarización algunos de los beneficios más importantes son: calidad, costo, cumplimiento, seguridad y capacitación.

4.3.4 DIAGRAMAS DE PROCESOS

Conforme a los diagramas de procesos "el modelo verbal de un problema suministra los elementos necesarios para trazar el diagrama de procesos de la organización, que se constituye en una descripción de las secuencias de actividades que describen el que hacer de la organización" (Zapata & Alberto, 2005, pág. 106).

Según Zapata & Alberto (2005, pág. 106) en el diagrama se incluyen varios elementos relevantes al problema:

- Los actores: que son responsables de cada uno de los procesos que ocurren en la organización.
- Los procesos: que son secuencias de pasos que se ejecutan en la organización.
- Los eventos: que son los "detonadores" que inician una determinada secuencia de los procesos.
- Los almacenamientos: que son los sitios donde se guarda la información generada.
- Los condicionales: permiten la bifurcación de los procesos en diferentes caminos dependiendo del cumplimiento de una condición especificada
- Los finales de procesos: marcan sitios o momentos especiales donde mueren los procesos.
- Los flujos: son los conectores que se presentan entre los diferentes elementos del diagrama y que representan físicamente el paso de algún tipo de información entre los elementos que unen.




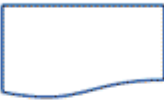
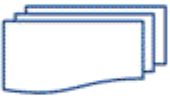


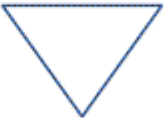


SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Ilustración 5 Simbología del diagrama de procesos

Fuente: (Aiteo, 2010)

4.3.5 PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES

Los procedimientos operacionales definen claramente los pasos a seguir para asegurar el cumplimiento de los requisitos planteados. Precisa el cómo hacerlo, con que, cuando y quien. Para cumplir sus propósitos, deben ser totalmente explícitos, claros y detallados, para evitar cualquier distorsión o mala interpretación (Madrir, 2005, pág. 4).

4.3.6 CALIDAD

Se puede considerar al concepto de calidad, como un significado dinámico, multifacético, que siempre está incorporando nuevos desarrollos y desafíos. Dicho esto, gestión de calidad total "es que las organizaciones sean capaces de asegurar su sobrevivencia y construir a su prosperidad" (Castillo, 2009, pág. 31), así mismo puede verse como una estrategia para resolver problemas.

Se reconoce que la calidad total está compuesta por cinco dimensiones (Castillo, 2009, pág. 33):

- Calidad intrínseca del producto: en sentido amplio, se relaciona específicamente con las características inherentes al producto (o servicio) y por eso el nombre de intrínsecas, capaces de dar satisfacción al consumidor.
- Costo del producto: se refiere básicamente al costo de producción, tanto al costo final como a los intermediarios. El precio debe reflejar calidad.
- Atención: el cliente debe recibir el producto en el plazo cierto, en el local cierto y en la cantidad cierta.
- Seguridad: es fundamental que el producto no amenace la salud física o psicológica del usuario
- Disposición: se refiere a la motivación que los empleados de la empresa manifiestan.

4.3.7 HERRAMIENTAS DE MEJORA DE LA CALIDAD

Estas herramientas se aplican en aquellas situaciones en las que existe poca información sobre el problema o bien los datos no están disponibles. Su enfoque es más proactivo que las anteriores, y permiten a la organización para identificar problemas y potenciales fallos del producto antes de que lleguen a ocurrir (López, Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas, 2016, pág. 29). Estas son según López (2016, págs. 29-35):

- Diagrama de afinidad: es una metodología de trabajo que permite agrupar un buen número de ideas relacionadas entre sí en categorías más amplias.
- Diagrama de relaciones: se emplea en la fase inicial de organización y gestión de datos. Tiene como objetivo identificar relaciones entre diferentes ideas o elementos.
- Diagrama de árbol: es una herramienta que representa gráficamente todos los posibles resultados de un suceso siempre que estos sean un número concreto y finito.
- Diagrama de matriz: permite establecer también relaciones entre ideas pertenecientes a categorías diferentes.
- Matriz de priorización: se emplea para priorizar u ordenar una serie de soluciones en base a determinados criterios

- Diagrama de proceso de decisión: al punto de haber elegido una solución, llega el momento de ser conscientes de que una vez la pongamos en práctica surgirán problemas. Esta herramienta permite anticiparse a ellos.
- Diagrama de flechas: nos permite llegar a visualizar la planificación entera de un proyecto. Esta herramienta identifica aquellos conjuntos de acciones críticas, en las que cualquier retraso afecta a la globalidad del proyecto.

4.3.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS O PROCESOS

Los manuales son unas de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias; son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones (Martínez, 2009, pág. 11). Por consiguiente, se desarrollará el concepto de manual de procedimientos y de procesos.

El manual de procedimientos es (Ordoñez, Suarez, & Velásquez, 2016, pág. 8):

Un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una organización.

Por otra parte, un manual de procesos favorece el cumplimiento de (Muñoz, 2007, pág. 4):

Los principios de responsabilidad, al definir los macro procesos y procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la institución.

Dicho esto, el manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, a fin de cumplir con la misión fijada y lograr la visión trazada.

4.3.9 CONTENIDO GENERAL DE UN MANUAL.

Ya que los manuales de procesos o procedimientos contribuyen a uniformizar la acción del personal, establecer medidas de calidad y facilitar las racionalizaciones de los procesos, se recomienda que estos contengan, como mínimo (Trías, 2009, pág. 16):

- Introducción y objetivos
- Mapa general de procesos o cuadro índice de los procedimientos incluidos, según corresponda, de forma de poder apreciar en forma global la interrelación entre los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en la organización.
- Organigrama de la Organización, para facilitar la visualización de la ubicación jerárquica de las unidades intervinientes en los procesos y procedimientos.
- Políticas y reglas generales que guían la ejecución de los procesos y procedimientos.
- Glosario de términos utilizados y símbolos, si corresponde.
- Descripción literal de cada procedimiento, detallando cada uno de los pasos a realizar, su forma de ejecución y el o los responsables de su ejecución.
- Formularios, registros y archivos utilizados en el procedimiento.
- Plano de la planta física.
- Diagramas de los procedimientos, en la medida que resulten de utilidad para los usuarios.

4.3.10 ISO 9001

Las normas de ISO 9002, para establecer un sistema de gestión, estipula que “la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional (Morales & Pardo, 2018, pág. 45). ISO 9001 es el estándar de referencia para los sistemas de aseguramiento y gestión de calidad. Los cinco elementos clave presentados por ISO, son (López, 2015, pág. 90):

- Requisitos generales y de la documentación
- Requisitos para la dirección de la organización
- Gestión de los recursos

- Gestión de la producción apoyada en la gestión por procesos
- El análisis, la medición y mejora del sistema de gestión.

Todas las normas ISO de sistema de gestión, se prevé los apartados de contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, evaluación del desempeño y mejora continua.

4.3.11 DOCUMENTACIÓN

Uno de los requisitos fundamentales que debe cumplir un documento en un sistema de gestión de calidad es que aporte valor a las actividades o procesos del sistema o facilite y simplifique la realización de estas. Disponer de información documentada, es de gran utilidad en los siguientes procesos y actividades (López, 2015, págs. 21-22):

- Formación inicial: se incorpora personal nuevo, o cuando se prepara el relevo en algún puesto de trabajo
- Comunicación interna: va dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador y su objetivo suele informar y captar información
- Comunicación externa: suele estar orientados a crear o mejorar la comunicación con clientes, proyectar una imagen positiva de la compañía o promocionar sus productos y servicios.
- Sistematización de procesos y actividades: uno de los requisitos que se les exige a los procesos que sean sistemáticos. Que las actividades que se desarrollan en el proceso se lleven a cabo de una forma planificada y ordenada por personas formadas e informadas para ello. Esto mejora los tiempos de producción, elimina los tiempos muertos y la duplicidad de actividad, disminuye fallos y errores, y permite evaluar procesos y mejorarlos.

V. METODOLOGÍA

5.1 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

5.1.1 OBJETIVO 1

1. Nivel de satisfacción de los encuestados
2. Número de problemas encontrados
3. Número de problemas que se le están dando seguimiento

5.1.2 OBJETIVO 2

1. Número de indicadores definidos
2. Nivel de competitividad
3. Nivel de eficiencia

5.1.3 OBJETIVO 3

1. Satisfacción de los empleados
2. Número de procesos definidos
3. Número de propuestas del manual

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

5.2.1 TÉCNICAS

1. Experimentación numérica: extracción de datos de un sistema después de haber aplicado cambios en el.
2. Sistematización bibliográfica: búsqueda de documentos concernientes al proyecto mediante buscadores académicos.
3. Observación ordinaria: toma de datos que ayuden a la realización del modelo, en el área de estudio.
4. Encuestas en línea: herramienta para determinar satisfacción de los empleados y problemas dentro de la empresa.

5.2.2 INSTRUMENTOS

1. Cronómetro: se utilizó para cronometrar los tiempos de los camiones.
2. Excel: se utilizará esta herramienta para apoyar con la recolección de datos y tablas que se generan, a medida que se analizan estos mismos.
3. Formatos de observación: tablas para la extracción de los datos.
4. Análisis de datos de Excel: herramienta para analizar los datos de los sistemas.
5. Survey Monkey: herramienta para determinar satisfacción de los empleados y problemas dentro de la empresa.
6. MS Visio: Análisis del Software. Microsoft Visio es un software de pago que funciona con el sistema Windows y que fue ideado específicamente para crear todo tipo de gráficos y diagramas.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la encuesta se necesita evaluar con la población total de cada una de los departamentos. Sus poblaciones por los departamentos son pequeños por ende se ocupa toda para saber qué opina cada uno de sus empleados en total estos son 27 empleados. En la estandarización de

procesos por temas de tiempos se harán a lo más en dos departamentos específicos por ende se usará el muestreo aleatorio estratificado. En este tipo de muestreo, la población se divide en subpoblaciones, denominadas estrato. Ya que no se tomará toda la población se decidió hacer de esta manera y poder abarcar bien el estrato indicado y tener una mejor decisión.

5.4 METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Para la elaboración del siguiente estudio se procederá de la siguiente manera, las encuestas se aplicarán en línea para hacer más fácil que los empleados las puedan llenar y así mismo se logre más eficientemente la tabulación de las respuestas. Como se ha mencionado antes la encuesta será para determinar si se encuentran problema interno y la satisfacción de los empleados en la empresa. Una vez que las encuestas estén logradas se tabularán, se hará una reunión con los directivos para que se tomen acciones correctivas a las sobre los problemas encontrados.

Para los KPI's se harán de acordé a las necesidades que la empresa cuenta, estos como ser entregas realizadas completa, tiempos de espera de naviera, unidades aseguradas totales, tiempo de respuesta de los clientes, entre otros para la toma de decisiones y la mejora continua de la empresa. Los datos se tomarán del sistema que ellos manejan el cual es el CRM, esto alimentará día a día los indicadores y los mantendrá actualizado. Ahora en las reuniones se tomaran acciones correctivas sobre los KPI's que estén bajo de niveles y necesitan mejorados.

Para la estandarización se hará un manual de procesos estandarizados, donde se definirán los departamentos que se tomaron en cuenta, dado eso se procederá a la elaboración de los pasos a seguir. Se hará un diagrama de flujos donde especificará los pasos a seguir por el departamento determinada esto proporcionará una forma estandarizada de lograr la labor. Antes de empezar con el manual se tendrá que familiarizar con todo el proceso que los operarios estén haciendo. Se discutirá con uno de ellos para corroborar que las operaciones son las correctas que se hacen en el día a día del departamento.

Una vez que el manual esté listo se probará con cada uno de los empleados para tomar los tiempos de operaciones que logren ya con el manual y se tome una diferencia en cuanto a lo antes logrado. Además, se verá mejoría si los indicadores de desempeño logran subir y se

logre un tiempo estándar de proceso. El manual de procesos no se pudo concluir por la emergencia del Covid-19 lo cual afecta el último objetivo de no ponerlo a prueba con los empleados y saber su nivel de satisfacción.

5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4				SEMANA 5				SEMANA 6				SEMANA 7				SEMANA 8				SEMANA 9				SEMANA 10								
Actividades	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Induccion del area de operaciones	■	■	■	■																																									
Induccion del area de coordinaci3n						■	■	■	■																																				
Reunion con jefes para propuesta de mejoras											■	■																																	
Trabajar en informe											■	■	■																																
Presentar primer objetivo																■	■	■	■	■																									
Presentar segundo objetivo																					■	■	■	■	■																				
Presentar tercer objetivo																										■	■	■	■	■															
Revision de las mejoras																															■	■	■	■											
Revisar contenedores LCL																																				■	■								
Conclusiones																																													
Concluir con el informe final																																													

Ilustraci3n 6 Cronograma de actividades

Fuente: (Elaboraci3n Propia)

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se realizó la encuesta laboral a todos los empleados de la empresa donde se redactaron nueve preguntas para poder encontrar problemas dentro de la empresa y saber cuál es la satisfacción que ellos tienen. La encuesta fue totalmente anónima dado que los empleados no dan la opinión abiertamente por el temor a ser regañados o hasta despedidos por sus jefes por ver el comentario. Al momento de realizar la encuesta se quiso segmentar por departamento de trabajo, pero por opiniones de los mismos empleados se quitó esa parte dado que no colocaban el departamento que era correcto para mantenerse anónima.

6.1.1 PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

Las preguntas redactadas fueron las siguientes:

¿De verdad crees que somos los mejores en lo que hacemos?

¿Qué podemos hacer mejor para que pueda usar sus mayores capacidades?

¿Hay algo que se hace hoy que ya no es relevante?

¿Cuál fue su mayor reto el año pasado?

¿Te gusta lo que haces?

¿Qué puntuación les das a tus supervisores?

¿Tienes ideas nuevas que quieras aportar?

¿Qué problemas has identificado en la empresa?

¿Recomendarías tu trabajo a otras personas?

6.1.2 ENCUESTA

Para poder aplicarla se utilizó una encuestas en línea llamada surveymonkey como pueden ver en la ilustración 7. Esta página es amigable y fácil de utilizar, después de crearla le da las opciones de enviarla por correo, por WhatsApp, entre otros. Para este proyecto se hizo mediante el correo de la empresa se copió el URL y se envió a cada uno de los empleados,

en un lapso de 3 semanas se dejó para que completaran las encuestas y cada vez que un empleado la contestaba se va actualizando.



Ilustración 7 Pagina de encuesta

Fuente: (surveymonkey, 2020)

Una de las preguntas que más destaco fue "¿Que problemas has identificado en la empresa?" aunque la mayoría de ellas llevan a los mismos problemas esta pregunta los resumen. Como se puede observar en la ilustración 8 la pregunta tabulada. Se puede concluir con esa pregunta en particular y viendo las demás que daban a lo mismo la falta de trabajo en equipo, falta de seguimientos a los problemas discutidos, falta de responsabilidad en los departamentos y capacitación del uso correcto del CRM.

Para encontrar la causa raíz de los problemas obtenidos en la encuesta se usarán 3 diferentes metodologías como antes mencionado en el marco teórico son: El diagrama de Ishikawa, Pareto y los 5 porqués de Toyota. Cada uno con el fin de encontrar que ocasionan los problemas que nos da la encuesta, toda la metodología es diferente, pero llegan a mismo punto, por ejemplo, el diagrama de Ishikawa tiene un enfoque más profundo que los 5 porqués de Toyota. Cabe destacar que no todos los empleados pudieron llenar la encuesta por razones desconocidas, fue un total de 16 de 27 empleados que las llenaron

Que problemas has identificado en la empresa?

Answered: 16 Skipped: 0

Conclusion

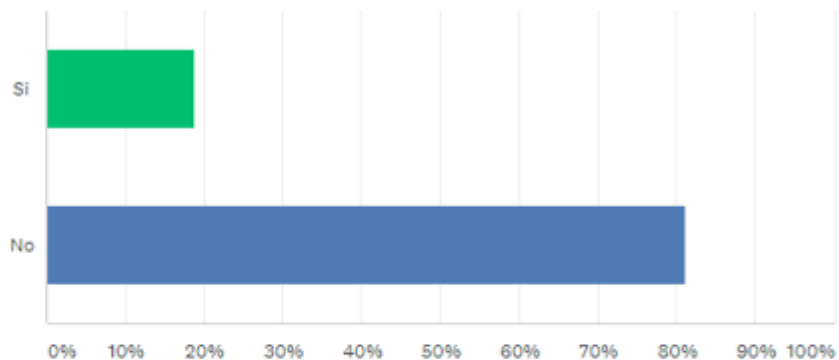
Falta de trabajo en equipo, falta de seguimientos a los problemas discutidos, falta de responsabilidad en los departamentos y capacitación del uso correcto del CRM

Comentarios	
1	En este momento ninguno
2	Muchos
3	Ninguno
4	Un poco de falta de trabajo en equipo y responsabilidad en ciertas personas
5	Desorganizacion, falta de beneficios a empleados
6	No escuchan con atención las areas de mejora una vez que se propone desde la optica comercial considerando que estamos para satisfacer las necesidades de clientes y crear relaciones comerciales a largo plazo.
7	No todos cumplen con sus funciones
8	Cambios y decisiones imprevistos
9	No dar seguimiento a las mejoras propuestas en reuniones de trabajo
10	La falta de comprensión, ya que no manejamos la información de los puestos de trabajo de los demas departamentos.
11	No hay mucho trabajo en equipo
12	Ninguno
13	Se asigna mucha carga de trabajo en el area comercial
14	Arbitrariedad y improvisación
15	No hay un entrenamiento personalizado para los nuevos empleados. No todos los usuarios del crm hacen uso del mismo de la forma correcta.
16	Maia comunicación interna

Ilustración 8 Tabulación pregunta 8

Fuente: (Elaboración Propia)

Después de hacer la tabulación de la encuesta se hicieron los gráficos que continuación se mostraran: La pregunta 3 de la encuesta, como se muestra en la ilustración 9 teniendo un 18.75% que dicen que se siguen haciendo trabajos que ella no son relevantes en la empresa y el resto siendo un 81.25% que todo lo que se hace ahora es



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	18,75%
No	81,25%

Ilustración 9 Gráfico de la pregunta 3

Fuente: (surveymonkey, 2020)

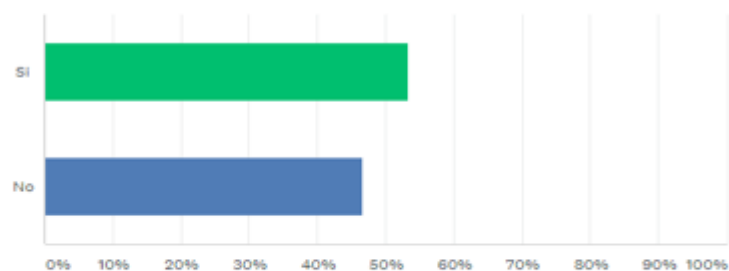
relevante en el trabajo. En la ilustración 10 se muestra la calificación que los empleados le dan sus jefes que está en la pregunta 6 de la encuesta, es muy importante saber por lo que un jefe inspira a sus empleados, siendo esta calificación de un 4.1 de 5 lo cual es muy buena calificación pero significa que hay puntos de mejoras.



