



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

TÍTULO:

MODELO DE GESTIÓN PARA LIQUIDACIÓN DE BUQUES ATENDIDOS
POR LA GERENCIA DE AGENCIAMIENTO DE EP FLOPEC

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autor:

ING. WENDY DOLMAR ROJAS PEZO

Asesor:

MGT. RAMÓN ANGULO CUELLAR

Esmeraldas - Ecuador

SEPTIEMBRE 2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TÍTULO DE TESIS.- MODELO DE GESTIÓN PARA LIQUIDACIÓN DE BUQUES ATENDIDOS POR LA GERENCIA DE AGENCIAMIENTO DE EP FLOPEC.

AUTORA ING. WENDY DOLMAR ROJAS PEZO

Mgt. Ramón Angulo