Ilustración 10 Calificación de los jefes

Fuente: (surveymonkey, 2020)

La ilustración 11 de la pregunta 7, determina el porcentaje de empleados que tienen ideas para aportar a la empresa. Siendo el 53.33% lo cual es más de la mitad de los empleados que tienen ideas, la empresa debería tener por lo menos un cajón de idea para poder escuchar cada una de estas ideas y mas de alguna les puede servir dado que el empleado conoce mejor los procesos.

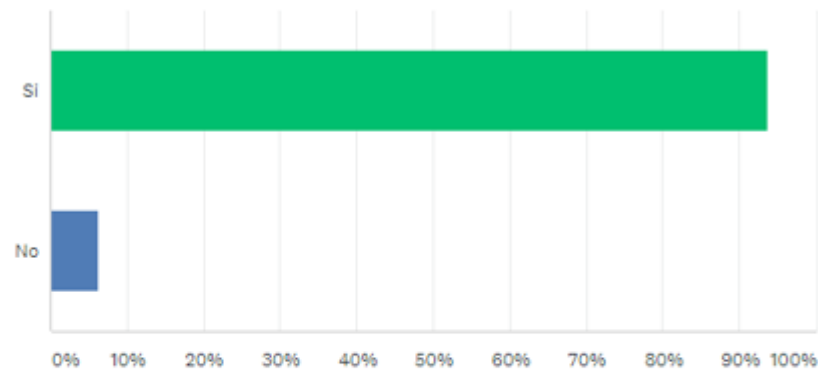


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	53,33%
No	46,67%

Ilustración 11 Gráficos de ideas

Fuente: (surveymonkey, 2020)

Para medir una de las variables propuestas anteriormente se creó la pregunta nueve donde mide el nivel de satisfacción que tiene los empleados en la empresa. Como se observa en la ilustración 12 un 93.75% está satisfecho con su trabajo que hasta lo recomendaría a los demás y solo el 6.25% no lo recomendaría es peque el porcentaje, pero se debe analizar por qué no lo haría y mejor esa situación.



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si	93,75%
▼ No	6,25%

Ilustración 12 Satisfacción de los empleados

Fuente: (surveymonkey, 2020)

6.13 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Para poder Para poder entender bien este diagrama se lee de la siguiente manera y antes de todo es un diagrama de causas que llevan a un efecto en este caso negativo, el cuadro naranja con letras blancas de la ilustración 13, representa el problema que se quiere analizar en este caso la falta de trabajo en equipo que hay en la empresa. Donde se determinó esto, fue tomado de la encuesta que se hizo a todos los empleados y porque este problema en particular, porque es uno de los que más se repetían también en otras palabras la falta de comunicación y desinterés en los demás procesos.

El diagrama normalmente tiene seis espinas, las espinas son las que van ligadas directamente con efecto o problema que se está abordando, en este caso solo contamos con cinco porque la espina que falta es Maquinas y en este caso no va conforme al estudio realizado, las espinas son los óvalos de color naranja y letras blancas porque se utilizan las espinas adecuadas y que van relacionadas al problema, si una no es necesaria se omite. Cada espina es diferente dentro de las cinco tenemos equipo, personal, medición, medio ambiente y método. Cada una de estas específicamente son para lo que dicen, por ejemplo, si es en equipo puede ser algún sistema que ellos utilicen que no lo sepan usar bien y esos les impida trabajar bien en equipo.

Cada línea que está en cada espina es una causa de esa sección, no hay límites de estas uno escoge o pone cuantas crea que son. Se leen de la siguiente manera, la primera etapa se muestran las líneas horizontales pegadas a las espinas son las causas principales después están las secundarias si esa causa nos trae otra se hace una línea vertical de la línea horizontal que se hizo primero y si tienes otra causa que genere esa anterior se sigue con otra horizontal que sale de la vertical y así sucesivamente. Como sacamos esas causas, preguntándonos "que causo esto" hasta tratar de llegar a su problema central.

Por ejemplo, siguiendo con la espina del equipo tengo dos causas iniciales las cuales son "falta de retroalimentación del CRM y correos no leídos", de estas dos causas salen 3 causas más, de la primera salen dos las cuales son "falta de conocimiento del sistema y falta de tiempo para ingresar la información" de la segunda sale solo una, " los vendedores trabajan más con WhatsApp que con el correo" y de estas salen más, pero esta es la forma correcta de leerlas y esto es para todas las espinas. Lo que más se repite en el diagrama es la falta de metas, mala comunicación entre empleados, peleas internas, poco apoyo de los departamentos, no leen

correos, el coordinador no habla con el cliente y no cumple con su trabajo. Como se observa en la ilustración 13 el diagrama de ishikawa.

El diagrama de Ishikawa al leerlo nos dice hay falta de trabajo en equipo y esto influye en la productividad de los empleados, por diferentes causas y las principales son: poco apoyo de los departamentos, el coordinador no habla con los clientes, mala comunicación entre los empleados, no leen correos, no cumplen con su trabajo, los clientes informan mal, falta de metas y peleas internas. Además de los problemas más concurridos el diagrama nos da información de todas las posibles causas del problema principal que es la falta de trabajo en equipo, sabiendo esto se es más fácil resolver el problema y atar o solucionar lo que este causándolo.

Diagrama de causa y efecto

Alfredo | February 27, 2020

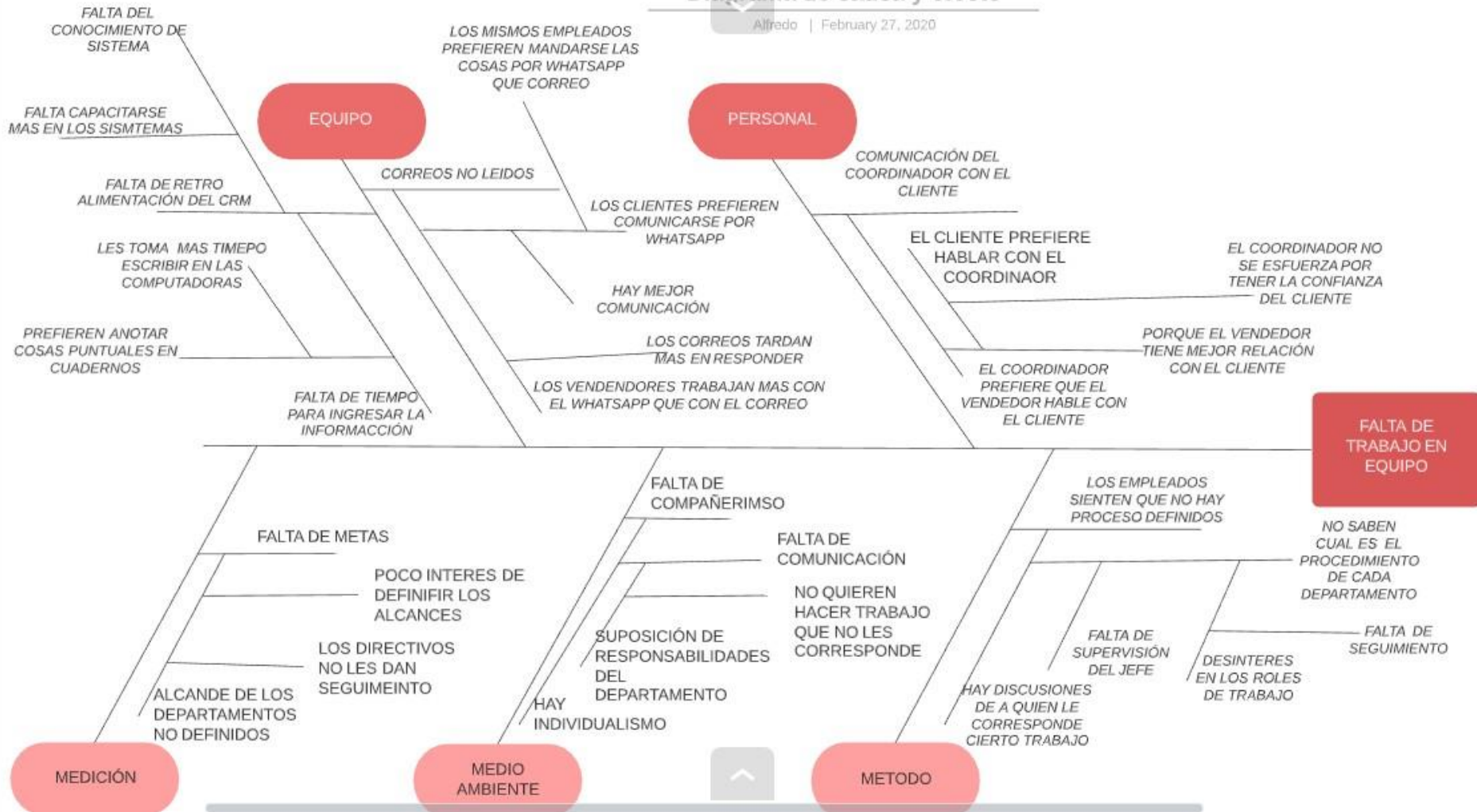


Ilustración 13 Diagrama de Ishikawa

Fuente: (Elaboración Propia)

6.1.4 DIAGRAMA DE PARETO

En la ilustración 16 está el diagrama de Pareto, este funciona dependiendo de la cantidad de veces que se presente un problema en determinado tiempo. La información que se usa en este diagrama son las causas más repetidas y notables en el diagrama de Ishikawa una vez que la encuesta esté terminada y el diagrama terminado como se puede encontrar en la sección anterior. En este caso se tuvo la muestra de 2 semanas transcurridas y estos fueron los datos obtenidos.

Numeración	NO HAY TRABAJO EN EQUIPO	Frecuencia con la que ocurre	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Poco apoyo de los departamentos	13	19%	19%
2	El coordinador no habla con el cliente	12	17%	36%
3	Mala comunicación entre empleados	10	14%	50%
4	No leen correos	9	13%	63%
5	No cumplen con su trabajo	8	11%	74%
6	Los clientes informan mal	7	10%	84%
7	Falta de metas	6	9%	93%
8	Pelear internas	5	7%	100%
	Total	70	100%	

Ilustración 14 Tabulación de las causas frecuentes

Fuente: (Elaboración Propia)

Antes que todo, la manera en que se obtuvieron los siguientes datos fue, estando al lado de cada operario y observando cuales de las causas que se repetían más durante el tiempo que se estuvo en observación. Se determinaron al azar los operarios y con un periodo de un día por cada uno de ellos para poder ser más objetivo con los que se observe de cada uno. Cada vez que una de estas causas ocurriera se anotaba en una libreta para poder llevar el numero exactos de estos. Cuando el tiempo de las 3 semanas se cumplieron se tabuló todas las respuestas como refleja la ilustración 14 seguido de su gráfica.

Ahora bien, el diagrama de Pareto funciona de la siguiente manera de mayor a menor tiene que estar ordenado y se clasifica en 80-20. Representando que el 80% de las consecuencias de la empresa proviene del 20% de las causas. Como muestra la ilustración 15 el 80% está

centrado en las primeras 5 causas como muestra el promedio acumulado en la última columna de la tabla. Se deberán atacar estas 5 causas de mayor a menor, por ejemplo, primero la empresa se debe enfocar en el apoyo de los departamentos ya que este representa el 19% del 100% y así sucesivamente ir por las demás en ese orden. Usualmente el 20% de las causas representa el 80% de los problemas, pero no es el caso en este análisis ya que son cinco causas las que ocasionan aproximadamente 74% de los problemas de la empresa como se observa en la ilustración 15.

Numeración	NO HAY TRABAJO EN EQUIPO	Frecuencia con la que ocurre	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Poco apoyo de los departamentos	13	19%	19%
2	El coordinador no habla con el cliente	12	17%	36%
3	Mala comunicación entre empleados	10	14%	50%
4	No leen correos	9	13%	63%
5	No cumplen con su trabajo	8	11%	74%
6	Los clientes informan mal	7	10%	84%
7	Falta de metas	6	9%	93%
8	Peleas internas	5	7%	100%
	Total	70	100%	

Ilustración 15 tabla de causas frecuentes

Fuente: (Elaboración Propia)

Con la información ya descrita bien se hace el diagrama de Pareto que al igual que la tabla se lee de mayor a menor, en su eje izquierdo detalla las cantidades de veces que se repitieron las causas y el lado derecho el porcentaje acumulado de todo, por último, en la zona baja detalla el nombre de cada una de las causas y con las barras de cada uno como se muestra en la ilustración 16. Los problemas a atacar serán el poco apoyo de los departamentos, el coordinador no habla con los clientes, mala comunicación entre empleados, no leen los correos y no cumplen con su trabajo. De estos problemas como se habló antes se recomienda a la empresa atacarlos uno a uno de mayor a menor en el porcentaje que representan.

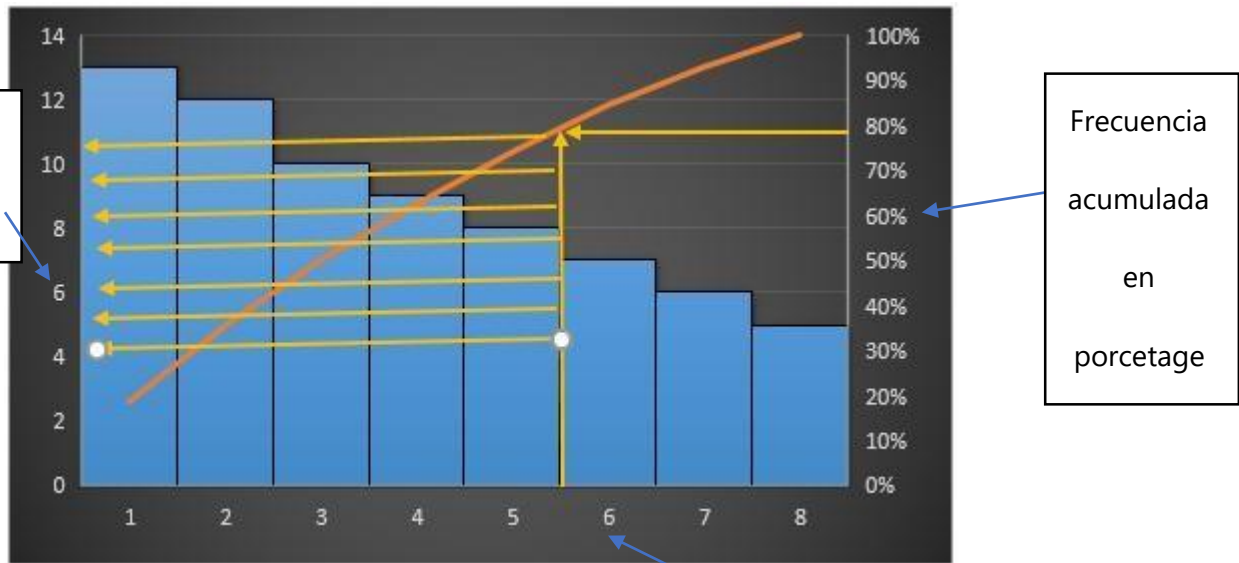


Ilustración 16 Diagrama de Pareto

Fuente: (Elaboración Propia)

Numero de causas

Como anteriormente se mencionan las causas cada una está representada con un numero en la gráfica, se observan estos en la parte inferior del 1 al 8, el eje izquierdo se observa la escala de repeticiones de las causas y el eje derecho el porcentaje acumulado de estos. Las líneas amarillas representan que de el 80% acumulado hacia su lado izquierdo son los problemas que se deben atacar. Se debe solucionar mediante un formato de lineamientos específicos para cada departamento donde detalle el trabajo en equipo que deben lograr o un manual de procesos especificando todos sus procedimientos para no encontrarse de nuevo con el poco apoyo de los demás y todos cumplan su parte.

6.15 5 PORQUÉS TOYOTA

En la ilustración 17 observamos cómo funciona los 5 porqués de Toyota, esto se inició con la empresa Toyota, la empresa estaba trabajando en mejorar sus procesos de producción, y creó una técnica para detectar problemas y resolverlos más rápidamente, precisamente para avanzar antes y poder aumentar la productividad. Esta técnica consiste en ir a la causa anterior 5 veces, para comprender el problema originario y atacarlo directamente. Por cada una de las causas se va cuestionando el porqué de las mismas una tras otra hasta llegar a su quinta, la quinta causa representa lo que es una posible raíz del problema que se está examinando y se debe combatir o buscar solución para que esta en cadena ayude a las demás.

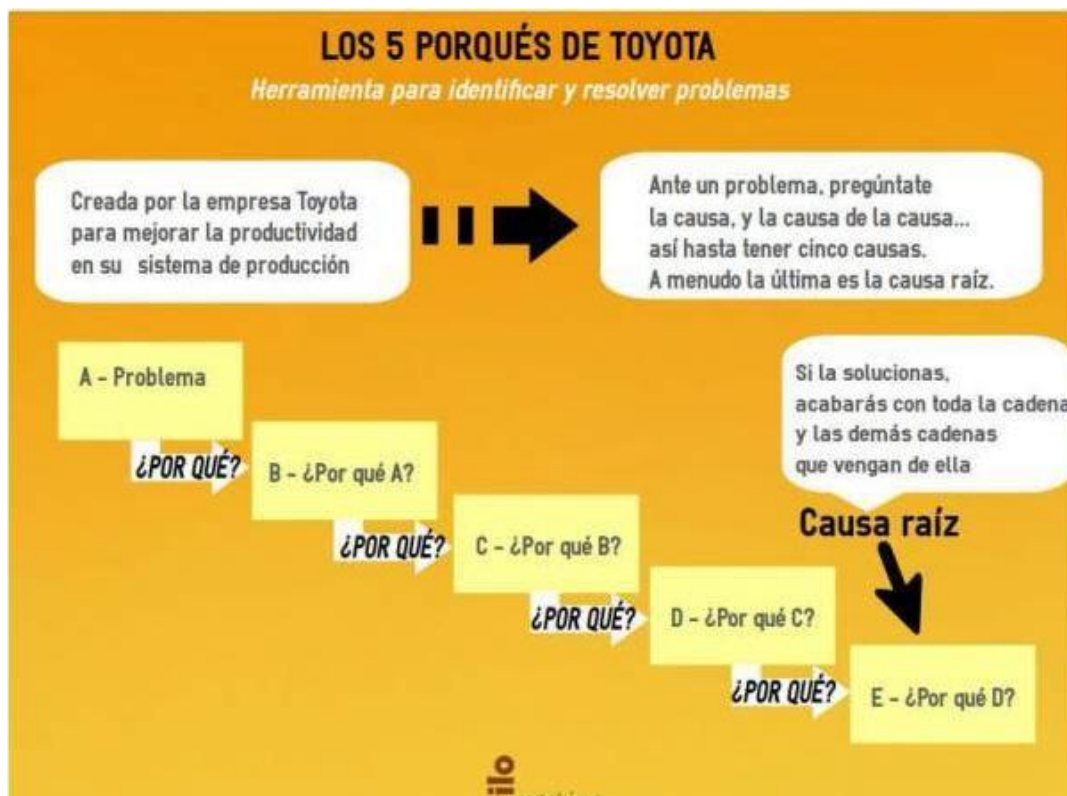


Ilustración 17 Los 5 porques de Toyota

Fuente: (herramientas, s.f.)

En este caso se puso a prueba con el poco apoyo de los departamentos lo cual se obtuvo del diagrama de Pareto como su causa más repetitiva por lo cual se evaluará con los 5 porques de Toyota. Se siguió el lineamiento determinando su causa una debajo de la otra, preguntándose en cada una porque pasa esto. Una vez que sabemos que puede causar el poco apoyo de los departamentos como ser, el operario se desliga una vez pasa a la siguiente fase, se vuelve a

hacerse la misma pregunta porque pasa esto y así sucesivamente se va avanzando hasta la última pregunta obteniendo una respuesta rápida de cuál fue el error o de donde viene este error.

Concluyendo con la última causa el cual es que no hay procesos no definidos se analizó y se puede decir que la falta de los lineamientos no establecidos correctamente hace que los empleados dejan por detrás su trabajo o le pasas el peso a otra persona que no es la indicada. Esto los devuelve a atrás ocasionando falta de trabajo del equipo en la empresa. No les gusta hacer trabajo que no les corresponde, pero sucede por la falta de lineamientos o por procesos no estandarizados, si estos estuvieran los operarios puedan seguir al pie de la letra para no cometer más errores o fallos de comunicación en los departamentos.

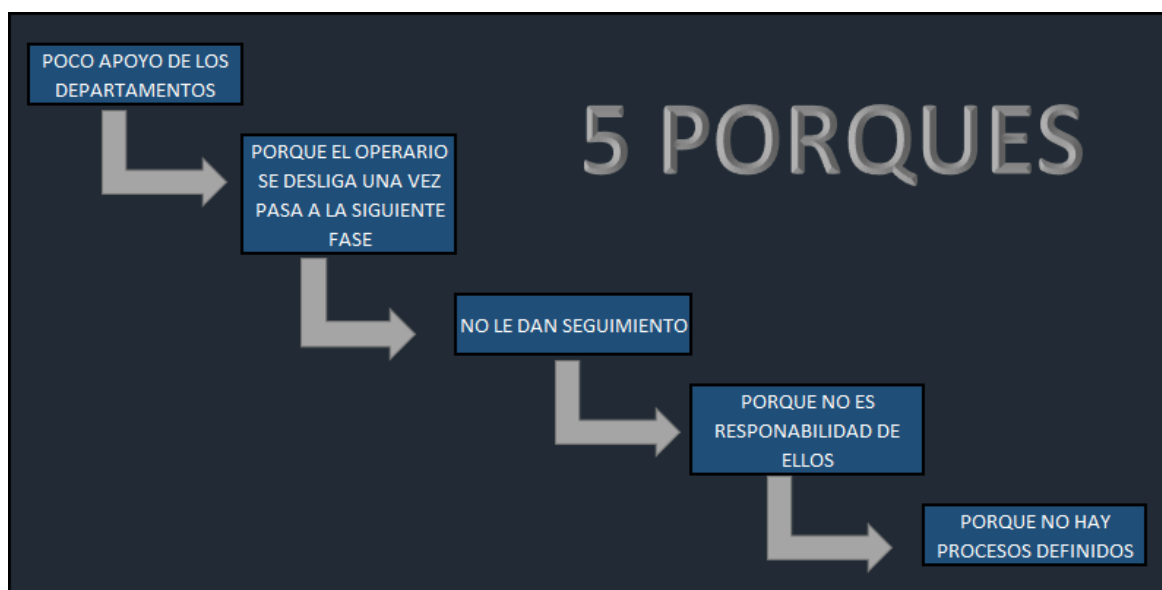


Ilustración 18 5 Porqués de Toyota

Fuente: (Elaboración Propia)

6.1.6 TABLA DE RESUMEN DE VARIABLES

Variable	Resultado	Unidad de medición
Nivel de satisfacción de los encuestados	93.75%	Porcentaje
Número de problemas encontrados	8	Problemas
Número de problemas que se le esten dando seguimiento	1	Problemas

Ilustración 19 Tabla de resumen de variables

Fuente: (Elaboración Propia)

Se puede observar en la ilustración 19 de resumen que el nivel de satisfacción que se obtuvo de los empleados fue de un 93.75% lo que nos dice que están conformes con sus trabajos a pesar del problema encontrados. El problema principal de toda esta sección fue la falta de trabajo en equipo encontrado por el diagrama de Ishikawa, ahora bien, las causas más repetitivas se evaluaron con el diagrama de Pareto. De este diagrama se encontró el 80% que afecta los problemas a atacar serán el poco apoyo de los departamentos, el coordinador no habla con los clientes, mala comunicación entre empleados, no leen los correos y no cumplen con su trabajo representando 5 problemas de 8. Se le dio seguimiento con los 5 porqués de Toyota a al primer problema.

6.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Dentro de la empresa existen varios departamentos tales como, ventas, telemarketing, coordinación, customer service, operaciones, administración y contabilidad. La empresa no tiene indicadores de desempeño establecidos, lo único semejante a ellos son cuando se hacen las reuniones mensuales y se ve lo logros alcanzados en el mes. Estos logros en su mayoría son si las ventas se incrementaron cuantos contenedores movieron o metros cúbicos en el caso de los LCL, la cantidad asegurada, las llamadas logradas de los coordinadores y las visitas de los vendedores. Los Indicadores de desempeño se deberán manejar de un 85% en adelante si eso sobre pasa hay problemas.

Estos son indicadores de venta y coordinación netamente, pero se considera que deberían de tener debido a todos los procesos logísticos que ellos cuentan. Porque lo que no se puede medir no se puede mejorar y los que ya se tienen son pocos de los que deberían realmente tener para la toma de decisiones en momentos críticos. Además de esto lo usan por formatos de Excel lo cual no está malo, pero teniendo herramientas que les puede almacenar en base de datos y brindar información más precisa y a la vez estar alimentándolo constantemente por cada actualización de cada operario, será lo mejor.

Se fue a cada una de los departamentos y se determinaron nuevos KPI's por medio de Excel de manera que estas les sirva como base a la empresa para luego ingresarlo en el sistema de CRM y tener los datos actualizados constantemente, como se observa en la siguiente ilustración está el KPI representando en cumplimiento de los clientes gestionados y la ecuación. Este KPI es funcional tanto en el departamento de ventas porque ellos cuentan con metas de visitas y llamadas a los clientes por ende se puede medir su rendimiento en base a esto, esta información se recopila del CRM. Después está el departamento de coordinación que tienen metas similares en cuanto a los clientes, ellos tienen que tener una comunicación constante.

Ecuación 1 Clientes Gestionados

$$\text{Porcentaje de meta Alcanzada} = 100 * \frac{\text{Total clientes Gestionados}}{\text{Meta de clientes Gestionados}}$$

Fuente: (Elaboración Propia)

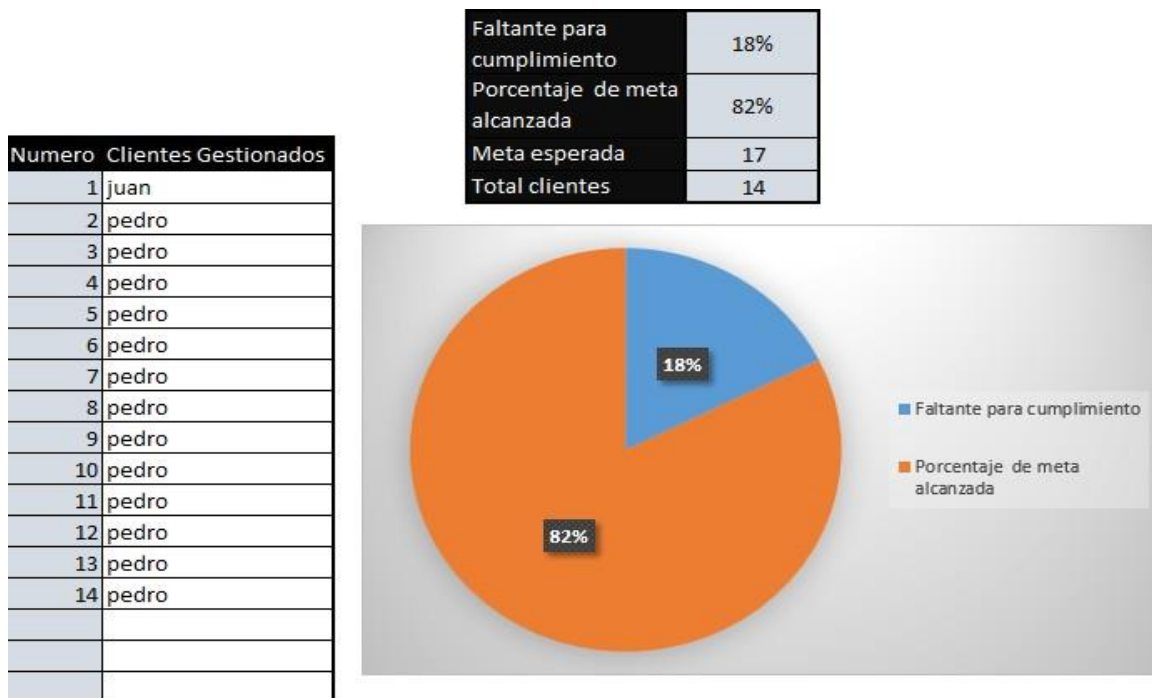


Ilustración 20 Base de KPI de clientes gestionados

Fuente: (Elaboración Propia)

El departamento de Pricing es el encargado hablar con las navieras para conseguir las tarifas de transporte en todas las vías marítima, aérea y terrestre. Con la tarifa establecida se generan las cotizaciones para los movimientos de los clientes cabe destacar que son bien cambiantes las tarifas y más en china, ya que se modifican cada semana. Actualmente el departamento hace cotizaciones para los clientes, pero estos son rechazados, por ende, se tiene que llevar un KPI para llevar el control de las que fueron aceptadas y así determinar mejores precios en seguimiento de los clientes.

En la siguiente ilustración 21 se muestra una plantilla base para el departamento de princig y una ecuación de cómo sacar la información. Esta fue determinada para analizar cuantas facturas de cotización son rechazas y cuantas aceptadas por los clientes. Con este KPI pueden determinar cómo están con la competencia dado que si el cliente no reprocha nada o no menciona que la competencia lo tiene mejor, se sabe que se le está brindando la mejor tarifa que el mercado le pueda ofrecer. Mas a delante inclusive se puede segmentar por cliente para tener un mejor análisis de cada uno de ellos.

Ecuación 2 Porcentaje de rechazo y aceptación de cotizaciones

$$\text{Porcentaje de aceptación} = 100 * \frac{\text{Total Aceptados}}{\text{Total de cotización}}$$

$$\text{Porcentaje de denegadas} = 100 * \frac{\text{Total denegadas}}{\text{Total de cotización}}$$

Fuente: (Elaboración Propia)

Cantidad	Cliente	Estado
1	Pedro	Aceptada
2	Juan	Denegada
3	Luis	Aceptada
4	Carlos	Aceptada
Total Acepta		3
Total Denega		1

Cantidad	Cliente	Estado
1	Pedro	Aceptada
2	Pedro	Denegada
Total Aceptadas		1
Total Denegadas		1

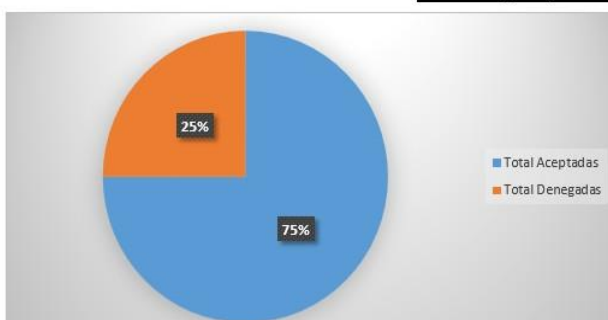


Ilustración 21 Plantilla de cotizaciones

Fuente: (Elaboración Propia)

Se determinó que la empresa ya cuenta con el análisis de pedidos por mes, pero esa información en realidad son el número de contenedores que salen de los diferentes orígenes lo único que no lo manejan segmentado por origen. Se les creó una base de datos en Excel como base para saber las frecuencias por pedidos y la salida de los contenedores. Se puede usar esta plantilla para ambas cosas sabiendo diferenciarlos inclusive se puede segmentar por cliente en cuanto a pedidos y llevar un dato histórico de la frecuencia de pedido que este tendrá para hacer de los pronósticos de venta mensuales, días o anuales.

El departamento de Pricing puede utilizarlo para cotizar con mayores contenedores y les den mejor precio en fletes y trámites aduaneros por mes o conseguir contratos por carga de cierta cantidad de movimientos fijo que se harán anualmente.

Ecuación 3 Porcentaje de frecuencia de pedidos y salidas de contenedores

Porcentaje de pedidos y salidas de contenedores =

Sumatoria de unidades en el mes

Días del mes a investigar

Frecuencia de salida de contenedores o pedidos					
Origen	Día	Mes	Año	Cantidad	
China	1	Febrero	2020	5	
Brazil	2	Febrero	2020	2	
India	3	Febrero	2020	0	
Panama	4	Febrero	2020	2	
Estados Unidos	5	Febrero	2020	2	
China	6	Febrero	2020	5	
Brazil	7	Febrero	2020	4	
India	8	Febrero	2020	5	
Panama	9	Febrero	2020	6	
Estados Unidos	1	Marzo	2020	1	
China	2	Marzo	2020	5	
Brazil	3	Marzo	2020	4	
India	4	Marzo	2020	0	
Panama	5	Marzo	2020	3	
Estados Unidos	6	Marzo	2020	7	
China	7	Marzo	2020	1	
Brazil	1	Enero	2021	4	
India	2	Enero	2021	3	
Panama	3	Enero	2021	8	
Estados Unidos	4	Enero	2021	4	
Promedio Día				3.55	
Promedio Mes				3.44	
Promedio Anual				4.75	

Ilustración 22 Frecuencia de pedidos y salidas de contenedores

Fuente: (Elaboración Propia)



Ilustración 23 Diagrama de frecuencias de salidas

Fuente: (Elaboración Propia)

En el ámbito de la logística una de las cosas que son importantes es llegar a tiempo a las entregas o el tiempo que ellos realmente determinen se cumpla. UNOTRANS como es una consolidadora y no la naviera, por lo tanto, tiene que prevenir estos incidentes o escoger la mejor naviera que entregue correctamente en tiempo y forma. Actualmente ellos solo manejan por experiencias en conocimiento de tratar con las navieras esto es algo informal, por ende, se creó esta base para un KPI de tiempos de entregas la cual se segmenta en medio de transporte y nombre de la empresa.

Además de esto la gráfica muestra los porcentajes de ambas partes, como se mencionaba antes esto les ayudara a sugerir al cliente cual sería la mejor opción de acuerdo a lo que ando buscando. La empresa también mide cuál es su rendimiento en cuanto sus entregas éxitos (entregas que cumplan con lo establecido desde un inicio sin hacer cambios del tiempo) y ver que destinos son los más tardíos.

Ecuación 4 Porcentaje de entregas exitosas

$$\text{Porcentaje de entregas exitosas} = 100 * \frac{\text{Total Exitosas}}{\text{Total de Entregas}}$$

$$\text{Porcentaje de entregas tardias} = 100 * \frac{\text{Total Tardias}}{\text{Total de Entregas}}$$

Fuente: (Elaboración Propia)

Via	Empresa	Promedio de Llegada
Maritima	DHL	44.67
Maritima	COSCO	50.00
Maritima	Transporte Evenecer	46.00
Aerea	DHL	4.00
Aerea	COSCO	4.50
Aerea	Transporte Evenecer	5.33
Terrestre	DHL	3.33
Terrestre	COSCO	2.50
Terrestre	Transporte Evenecer	4.67

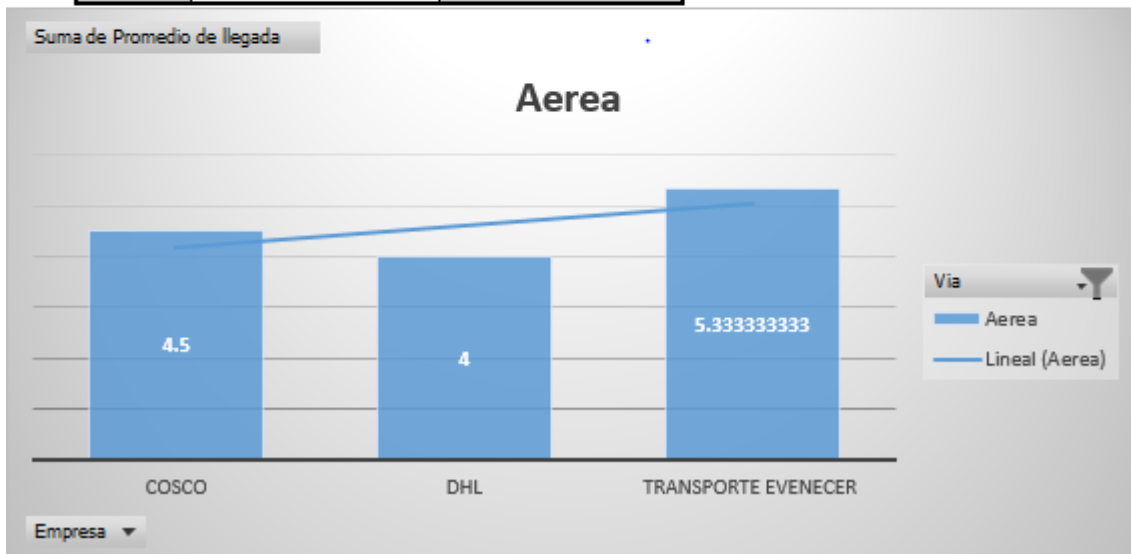


Ilustración 25 Frecuencia de tiempo

Fuente: (Elaboración Propia)

En la siguiente ilustración 26 se presentó una tabla base de Excel donde muestras las tasas de los clientes nuevos que aporta cada vendedor y en total, además muestras la tendencia según cada proveedor de traer clientes o la de todos ellos. Esta herramienta se utilizará para ponerles mejores metas a las que ya tiene los vendedores.

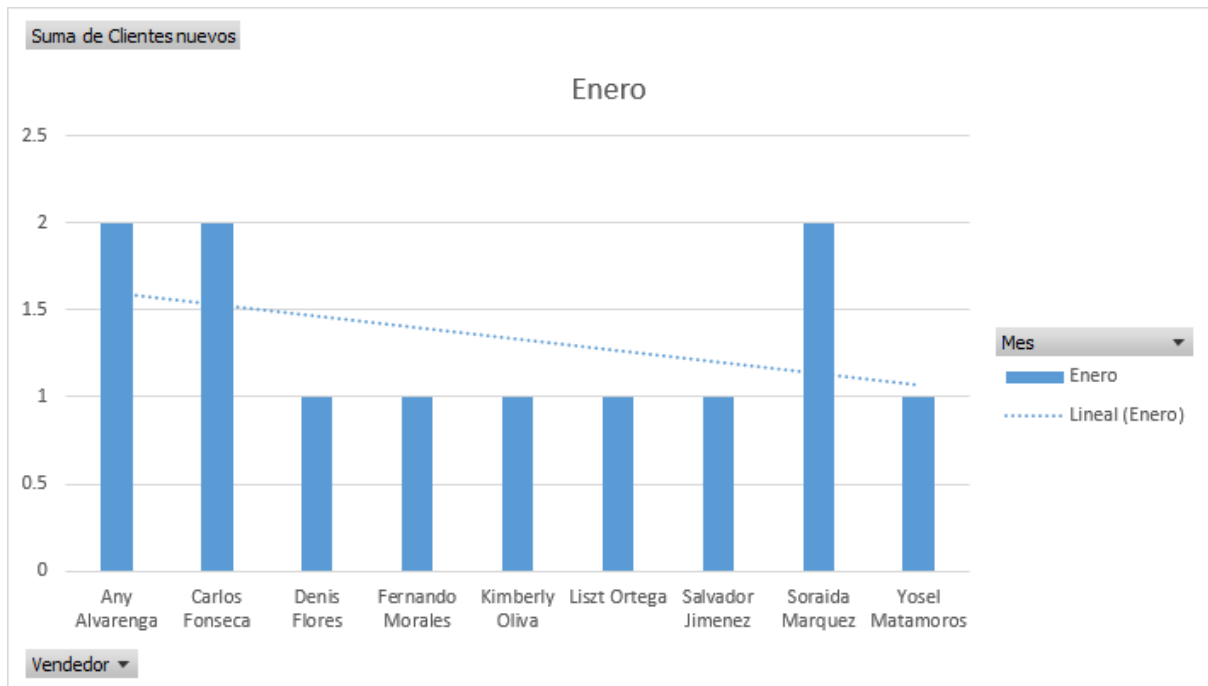


Ilustración 26 Tasa de clientes nuevos

Fuente: (Elaboración Propia)

Variable	Resultado	Unidad de medición
Numero de indicadores definidos	5	Indicadores
Nivel de competitividad	70%	Porcentaje
Nivel de eficiencia	40%	Porcentaje

Ilustración 27 Tabla de resumen de variables

Fuente: (Elaboración Propia)

Se puede observar en la ilustración 27 de resumen de la tabla de variables, en total el número de indicadores que se propusieron y definieron en el estudio. De estos indicadores se sacan dos en particular los cuales son para ver la competitividad que refleja la empresa en su entorno y la eficiencia en cuanto a las entregas exitosas. Para medir el nivel de competitividad se usó la ecuación 2 el cual detalla la cantidad de clientes que aceptan el servicio y los que la rechazan porque otra empresa les da mejor precio. Se tomó como muestra 6 semanas de los vendedores para medir este indicador, el cual da un 70% de competitividad, eso significa que 70% de los clientes a los cuales se les ofrece el servicio los prefieren a ellos.

El siguiente indicador se mide con la ecuación 4 el cual refleja la eficiencia que tiene la empresa entorno a sus entregas, si estas cumplen con el tiempo estipulado de entrega a sus clientes. Se ve que solo un 40% de las entregas son éxitos lo cual es un margen muy bajo esto se debe a percances inesperados de parte de las navieras o documentos no entregados a tiempo. Se tomó el tiempo de 6 semanas para poder desarrollar este indicador se tomaba el seguimiento de las cargas que llegaban en esos días y de esa manera se contabilizaban si era llegada exitosa o tardía. La persona encargada de llenar y analizar estos indicadores será la licenciada Claudia Valera dado que es la gerente general.

6.3 MANUAL DE PROCESOS

La empresa solicitó hacerles un manual de procesos el cual les ayudara a seguir un lineamiento a los trabajadores de los distintos departamentos. Para iniciar con la elaboración del manual se analizó cada uno de los departamentos para poder entender el lineamiento que cada uno seguía, hubo 2 departamentos en los cuales no se tuvo mucho conocimiento el cual fue el departamento de cobros y pricing. En los demás se estuvo el tiempo necesario para ver los procesos de cada uno y para ayudar a la recopilación de datos se estuvo a la par de un empleado para poder detallar más a fondo sus procesos.

Conforme se iba avanzando se fue realizando el flujograma de las actividades que conlleva cada proceso como lo detallan las siguientes imágenes. Cabe destacar que se tomó por lo menos un día a la par del encargado del departamento para ver los procedimientos de cada uno además del tiempo laborado en ese departamento.

6.3.1 GESTIÓN DE VENTAS

Todo inicia con el departamento de ventas cuando programan sus visitas en el programa de CRM. Cada vendedor tiene clientes frecuentes y potenciales en cual lo manejan con los de telemarketing y coordinación dependiendo de qué tipo de cliente sea. Dependiendo quien sea si el coordinador o telemarketing se encargan de agendarle la cita al vendedor para que posteriormente ese haga la visita al respectivo cliente.

Cuando el vendedor ya ha hecho la visita tiene que ingresar que se obtuvo de la misma en el sistema del CRM. Si el resultado de la visita fue negativo este cliente vuelve a la cartera de nuevo, esto significa que se volverá a contactar y visitar en un futuro, si la visita fue positiva se hace trato con el cliente y se le cotiza lo que le costaría mover su carga desde el origen acordado hasta el destino selecto, se le envía al cliente la cotización al cliente.

Importación de producto

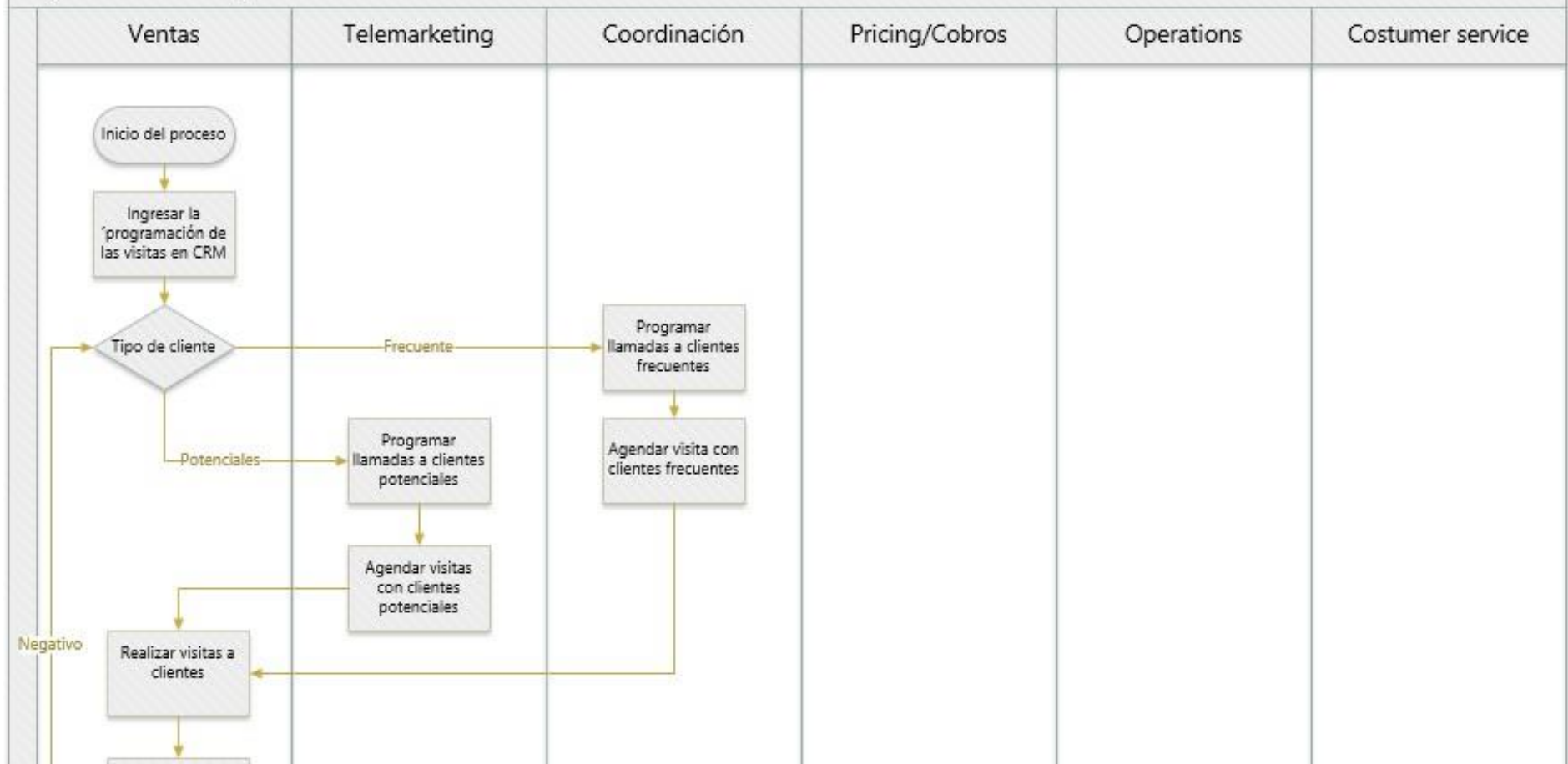


Ilustración 28 Flujograma de Gestión de ventas 1.1

Fuente: (Elaboración Propia)

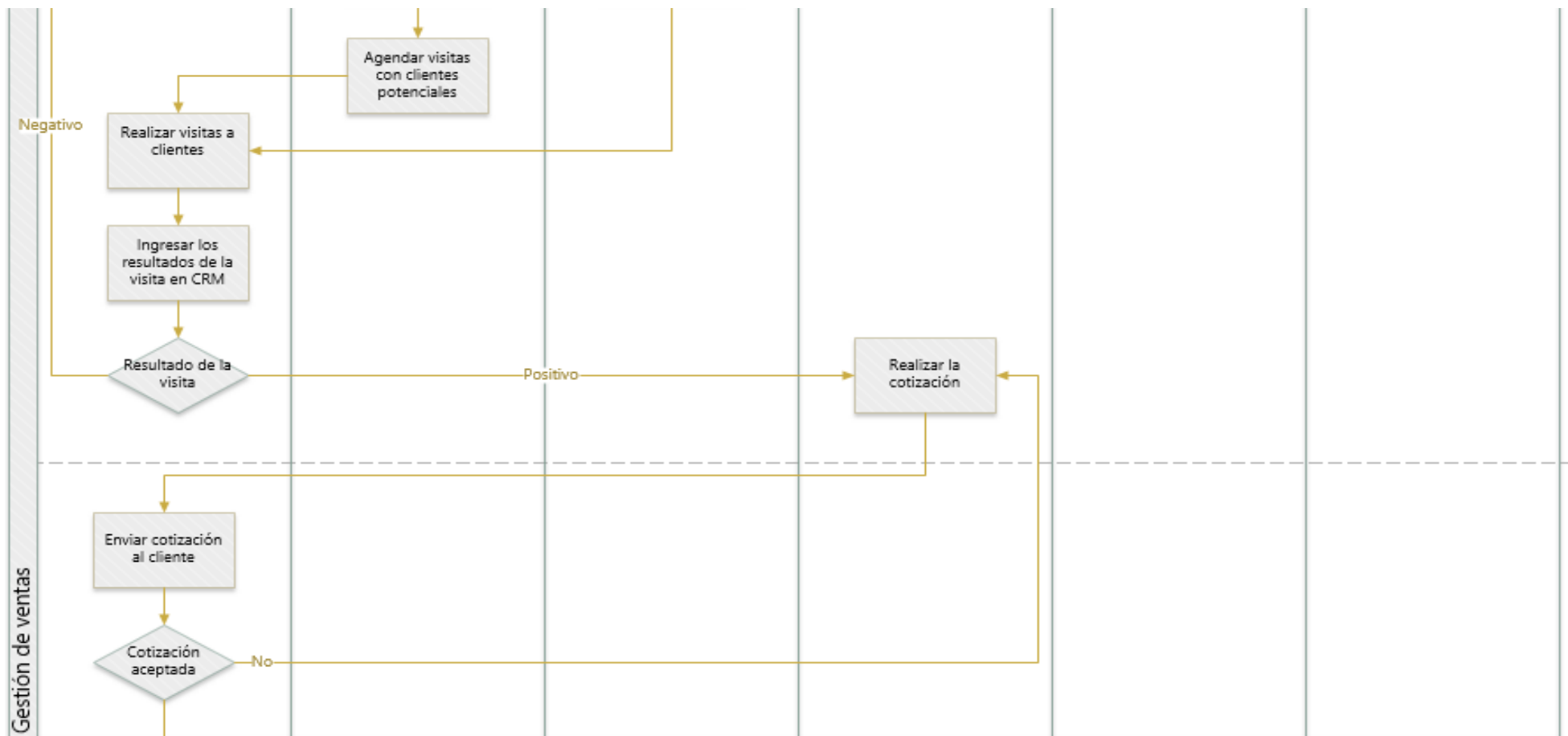


Ilustración 29 Flujograma de Gestión de ventas1.2

Fuente: (Elaboración Propia)

63.2 COORDINACIÓN DE PEDIDOS

Una vez se le envía esta se tiene que aprobar por el cliente dado que influye la competencia porque pueden ofrecer mejor tarifa lo cual el cliente puede ver más atractivo y considerar esa propuesta. Si el cliente niega o dice que se le baje más a la cotización se vuelve a re cotizar esta para esperar su aprobación de nuevo.

Si el cliente lo aprueba se solicita la información requerida para seguir con los trámites aduanales. Se le pregunta al cliente si asegurara el embarque sin importar el medio de transporte en que lo traigan, si este se asegura se procede a hacer el trámite si no se sigue con el procedimiento normal y se validan los documentos. Luego se envían los documentos al cliente para verificar si estos están en orden, si estos no lo están correctos se vuelven a validar los documentos y se envían nuevamente al cliente para su aceptación si estos están correctos se prosigue a enviar aviso a customer service.

Se factura inicialmente en el sistema CRM conforme a lo que se cotizo inicialmente en esto detalla los cobros a quienes van y los montos. Customer service se encarga de pedir el tipo de contenedores si es completo en la vía marítima y terrestre en caso de ser carga suelta el departamento se encarga de buscar el espacio por medio de cualquiera de las vías. Lo antes descrito se muestra en las ilustraciones 30 y 31.

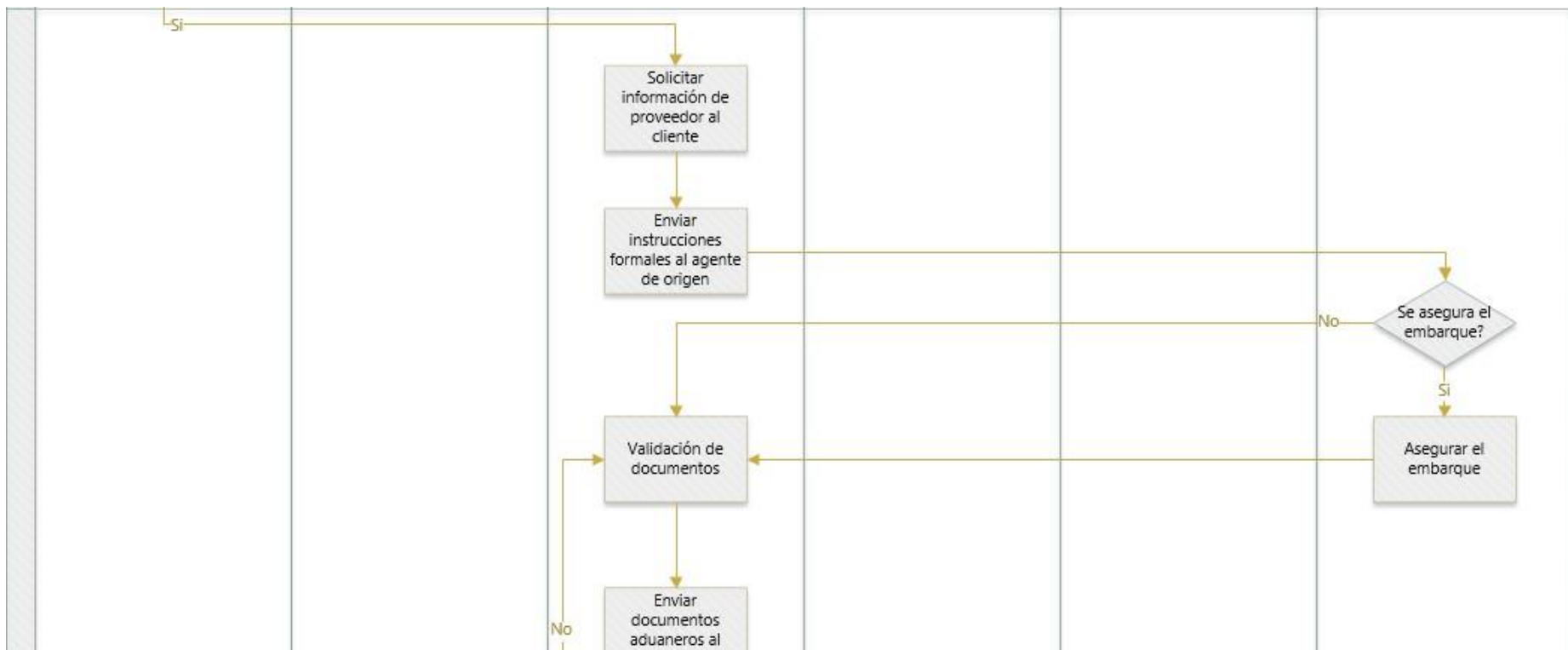


Ilustración 30 2 Flujo de Coordinación de pedidos 1.1

Fuente: (Elaboración Propia)

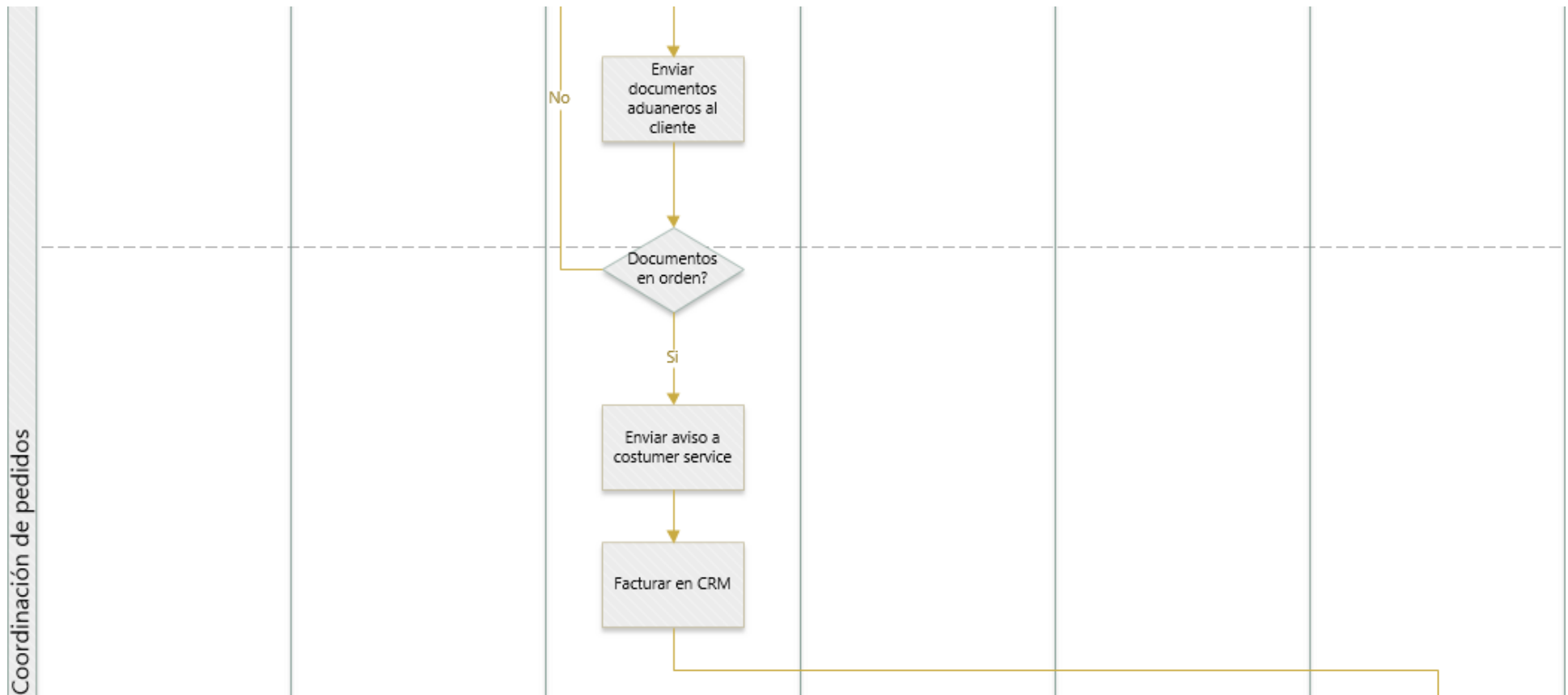


Ilustración 31 2 Flujograma de Coordinación de pedido 1.2

Fuente: (Elaboración Propia)

633 CUSTOMER SERVICE

Se envían los avisos de llegada de la carga al puerto o la vía que se envié y de salida de la carga de su origen a los coordinadores y al cliente por medio del correo así se notifican, además esto se le notifica al vendedor del cliente para aclarar cualquier duda al cliente. Se terminan de enviar las instrucciones de los envíos por parte de costear service detallando el trato que se le tiene que tener. También se solicitan declaraciones de importación y reposte de las facturas.

Una vez se tenga todo en orden se pasa a facturar ya en el sistema magaya el cual genera las facturas originales que el cliente y la empresa debe pagar, esto hace una vez que la información este completa ya que si falta algo no se puede facturar. Customer manda los avisos de llegada de los embarques cuando están cerca o cuando la carga este en aduana para notificar a los clientes y restos de la empresa su arribo. Lo antes descrito se muestra en la ilustración 32.

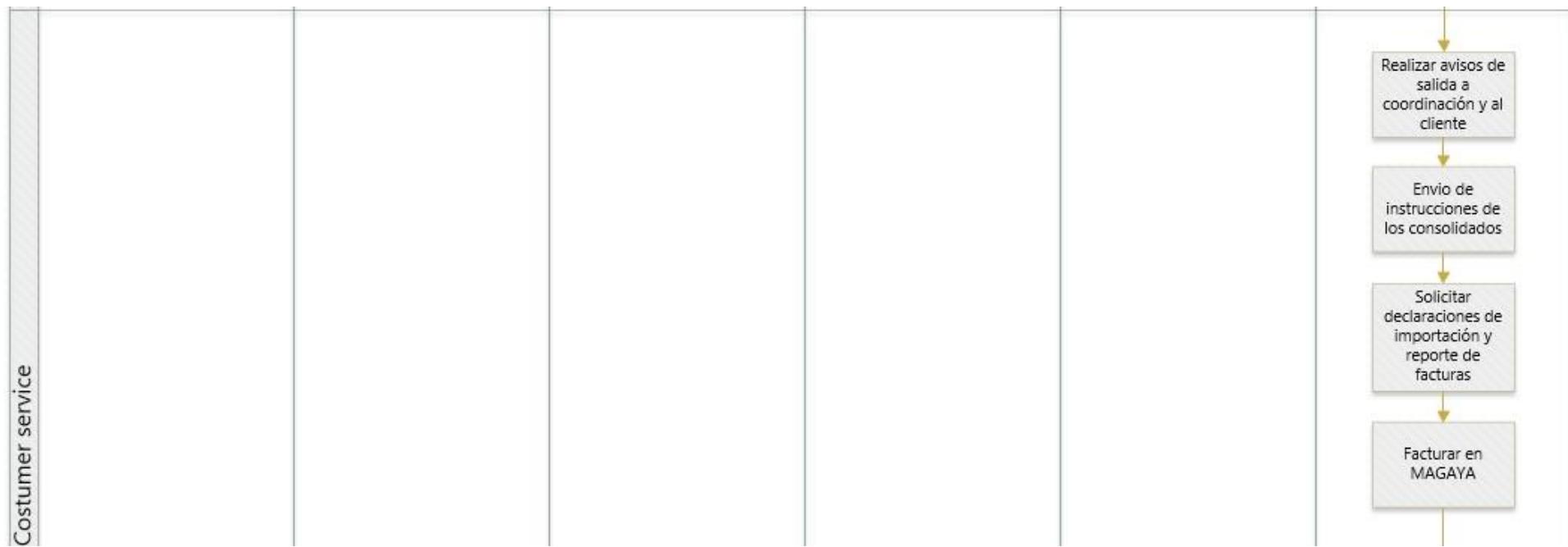


Ilustración 32 2 Flujograma de Costumer service

Fuente: (Elaboración Propia)

6.3.4 GESTIÓN DE OPERACIONES

Si es marítimo hace un tiempo de espera en mar para poder ser descargado. Se está en constante monitorio el embarque para saber una fecha estimada para descargar en puertos hondureños. Se preparan todos los documentos aduanales requeridos junto con el agente aduanero en destino como es el manifiesto de carga, los BL's, entre otros. Después se espera a que el barco realmente arribe en el puerto para el aviso de los clientes. Se prepara la declaración de importación para él envío de la naviera, con estos requisitos ya cumplidos se genera el manifiesto de carga en el sistema SARAH el cual es una plataforma aduanera hondureña.

Cuando todo este correctamente se le notifica al cliente el monto a cancelar para que el contenedor sea liberado, los cargos que se tienen que hacer los pagos de impuestos y aranceles por parte del cliente. El contenedor no puede seguir en trámite si estos pagos no se hacen se deja el contenedor en un almacén fiscal mientras se espera que procedan a hacerse, lo cual lleva un cargo extra también porque ese almacén se paga aparte el tiempo que les tome sacarlos y se cobra por día, si este fue pagado en su totalidad se libera el contenedor para su posterior envía hacia el cliente donde se acordó. Lo antes descrito se muestra en las ilustraciones 33 y 34.

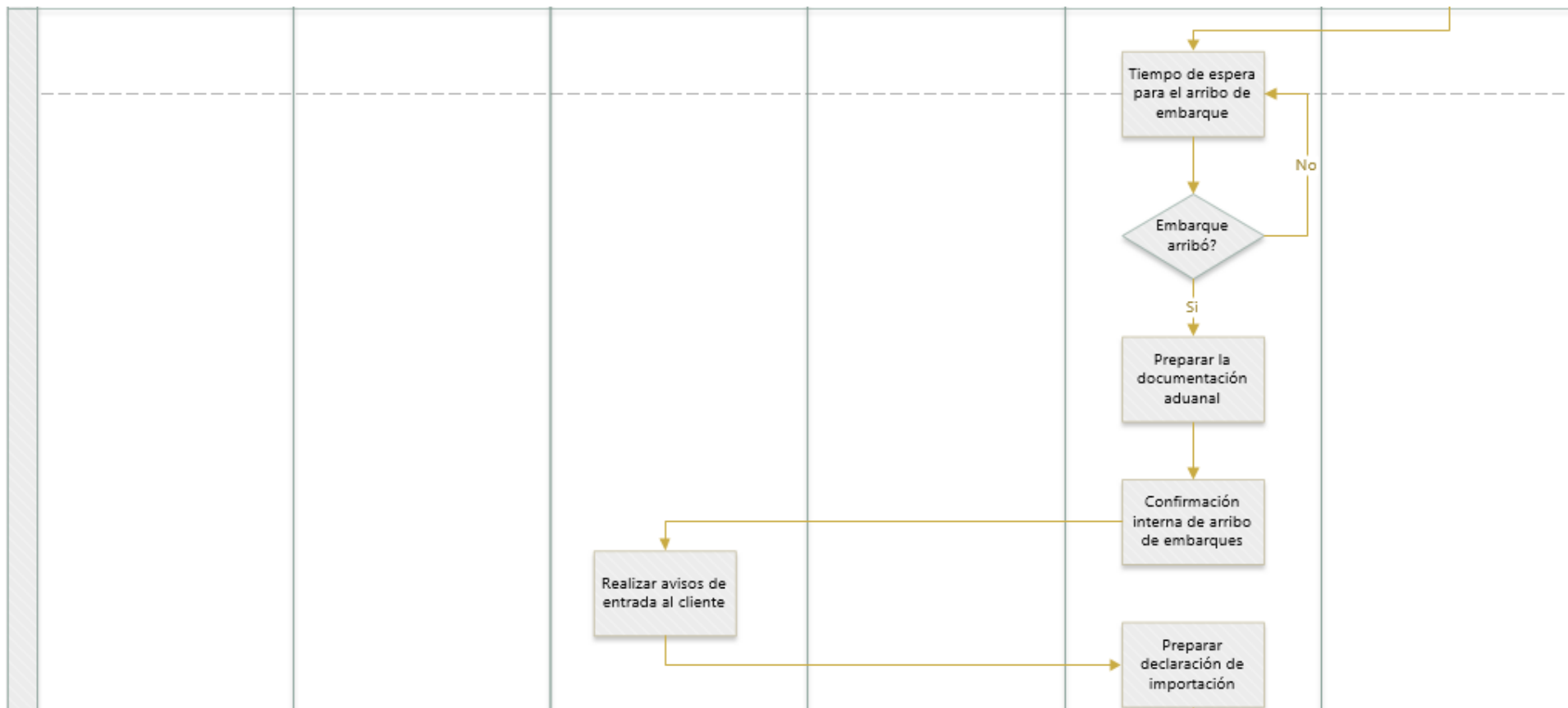


Ilustración 33 2 Flujograma de Gestión de Operaciones 1.1

Fuente: (Elaboración Propia)

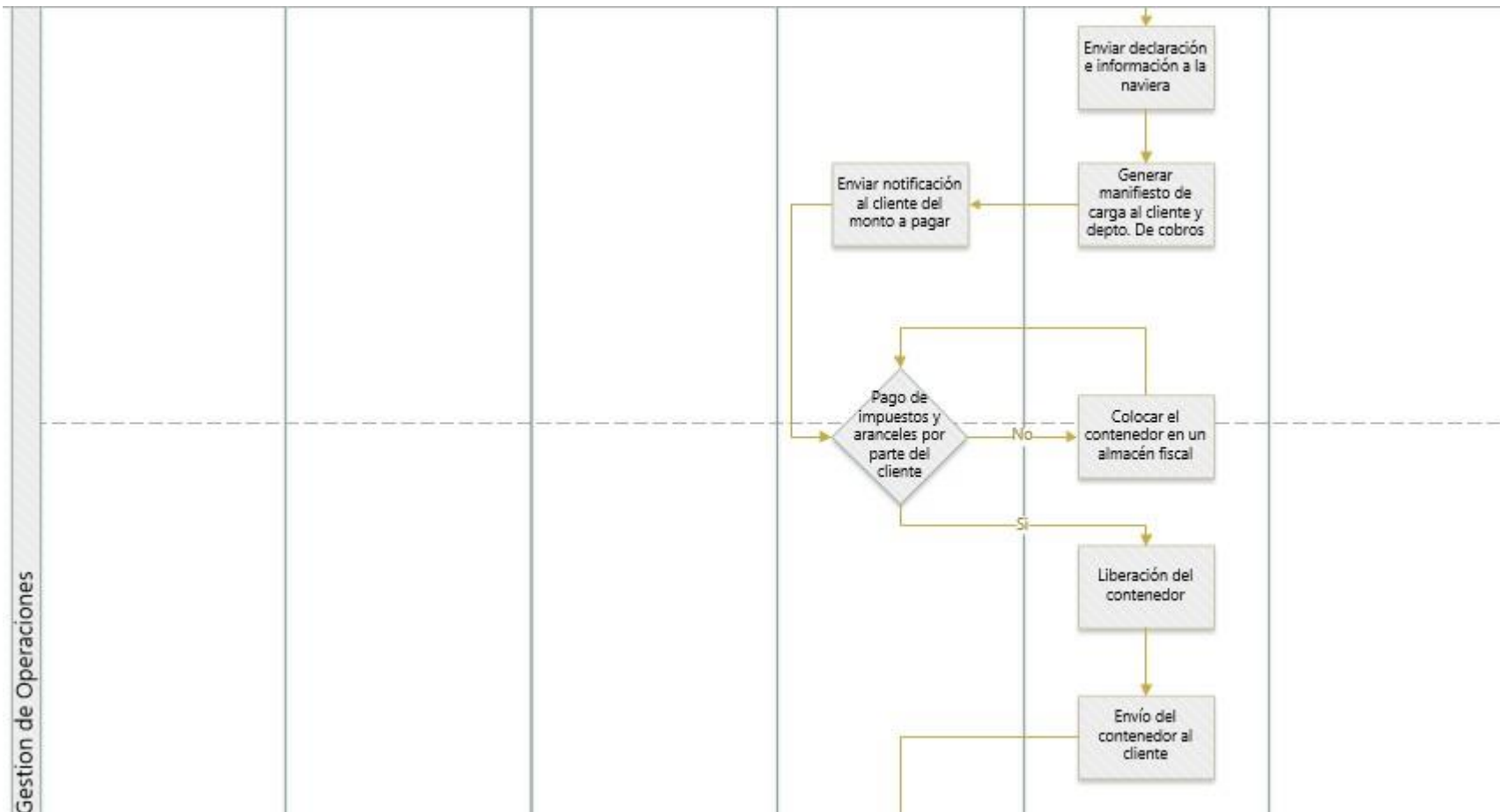


Ilustración 34 2 Flujograma de Gestión de operaciones 1.2

Fuente: (Elaboración Propia)

63.5 GESTIÓN DE COBROS

Por último, hay 2 tipos de clientes los que pagan de contado el servicio y los que tienen crédito. Los que pagan de contado una vez ellos reciben su carga y la revisan que viene en buen estado se efectúa el pago. Los que tienen crédito pueden variar por el plazo que se negoció con cada uno de los clientes de 15 has 60 días de este. Se les da un seguimiento administrativo el departamento de cobros para revisar cuando es el día límite de cada cliente en caso de que este no efectuó el pago se le recuerda o insiste en que se ha vencido el tiempo de crédito y se ocupa que haga su pago lo antes posible. Si este no hace un pago a tiempo puede afectar el flujo de dinero en la empresa y que un registro del mismo. Ya cuento todo este pagado correctamente se finaliza el proceso. Lo antes descrito se muestra en la ilustración 35

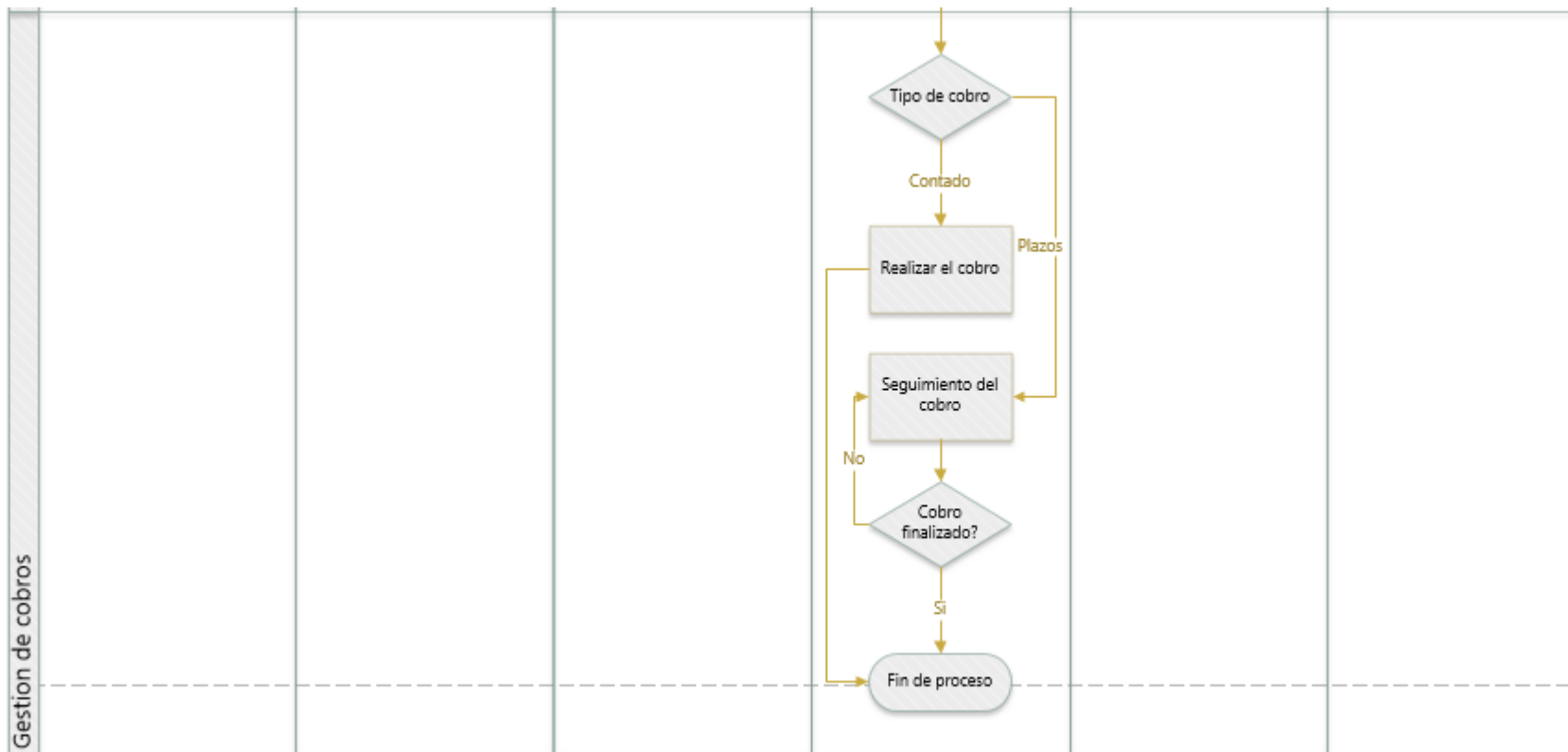


Ilustración 35 2 Flujograma de Gestión de cobros

Fuente: (Elaboración Propia)

63.6 ACTIVIDADES DE PROCESOS

A continuación, se muestran un base de los cuadros de actividades que conlleva cada proceso en este detalla el nombre el logo de la empresa, el nombre de la empresa, el código del formato, por quien fue elaborado, revisado por quien, fecha de revisión, los comentarios las entradas, salidas y las actividades de lo que le proceso conlleva. Paso a paso se van detallando las actividades para dichos procesos y la persona encargada de dichas actividades.

			(Codigo de Formato)
Nombre del proceso		Elaborado por	
Nombre del SubProcesos		Revisado por	
Responsable general		Fecha de revisión	
Descripción		Comentarios	
Objetivo del SubProceso			
Entradas de SubProceso			
Salidas de SubProceso			
Matriz de SubProceso			
#	Actividad		
1		Descripción	Encargado
		Entrada	Comentarios
		Salida	
2		Descripción	Encargado
		Entrada	Comentarios
		Salida	
		Descripción	Encargado
			Comentarios

Ilustración 36 Base de cuadro de actividades

Los códigos que se presentan en el cuadro de actividades por videos de dichas secciones están en un documento aparte dado que es un sistema creado para la empresa y esta tiene una confidencialidad al igual que los manuales, si este se muestra estarían irrumpiendo con el acuerdo de confidencialidad que ellos tienen con la empresa que se los creo, por ende, solo se muestra estas tablas detallando sus actividades dado referencia al documento que ellos necesitan. Los cuadros llenos se encuentran en anexos en la sección 9.1.

Cabe destacar que no se termina de hacer el manual de procesos por que en el país surgió el covi-19 impidiendo que pudiera ir a la empresa a seguir documentando estos, pero solo para

el departamento de operaciones y cobros hizo falta detallar más sus procesos en los demás si se logró hacer el manual de sus respectivos departamentos.

Variable	Resultado	Unidad de medición
Satisfacción de los empleados		Porcentaje
Número de procesos definidos	5	Procesos
Numero de propuestas de manual	1	Propuesta

Ilustración 37 tabla de resumen de variables

Fuente: (Elaboración Propia)

Se puede observar en la ilustración 37 el resumen de la tabla de variables, empezando por la satisfacción de los empleados embase al nuevo manual de procesos, este no se pudo tomar de esa manera dado que no quedo tiempo para poder implementarlo con los empleados y saber si estos están satisfechos, por ende, se puso el que se tomó en la encuesta anteriormente. Se definieron 5 procesos en el manual empezando por gestión de ventas, coordinación de los pedidos, customer service, gestión de operaciones y gestión de cobros. Se propuso un manual de procesos nada más y este no se culminó por la falta de tiempo que provoco el covid-19.

VII. CONCLUSIONES

1. La empresa trabaja de forma ordenada bajo los cargos que llevan en sus contratos que son los procesos y deberes que deben seguir cada uno, pero siempre surgen problemas con los seguimientos de los clientes. Aplicando la encuesta se encontró que los empleados tienen un nivel de satisfacción en su trabajo del 93.75%. Se encontraron 8 problemas del cual solo uno se le está dando seguimiento, siendo este la falta de apoyo en los departamentos. Por ende, se les propuso elaborar un manual de procesos para no generar confusiones entre los empleados y sepan cual es la labor de cada uno.
2. Se analizaron los procesos y se definieron 5 indicadores de desempeño para distintos departamentos de la empresa. Se desarrollaron plantillas de los indicadores en Excel porque estas las pueden implementar en el CRM que es de la empresa o manejarlas desde Excel. Las ventajas de tenerlo en el CRM es que se actualicen solas y en Excel tendrá que ser manual. De estos indicadores se sacan dos en particular los cuales son para ver la competitividad que refleja la empresa en su entorno en un 70% y la eficiencia en cuanto a las entregas exitosas en un 40%. Se deben tomar acciones sobre ambas para mejorar porcentaje como buscar nuevas tarifas para la aceptación de los clientes y mejor los tiempos de entrega.
3. Se elaboró una propuesta del manual de procesos para UNOTRAS en que cual se definieron 5 procesos en el manual empezando por gestión de ventas, coordinación de los pedidos, customer service, gestión de operaciones y gestión de cobros con sus respectivas hojas de actividades. Falto culminar con los dos últimos procesos para darle más detalle y la aceptación de este en los empleados por temas de la pandemia no se logró hacer. Se le propuso a la empresa, pero queda en manos de ellos culminarlo y ponerlo en práctica.

VIII. RECOMENDACIONES

1. El coordinador le falta crear un enlace con el cliente al igual que el vendedor y comunicarse entre vendedor y coordinador únicamente por el sistema o correo, una alternativa que puede usar para mejorar la comunicación entre las tres entidades es crear un grupo de WhatsApp entre ellos, pero ya sea el vendedor como el coordinador deben transmitir las cosas por correo o CRM para seguir la línea de comunicación. Ya en el departamento de pricing se deberá evaluar si es necesaria una persona más o los procesos no son los indicados y deberán ser mejorados.
2. Se recomienda dar seguimiento a todos los KPI's semana a semana por lo menos y si estos bajan de su rango específico tomar acción inmediata para corregir el problema o aplicar de nuevo los diagramas de Ishikawa, partos o los 5 porqués de Toyota así se identifica la causa raíz del problema y se ataca.
3. Se le recomienda a la empresa por terminar el manual y aplicarlo a sus empleados dado que estos se pierden en hacer sus funciones o surgen discusiones para saber a quién le toca hacer su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Oficina Económica y Comercial de España en Tegucigalpa. (2014). *Honduras*. Guía País.

Andrés, C. P. (2016). *Manual de transporte para el comercio internacional: selección y gestión del transporte para la exportación*. Marge Books.

Ballou, R. H. (2004). *Logística*. Pearsin Educación.

Bo-Min, K. (2003). *CONVENTION SERVICES MANAGER'S PERCEPTION OF THE STRATEGIC*. University of Nevada.

Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Universidad Auntonoma de Barcelona.

Castillo, J. A. (2009). *Gestión de la calidad total en el servicio público*. El Cid Editor.

Cook, T., & Reichardt, C. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.

Crotte, R., & Roberto, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación. *Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*, 277-297.

Díaz, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. 1.

Diez, J., & Abreu, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos. *Daena*, 97-144.

Diez, J., & Abreu, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos. *Daena*, 97-144.

Elaboracion Propia. (s.f.).

Ellis, D., & Norton, B. (1996). *Implementing Bs en ISO 9000 in Libraries*. ASLIB.

- Escalona, I. (2007). *Logística y diseño estructural de la red logística*. El Cid Editor.
- Facusse, M. (s.f.). <https://www.dinant.com/quienes-somos/>.
- Fernández, P., & Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Fistera.
- Gaceta, D. o. (2019). Fletes Centroamerica. *Diario oficial la gaceta*, pág. 34.
- Goinard, F. G. (2014). *La caja de herramientas: control de calida* . Grupo Editorial Patria.
- Gómez, R., & Correa, A. (2011). Análisis del transporte y distribución de materiales de construcción utilizando simulación discreta en 3D. *Ciencias de la Tierra*, 39-51.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas* . Madrid: ESIC Editorial.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill Interamericana .
- <https://www.aduanas.gob.hn/aduanas/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.aduanas.gob.hn/aduanas/>.
- López, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. FC Editorial.
- López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. FC Editorial.
- Madrir, J. (2005). *Implementación de buenas prácticas de manufactura y procedimientos operacionales*. Zamorano.
- Martínez, J. (2009). *El uso de manuales de procedimientos para contribuir a la optimización del departamento de compras*. El Cid Editor.

- Morales, N., & Pardo, J. (2018). *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión. ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001*. AENOR.
- Muñoz, B. (2007). *Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. Limusa .
- Oficina Económica y Comercial de España. (2014). *Guía País*. Tegucigalpa: Secretaria de Estado de Comercio.
- Ordoñez, A., Suarez, R., & Velásquez, T. (2016). *Manual de procesos y procedimientos*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Ossa, Á. d. (2003). *Cooperación e integración entre gobiernos en Centroamérica*. Nueva Sociedad.
- Ruiz, J. M. (2006). *El transporte por carretera*. Marge Books.
- Solano, S. A. (2004). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *SciElo*, 107-144.
- Stachú, S. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor .
- Stubbs, E. A. (2004). *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. . Brasilia: IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.
- Torres, A., & Navarro, J. (2015). Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. *Science Direct*, 205-228.
- Trías, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Unotrans. (2017). *UNOTRANS*. Obtenido de <http://www.unotrans.hn>

Valdés, D. C. (2016). *SOME CONSIDERATIONS ABOUT THE VARIABLES IN EDUCATIONAL RESEARCHES*.

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación* . Universidad of CEMA.

Zamora, I., & Pedraza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *El Sevier Doyma*, 108-118.

Zapata, J., & Alberto, C. (2005). Conversión de diagramas de procesos en diagramas de casos de usos usando AToM3. *DYNA*, 103-113.

Zapata, R., & Pérez, E. (2001). *Pasado, presente y futuro del proceso de integración centroamericana*. Cepal.

ANEXOS

MANUAL DE PROCESOS (CUADROS DE ACTIVIDADES)

UNOTRANS		UNOTRANS		GV-01	
Nombre del proceso		Importación de producto extranjero	Elaborado por		Alfredo Ramos
Nombre del SubProceso		Gestión de ventas		Revisado por	
Responsable general		Claudia Valera		Fecha de revisión	
Descripción		El subproceso gira entorno a ofrecer los servicios que la empresa proporciona a los clientes que importan productos del extranjero brindando cotizaciones exactas.			Comentarios
Objetivo del SubProceso		Generar la mayor cantidad posible de clientes, ofreciendo el servicio de la empresa por medio de diferentes vías de comunicación.			
Entradas de SubProceso		Factura comercial provee el cliente (Codigo: DC-01); Solicitud de cotización (código: VD-01); Encuestas de clientes (Codigo: VD-02)			
Salidas de SubProceso		Documentos completos			
Matriz de SubProceso					
#	Actividad				
1	Ingresar la programación de las visitas en CRM	Descripción	En esta actividad el agente de ventas ingresa la programación semanal de las visitas a los clientes asignados. La programación se lleva a cabo en el programa CRM.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
2	Programar llamadas a los clientes	Descripción	Las llamadas son programadas por un departamento dependiendo del tipo de cliente. En caso de ser cliente frecuente lo programa el departamento de coordinación y en caso de ser cliente potencial, lo programa el departamento de Tele marketing.	Encargado	Comentarios

Ilustración 38 Cuadro de Gestión de Ventas

UNOTRANS		UNOTRANS		CD-02	
Nombre del proceso	Importación de producto extranjero	Elaborado por	Alfredo Ramos		
Nombre del SubProcesos	Coordinación de Pedidos	Revisado por	Claudia Valera		
Responsable general	Claudia Valera	Fecha de revisión			
Descripción	En este subproceso se realizan actividades relacionadas a la información necesaria para solicitar un pedido, involucrando pero no limitandose a información de la carga, del cliente y del proveedor.		Comentarios		
Objetivo del SubProceso	Solicitar la información necesaria a los involucrados, verificar y validar la información y colocar la documentación necesaria en orden para solicitar el pedido de la carga.				
Entradas de SubProceso	HBL Código: DA-01; MBL Código: DA-02; Aviso de Llegada (Código: DE-01); Prealerta (Código: DE-02);				
Salidas de SubProceso					
Matriz de SubProceso					
#	Actividad		Encargado	Comentarios	
1	Solicitar información de proveedor al cliente	Descripción	Una vez aceptada la cotización, el agente de ventas se encarga de solicitar la información del proveedor del producto al cliente. De esta manera se podrá tener una comunicación bilateral con ambas partes de la cadena. El departamento deberá solicitar información como el peso y las dimensiones de la carga solicitada.		
		Entrada			
		Salida			
		El departamento de coordinación envía todas las instrucciones que se deberán cumplir y seguir al proveedor,	Encargado	Comentarios	

Ilustración 39 Coordinación de Pedidos

UNOTRANS		UNOTRANS		CS-03	
Nombre del proceso	Costumer Service	Elaborado por	Alfredo Ramos		
Nombre del SubProcesos	Costumer Service	Revisado por	Claudia Valera		
Responsable general	Claudia Valera	Fecha de revisión			
Descripción	Es una vía alterna de comunicación bilateral en la cadena, enviando y solicitando información a ambas partes del estado del proceso.		Comentarios		
Objetivo del SubProceso	Garantizar la comunicación entre ambas partes del proceso, enviando la información precisa a los receptores involucrados.				
Entradas de SubProceso	Seguro (Codigo:SC-01); Hoja de facturación en magaya Código: DE-04				
Salidas de SubProceso					
Matriz de SubProceso					
#	Actividad		Encargado	Comentarios	
1	Realizar avisos de salida a coordinación y al cliente.	Descripción	En esta actividad se informa al departamento de coordinación y al cliente de la carga, fechas estipuladas de salidas y estado del embarque.		
		Entrada			
		Salida			

Ilustración 40 Costumer Service


		UNOTRANS		OP_CB-04		
Nombre del proceso		Operaciones		Elaborado por		
Nombre del SubProcesos		Cobros		Revisado por		
Responsable general		Mercy Vasquez		Fecha de revisión		
Descripción		En este subproceso se llevan a cabo todas las gestiones relacionadas al arribo del embarque a puertos hondureños, las gestiones aduaneras involucrada y despacho de las cargas hasta sus destinos finales.			Comentarios	
Objetivo del SubProceso		Entregar la carga a su destino final en las condiciones solicitadas.				
Entradas de SubProceso		Packing list (Codigo: DE-03); Manifiesto de carga (Codigo: DE-05)				
Salidas de SubProceso						
Matriz de SubProceso						
# Actividad						
1	Preparar la documentación aduanal	Descripción	Para que el embarque arribe de manera correcta en los puertos hondureños, es necesario que la documentación aduanal se encuentre correcta. Esta documentación involucra, pero no se limita al manifiesto de carga y la declaración de impuestos.		Encargado	Comentarios

Ilustración 41 Operaciones

P1

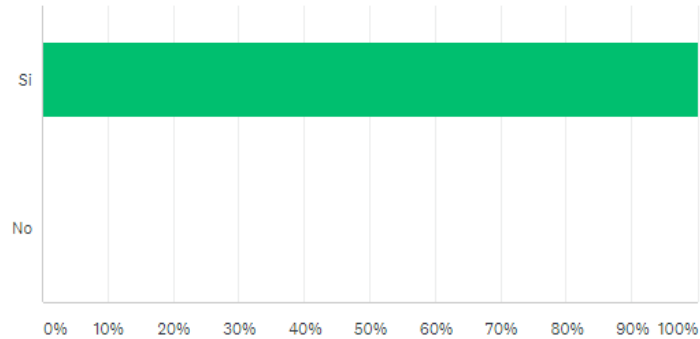


Personalizar

Guardar como

¿De verdad crees que somos los mejores en lo que hacemos?

Answered: 16 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	100,00%	16
No	0,00%	
TOTAL		16

P2

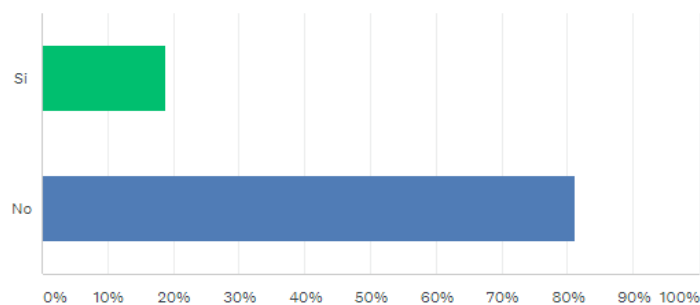


¿Qué podemos hacer mejor para que pueda usar sus mayores capacidades?

Answered: 16 Skipped: 0

¿Hay algo que se hace hoy que ya no es relevante?

Answered: 16 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	18,75%	3
No	81,25%	13
TOTAL		16

P4

¿Cuál fue tu mayor reto el año pasado? Porque?

Answered: 15 Skipped: 1

P5

¿Te gusta lo que haces?

Answered: 16 Skipped: 0

Que puntuación les das a tus supervisores?

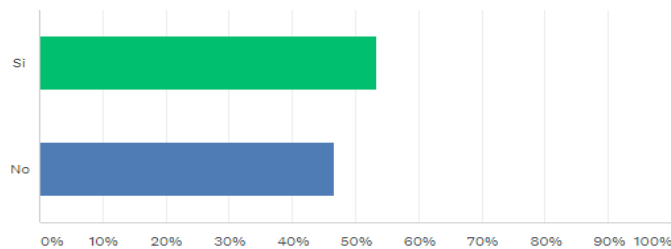
Answered: 16 Skipped: 0



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	6,25% 1	6,25% 1	12,50% 2	25,00% 4	50,00% 8	16	4,06

Tienes ideas nuevas que quieras aportar?

Answered: 15 Skipped: 1



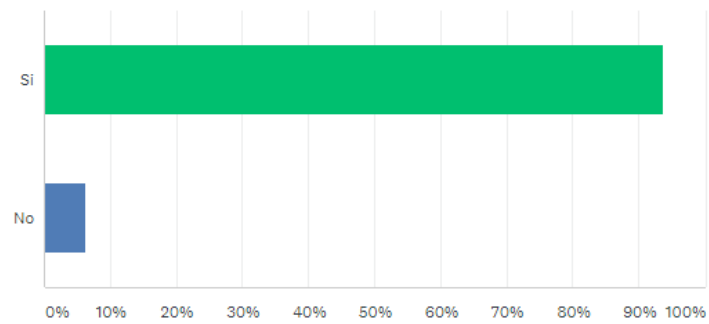
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	53,33% 8
No	46,67% 7
TOTAL	15

Que problemas has identificado en la empresa?

Answered: 16 Skipped: 0

Recomendarías tu trabajo a otras personas?

Answered: 16 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	93,75%	15
▼ No	6,25%	1
TOTAL		16

Manual de Procesos y Procedimientos

UNOTRANS



Elaborado por: [Alfredo Ramos] [Estudiante]	Revisado por: [Claudia Valera] [Gerente de Operación]	Aprobado por: [Carlos Cerna] [Propietario]
Fecha: 10/02/2020	Fecha:	Fecha:

Misión

UNOTRANS es una empresa con aliados estratégicos a nivel mundial, especializada en soluciones integrales de logística y transporte, comprometida a dar un servicio de excelencia a nuestros clientes, brindando comunicación clara, profesional y de manera oportuna, construyendo así relaciones comerciales de largo plazo.

Visión

Ser reconocida a nivel regional como la empresa que brinda las mejores soluciones logísticas a nivel mundial, superando las expectativas de nuestros clientes.

Valores

- Excelencia a través del trabajo en equipo
- Respeto al ser humano
- Ética profesional
- Servir con esmero y alegría
- Satisfacción del cliente

Política de la calidad

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

Objetivo de calidad

Destacar por el mejor servicio hacia nuestros clientes en el ámbito de la logística y la satisfacción de los mismos.

Indicadores del desempeño

Gestión de ventas	
Nombre	Clientes gestionados
Descripción	La empresa cuenta con una cartera de clientes para cada uno de los vendedores y busca que ver qué porcentaje gestionan sobre la meta establecida
Fórmula de muestreo	$\text{Porcentaje de meta Alcanzada} = 100 * \frac{\text{Total clientes Gestionados}}{\text{Meta de clientes Gestionados}}$
Unidad de medida	Personas Gestionadas
Rango	
Mínimo:	85%
Máximo:	100%
Límite	110%

Frecuencia de medición	Una vez por semana
Responsable	Lic. Claudia Valera

Proceso de Coordinación de pedidos	
Nombre	Porcentaje de pedidos y salidas de contenedores
Descripción	Este consiste en tener frecuencias de salidas para hacer programaciones de pedidos.
Fórmula	$\text{Porcentaje de pedidos y salidas de contenedores} = \frac{\text{Sumatoria de unidades en el mes}}{\text{Días del mes a investigar}}$
Unidad de medida	Número de contenedores
Rango Mínimo:	40
Máximo:	80
Límite	Máximo 100
Frecuencia de medición	Una vez al mes
Responsable	Lic. Claudia Valera

Gestión de operaciones	
Nombre	Porcentaje de entregas exitosas
Descripción	Se mide el número de entregas que son entregadas como se estipulo desde un inicio.
Fórmula	$\text{Porcentaje de entregas exitosas} = 100 * \frac{\text{Total Exitosas}}{\text{Total de Entregas}}$
Unidad de medida	Número de contenedores con llegadas a tiempo
Rango Mínimo:	70%
Máximo:	85%
Límite	100%
Frecuencia de medición	Una vez al mes
Responsable	Lic. Claudia Valera

Gestión de ventas

CODIGO: GV-01 | EDICIÓN: 1 | VIGENTE DESDE: 17/Febrero/2020 | DUEÑO DEL PROCESO:
Claudia Varela

Propósito y alcance

El subproceso gira entorno a ofrecer los servicios que la empresa proporciona a los clientes que importan productos del extranjero brindando cotizaciones exactas. Generar la mayor cantidad posible de clientes, ofreciendo el servicio de la empresa por medio de diferentes vías de comunicación.

Términos y definiciones

HLB: House Bill of Lading, Emitido por el Agente (Freight Forwarder), contiene la información de los actores (Shipper, Consignee y Notify) que será la del proveedor y comprador reales de la mercancía.

MBL: El Master Bill of Lading, Emitido por la naviera con la información de los actores, regularmente será la de los dos Freight Forwarder participantes (país de origen y país de destino).

EXW: Las siglas EXW se refieren a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa internacional.

CRM: La customer relationship management, más conocida por sus siglas CRM, puede tener varios significados: Administración basada en la relación con los

clientes, un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente.

KPI: Es el acrónimo de Key Performance Indicator. Un indicador de rendimiento o un indicador clave de rendimiento (KPI) es el valor objetivo que mide el rendimiento cuantificable de una actividad que es fundamental para el éxito de una organización.

LCL: Carga consolidada (Less container load)

FCL: Contenedor completo (full container load)

Fuentes de entradas

Entrada:

Factura comercial provee el cliente (Código: DC-01)

Solicitud de cotización (Código: VD-01)

Encuestas de clientes (Código: VD-02)

Salidas:

Documentos completos

Descripción:

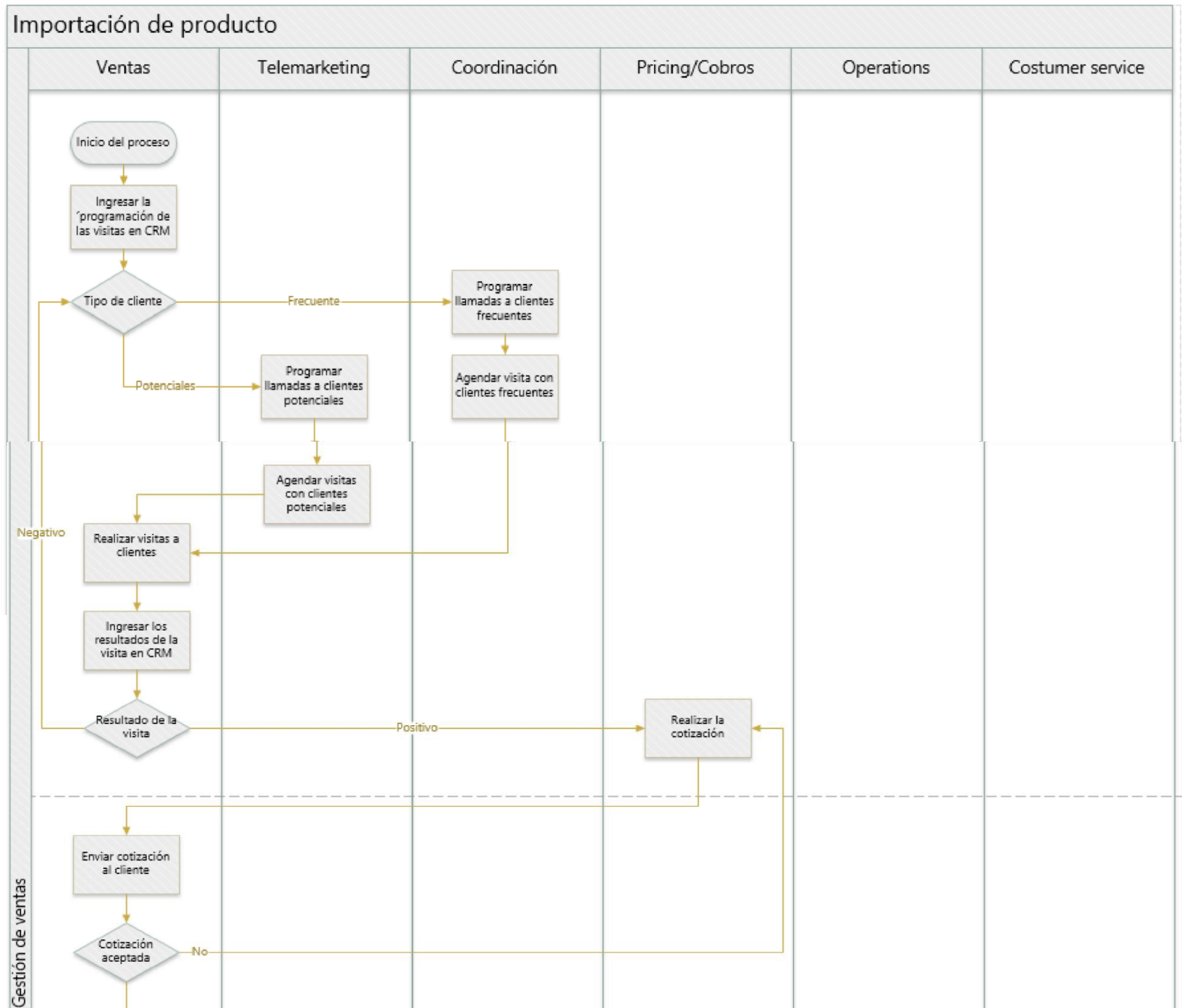
Todo inicia con el departamento de ventas cuando programan sus visitas en el programa de CRM. Cada vendedor tiene clientes frecuentes y potenciales en cual lo manejan con los de telemarketing y coordinación dependiendo de qué tipo de cliente sea. Dependiendo quien sea si el coordinador o telemarketing se encargan de agendarle la cita al vendedor para que posteriormente ese haga la visita al respectivo cliente.

Cuando el vendedor ya ha hecho la visita tiene que ingresar que se obtuvo de la misma en el sistema del CRM. Si el resultado de la visita fue negativo este cliente vuelve a la cartera de nuevo, esto significa que se volverá a contactar y visitar en un futuro, si la visita fue positiva se hace trato con el cliente y se le cotiza lo que le costaría mover su carga desde el origen acordado hasta el destino selecto, se le envía al cliente la cotización al cliente.

Actividades:

UNOTRANS		UNOTRANS		GV-01		
Nombre del proceso	Importación de producto extranjero		Elaborado por	Alfredo Ramos		
Nombre del SubProceso	Gestión de ventas		Revisado por	Claudia Valera		
Responsable general	Claudia Valera		Fecha de revisión			
Descripción	El subproceso gira entorno a ofrecer los servicios que la empresa proporciona a los clientes que importan productos del extranjero brindando cotizaciones exactas.			Comentarios		
Objetivo del SubProceso	Generar la mayor cantidad posible de clientes, ofreciendo el servicio de la empresa por medio de diferentes vías de comunicación.					
Entradas de SubProceso	Factura comercial provee el cliente (Codigo: DC-01); Solicitud de cotización (código: VD-01); Encuestas de clientes (Codigo: VD-02)					
Salidas de SubProceso	Documentos completos					
Matriz de SubProceso						
#	Actividad	Descripción	Encargado	Comentarios		
1	Ingresar la programación de las visitas en CRM	Descripción	En esta actividad el agente de ventas ingresa la programación semanal de las visitas a los clientes asignados. La programación se lleva a cabo en el programa CRM.	Encargado	Comentarios	
		Entrada				
		Salida				
2	Programar llamadas a los clientes	Descripción	Las llamadas son programas por un departamento dependiendo del tipo de cliente. En caso de ser cliente frecuente lo programa el departamento de coordinación y en caso de ser cliente potencial, lo programa el departamento de Telemarketing.	Encargado	Comentarios	
		Entrada				
		Salida				
3	Agendar las visitas con los clientes	Descripción	El encargado de esta actividad dependerá del departamento que programó la llamada, tomando en cuenta el tipo de cliente y consta de llegar a un acuerdo con el cliente para agendar una visita presencial.	Encargado	Comentarios	
		Entrada				
		Salida				
4	Realizar la visita	Descripción	El agente de ventas que ingresó la programación de visitas es el encargado de visitar presencialmente al cliente, ofrecerle los servicios, independientemente del resultado que se obtenga de esta. En este paso se define el producto que el cliente desea importar.	Encargado	Comentarios	
		Entrada				
		Salida				
5	Ingresar los resultados de la visita en CRM	Descripción	El agente de ventas deberá ingresar los resultados de la visita. En caso de que estos sean positivos, se procede con el siguiente paso del proceso. Sin embargo, en caso de ser negativos, se procederá a programar una nueva visita de seguimiento.	Encargado	Comentarios	
		Entrada				
		Salida				
6	Realizar la cotización	Descripción	El departamento de Pricing, con toda la información que posee del cliente y el producto deseado, procede a realizar una cotización del costo que tendrá el servicio a proporcionar, independiente de la vía de transporte que el cliente utilice.	Encargado	Comentarios	
		Entrada				Solicitud de cotización código: VD-01
		Salida				Solicitud de cotización completa
7	Enviar la cotización al cliente	Descripción	Ya que, el agente de ventas es la vía de comunicación entre el cliente y la empresa, este envía al cliente la cotización la cual consta del acuerdo al que se llegó en la visita. En caso que la cotización sea incorrecta o no sea aceptada, se comunica al departamento de Pricing para realizar una nueva cotización.	Encargado	Comentarios	
		Entrada				
		Salida				
Comentarios Generales						
El vendedor deberá estar informado de todas las gestiones del proceso, incluyendo las actividades de las cuales otros departamentos son responsables. Por esto, se deberá colocar en copia al vendedor en todos los correos que contengan información de los embarques.						

Flujograma de Procesos:



COORDINACIÓN DE PEDIDOS

CODIGO: CD-02 | EDICIÓN: 1 | VIGENTE DESDE: 17/Febrero/2020 | DUEÑO DEL

PROCESO: Claudia Varela

Propósito y alcance

En este subproceso se realizan actividades relacionadas a la información necesaria para solicitar un pedido, involucrando, pero no limitándose a información de la carga, del cliente y del proveedor. Solicitar la información necesaria a los involucrados, verificar y validar la información y colocar la documentación necesaria en orden para solicitar el pedido de la carga.

Términos y definiciones

HBL: House Bill of Lading, Emitido por el Agente (Freight Forwarder), contiene la información de los actores (Shipper, Consignee y Notify) que será la del proveedor y comprador reales de la mercancía.

MBL: El Master Bill of Lading, Emitido por la naviera con la información de los actores, regularmente será la de los dos Freight Forwarder participantes (país de origen y país de destino).

EXW: Las siglas EXW se refieren a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa internacional.

CRM: La customer relationship management, más conocida por sus siglas CRM, puede tener varios significados: Administración basada en la relación con los clientes, un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente.

KPI: Es el acrónimo de Key Performance Indicator. Un indicador de rendimiento o un indicador clave de rendimiento (KPI) es el valor objetivo que mide el

rendimiento cuantificable de una actividad que es fundamental para el éxito de una organización.

LCL: Carga consolidada (Less container load)

FCL: Contenedor completo (full container load)

Fuentes de entradas

Entradas:

HBL Código: DA-01

MBL Código: DA-02

Salidas:

Aviso de Llegada (Código: DE-01)

Prealerta (Código: DE-02)

Descripción:

Una vez se le envía esta se tiene que aprobar por el cliente dado que influye la competencia en cuanto al precio el cliente puede tener otras opciones. Si el cliente niega o dice que se le baje más a la cotización se vuelve a re cotizar esta para esperar su aprobación de nuevo.

Si el cliente lo aprueba se solicita la información requerida para seguir con los trámites aduanales. Se le pregunta al cliente si asegurara el embarque sin importar el medio de transporte en que lo traigan, si este se asegura se procede a hacer el trámite si no se sigue con el procedimiento normal y se validan los documentos. Luego se envían los documentos al cliente para verificar si estos están en orden, si estos no lo están correctos se vuelven a validar los documentos y se envían nuevamente al cliente para su aceptación si estos están correctos se prosigue a enviar aviso a customer service.

Se factura inicialmente en el sistema CRM conforme a lo que se cotizo inicialmente en esto detalla los cobros a quienes van y los montos. Customer service se encarga de pedir el tipo de contenedores si es completo en la vía

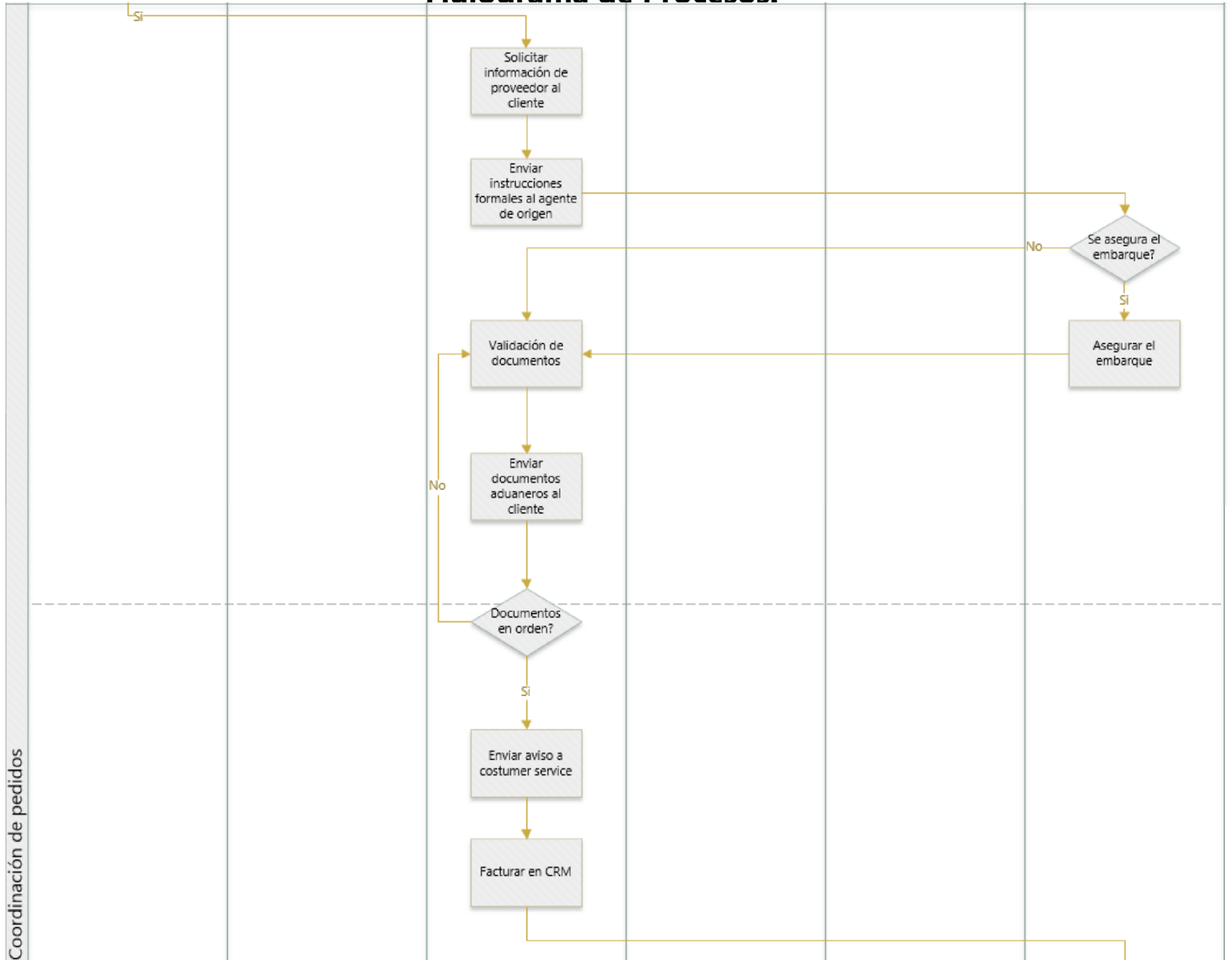
marítima y terrestre en caso de ser carga suelta el departamento se encarga de buscar el espacio por medio de cualquiera de las vías.

Actividades:

UNOTRANS		UNOTRANS		CD-02	
Nombre del proceso	Importación de producto extranjero	Elaborado por	Alfredo Ramos		
Nombre del SubProcesos	Coordinación de Pedidos	Revisado por	Claudia Valera		
Responsable general	Claudia Valera	Fecha de revisión			
Descripción	En este subproceso se realizan actividades relacionadas a la información necesaria para solicitar un pedido, involucrando pero no limitandose a información de la carga, del cliente y del proveedor.			Comentarios	
Objetivo del SubProceso	Solicitar la información necesaria a los involucrados, verificar y validar la información y colocar la documentación necesaria en orden para solicitar el pedido de la carga.				
Entradas de SubProceso	HBL Código: DA-01; MBL Código: DA-02;				
Salidas de SubProceso	Aviso de llegada (Codigo: DE-01); Prealerta (Codigo: DE-02);				
Matriz de SubProceso					
#	Actividad				
1	Solicitar información de proveedor al cliente	Descripción	Una vez aceptada la cotización, el agente de ventas se encarga de solicitar la información del proveedor del producto al cliente. De esta manera se podrá tener una comunicación bilateral con ambas partes de la cadena. El departamento deberá solicitar información como el peso y las dimensiones de la carga solicitada.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
2	Enviar instrucciones formales al agente de origen	Descripción	El departamento de coordinación envía todas las instrucciones que se deberán cumplir y seguir al proveedor, de esta manera todos los puntos quedan cubiertos y el proveedor está informado del proceso a realizar, todo esto dependiendo del Incoterm definido en la negociación.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
3	Gestiones de embarque	Descripción	En esta actividad el departamento de Customer service se encarga de gestionar el pedido del contenedor, en caso de necesitarlo por completo. En caso de ser una carga consolidada deberá verificar el tamaño y la disponibilidad de la misma.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
4	Asegurar el embarque	Descripción	En caso que el cliente lo desee, el embarque es asegurado por razones de perdida y daños materiales. El agente de ventas es encargado de informar de que consta el seguro en la visita, sin embargo el departamento encargado de realizar esta actividad es customer service.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			

5	Validación de documentos	Descripción	En esta actividad se validan que todos los documentos involucrados se encuentren en orden, llenados correctamente y sean fidedignos.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
6	Enviar documentos aduaneros al cliente	Descripción	Se envían los documentos aduaneros al cliente para que este pueda estar al tanto de la operación y para verificar el estado de la carga. En caso de que los documentos no estén completos o en el orden especificado por la empresa, se valida los documentos en la empresa una vez más.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
7	Enviar aviso a customer service.	Descripción	Se envía un aviso a customer service de la información de llegada a bodegas de la carga, para que esté enterado que los papeles están en orden y se pueda proceder con el siguiente paso.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
8	Facturar en CRM	Descripción	Se realiza la facturación del servicio que se proporcionará en el sistema CRM. En esta actividad será incluida toda la información que respecta al departamento contable.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
Comentarios Generales					
El vendedor deberá estar informado de todas las gestiones del proceso, incluyendo las actividades de los cuales otros departamentos son responsables. Por esto, se deberá colocar en copia al vendedor en todos los correos que contengan información de los embarques.					

Fluiograma de Procesos:



CUSTOMER SERVICE

CODIGO: CS-03 | EDICIÓN: 1 | VIGENTE DESDE: 17/Febrero/2020 | DUEÑO DEL

PROCESO: Claudia Varela

Propósito y alcance

Es una vía alterna de comunicación bilateral en la cadena, enviando y solicitando información a ambas partes del estado del proceso. Garantizar la comunicación entre ambas partes del proceso, enviando la información precisa a los receptores involucrados.

Términos y definiciones

HBL: House Bill of Lading, Emitido por el Agente (Freight Forwarder), contiene la información de los actores (Shipper, Consignee y Notify) que será la del proveedor y comprador reales de la mercancía.

MBL: El Master Bill of Lading, Emitido por la naviera con la información de los actores, regularmente será la de los dos Freight Forwarder participantes (país de origen y país de destino).

EXW: Las siglas EXW se refieren a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa internacional.

CRM: La customer relationship management, más conocida por sus siglas CRM, puede tener varios significados: Administración basada en la relación con los clientes, un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente.

KPI: Es el acrónimo de Key Performance Indicator. Un indicador de rendimiento o un indicador clave de rendimiento (KPI) es el valor objetivo que mide el rendimiento cuantificable de una actividad que es fundamental para el éxito de una organización.

LCL: Carga consolidada (Less container load)

FCL: Contenedor completo (full container load)

Fuentes de entradas

Entradas:

Seguro (Codigo:SC-01)

Hoja de facturación en magaya Código: DE-04

Salidas:

HBL Código: DA-01

MBL Código: DA-02

Descripción:

Se envían los avisos de llegada de la carga al puerto o la vía que se envié y de salida de la carga de su origen a los coordinadores y al cliente por medio del correo así se notifican, además esto se le notifica al vendedor del cliente para aclarar cualquier duda al cliente. Se terminan de enviar las instrucciones de los envíos por parte de costear service detallando el trato que se le tiene que tener. También se solicitan declaraciones de importación y reposte de las facturas.

Una vez se tenga todo en orden se pasa a facturar ya en el sistema magaya el cual genera las facturas originales que el cliente y la empresa debe pagar, esto hace una vez que la información este completa ya que si falta algo no se puede facturar. Customer manda los avisos de llegada de los embarques cuando están cerca o cuando la carga este en aduana para notificar a los clientes y restos de la empresa su arribo.

Actividades:

UNOTRANS		UNOTRANS		CS-03	
Nombre del proceso		Elaborado por		Alfredo Ramos	
Nombre del SubProcesos		Revisado por		Claudia Valera	
Responsable general		Fecha de revisión			
Descripción		Es una vía alterna de comunicación bilateral en la cadena, enviando y solicitando información a ambas partes del estado del proceso.		Comentarios	
Objetivo del SubProceso		Garantizar la comunicación entre ambas partes del proceso, enviando la información precisa a los receptores involucrados.			
Entradas de SubProceso		Seguro (Codigo:SC-01); Hoja de facturación en magaya Codigo: DE-04			
Salidas de SubProceso		HBL Codigo: DA-01; MBL Codigo: DA-02;			
Matriz de SubProceso					
# Actividad					
1	Realizar avisos de salida a coordinación y al cliente.	Descripción	En esta actividad se informa al departamento de coordinación y al cliente de la carga, fechas estipuladas de salidas y estado del embarque.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
2	Envío de instrucciones de los consolidados	Descripción	El departamento encargado envía las instrucciones del embarque al encargado de bodega de los distintos, acerca del procedimiento a seguir y detalles de embarque.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
3	Solicitar declaraciones de importación y reporte de facturas	Descripción	El departamento solicita las declaraciones de importación a los agentes aduaneros y el reporte de	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
4	Facturar en MAGAYA	Descripción	Se transfiere la información de la facturación en CRM al sistema de facturación oficial de MAGAYA.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
Comentarios Generales					
El vendedor deberá estar informado de todas las gestiones del proceso, incluyendo las actividades de las cuales otros departamentos son responsables. Por esto, se deberá colocar en copia al vendedor en todos los correos que contengan información de los embarques.					

Flujograma de Procesos:



GESTIÓN DE OPERACIONES

CODIGO: OP_CB-04 | EDICIÓN: 1 | VIGENTE DESDE: 17/Febrero/2020 | DUEÑO DEL

PROCESO: Mercy Vasquez

Propósito y alcance

En este subproceso se llevan a cabo todas las gestiones relacionadas al arribo del embarque a puertos hondureños, las gestiones aduaneras involucrada y despacho de las cargas hasta sus destinos finales. Entregar la carga a su destino final en las condiciones solicitadas.

Términos y definiciones

HBL: House Bill of Lading, Emitido por el Agente (Freight Forwarder), contiene la información de los actores (Shipper, Consignee y Notify) que será la del proveedor y comprador reales de la mercancía.

MBL: El Master Bill of Lading, Emitido por la naviera con la información de los actores, regularmente será la de los dos Freight Forwarder participantes (país de origen y país de destino).

EXW: Las siglas EXW se refieren a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa internacional.

CRM: La customer relationship management, más conocida por sus siglas CRM, puede tener varios significados: Administración basada en la relación con los clientes, un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente.

KPI: Es el acrónimo de Key Performance Indicator. Un indicador de rendimiento o un indicador clave de rendimiento (KPI) es el valor objetivo que mide el rendimiento cuantificable de una actividad que es fundamental para el éxito de una organización.

LCL: Carga consolidada (Less container load)

FCL: Contenedor completo (full container load)

Fuentes de entradas

Entradas:

HBL Código: DA-01

MBL Código: DA-02

Salidas:

Hacking listo (Código: DE-03)

Manifiesto de carga (Código: DE-05)

Descripción:

Si es marítimo este hace un tiempo de espera en mar para poder ser descargado. Se está en constante monitorio el embarque para saber una fecha estimada que para que descargue en puertos hondureños. Se preparan todos los documentos aduanales requeridos junto con el agente aduanero en destino como es el manifiesto de carga, los Blas, entre otros. Después se espera a que el barco realmente arribe en el puerto para el aviso de los clientes. Se prepara la declaración de importación para él envió de la naviera, con estos requisitos ya cumplidos se genera el manifiesto de carga en el sistema SARA el cual es una plataforma aduanera hondureña.

Cuanto todo este correctamente se le notifica al cliente cual es el monto a cancelar para que el contenedor sea liberado, los cargos que se tienen que hacer los pagos de impuestos y aranceles por parte del cliente. El contenedor no puede seguir en trámite si estos pagos no se hacen se deja el contenedor en un almacén fiscal mientras se espera que procedan a hacerse, lo cual lleva un cargo extra también porque ese almacén se paga aparte el tiempo que les tome sacarlos y se cobra por día, si este fue pagado en su totalidad se libera el contenedor para su posterior envía hacia el cliente donde se acordó.

Por ultimo hay 2 tipos de clientes los que pagan de contado el servicio y los que tienen crédito. Los que pagan de contado una vez ellos reciben su carga y la revisan que viene en buen estado se efectúa el pago. Los que tienen crédito pueden variar por el plazo que se negoció con cada uno de los clientes de 15 has 60 días de este. Se les da un seguimiento administrativo el departamento de cobros para revisar cuando es el día límite de cada cliente en caso de que

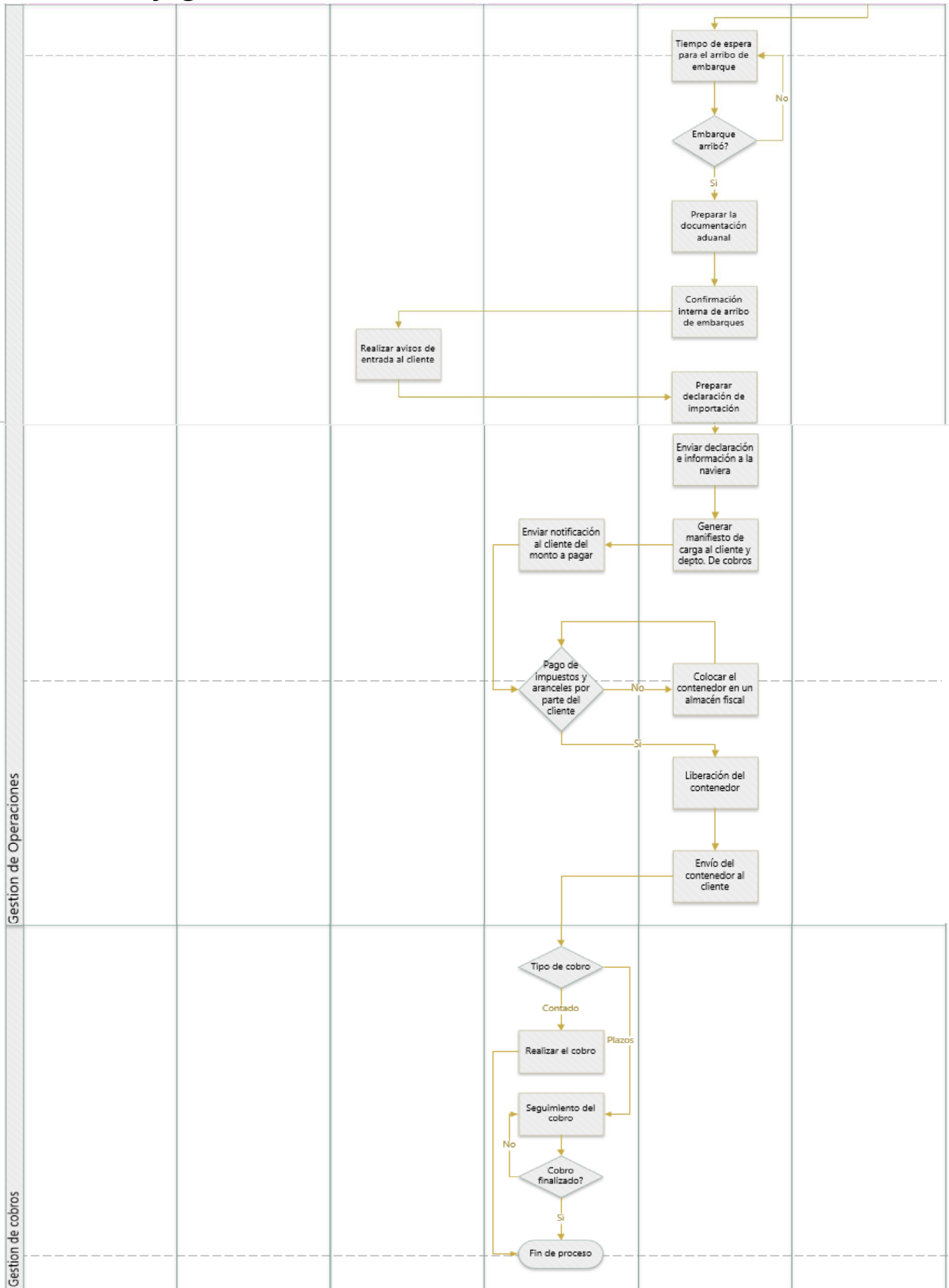
este no efectuó el pago se le recuerda o insiste en que se ha vencido el tiempo de crédito y se ocupa que haga su pago lo antes posible. Si este no hace un pago a tiempo puede afectar el flujo de dinero en la empresa y que un registro del mismo. Ya cuento todo este pagado correctamente se finaliza el proceso.

Actividades:

UNOTRANS		UNOTRANS		OP_CB-04		
Nombre del proceso	Gestión de Operaciones	Elaborado por	Alfredo Ramos			
Nombre del SubProcesos	Cobros	Revisado por	Claudia Valera			
Responsable general	Mercy Vasquez	Fecha de revisión				
Descripción	En este subproceso se llevan a cabo todas las gestiones relacionadas al arribo del embarque a puertos hondureños, las gestiones aduaneras involucrada y despacho de las cargas hasta sus destinos finales.			Comentarios		
Objetivo del SubProceso	Entregar la carga a su destino final en las condiciones solicitadas.					
Entradas de SubProceso	HBL Codigo: DA-01; MBL Codigo: DA-02;					
Salidas de SubProceso	Packing list (Codigo: DE-03); Manifiesto de carga (Codigo: DE-05)					
Matriz de SubProceso						
#	Actividad	Descripción	Entrada	Salida	Encargado	Comentarios
1	Preparar la documentación aduanal	Para que el embarque arribe de manera correcta en los puertos hondureños, es necesario que la documentación aduanal se encuentre correcta. Esta documentación involucra, pero no se limita al manifiesto de carga y la declaración de impuestos.				
		Entrada				
		Salida				
2	Confirmación interna de arribo de embarques	El departamento de operaciones se comunica con el agente aduanero correspondiente y con los diferentes puertos (OPC y San Lorenzo) para confirmar el estado de llegada los contenedores.				
		Entrada				
		Salida				
3	Realizar avisos de entrada al cliente	Comunicar al cliente la información proporcionada por el agente aduanero con respecto al estado de su carga				
		Entrada				
		Salida				
4	Preparar declaración de importación	A partir del MBL se crea el manifiesto de carga en la pagina de los sistemas aduaneros de honduras, llamada sarah				
		Entrada				
		Salida				
5	Enviar declaración e información a la naviera	Los documentos antes mencionados se envían a la naviera como uno de los requisitos para liberar el				
		Entrada				
		Salida				

6	Generar manifiesto de carga al cliente y Depto. De cobros	Descripción	Se genera el manifiesto de carga y se envia al departamento de cobros y al cliente para ambos estén enterados del monto a cancelar para la liberación del contenedor.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
7	Enviar notificación al cliente del monto a pagar	Descripción	Se envía al cliente, la notificación del monto a pagar a la empresa por el servicio proporcionado.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
8	Colocar el contenedor en un almacén fiscal	Descripción	Esta actividad será llevada a cabo en caso de que el cliente no realice el pago de los impuestos y aranceles	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
9	Liberar el contenedor	Descripción	Una vez el cliente cumpla con los pagos y las instrucciones proporcionadas anteriormente, el contenedor estará disponible para salir del puerto.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
10	Envío del contenedor al cliente	Descripción	El contenedor o la carga es enviada al cliente por medio de una empresa de servicios de transporte.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
11	Realizar el cobro por el servicio proporcionado	Descripción	El cobro dependerá del tipo de acuerdo al que se lleve. En caso de ser un cobro al contado, se cobrará la cantidad completa y en caso de ser un cobro a plazos, se realizará el respectivo seguimiento.	Encargado	Comentarios
		Entrada			
		Salida			
Comentarios Generales					
El vendedor deberá estar informado de todas las gestiones del proceso, incluyendo las actividades de las cuales otros departamentos son responsables. Por esto, se deberá colocar en copia al vendedor en todos los correos que contengan información de los embarques.					

Flujograma de Procesos:



Conclusiones

El manual de procesos no se puede concluir por situaciones que están pasando en el país, pero sí para los departamentos de ventas, telemarketing, coordinación, customer service y pricing. Algunos de los documentos no se pueden mostrar dado que la empresa tiene acuerdos de confidencialidad que estos prohíben que salga de la empresa.

Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa por tener minar el manual y aplicarlo a sus empleados dado que estos se pierden en hacer sus funciones o surgen discusiones para saber a quién le toca hacer.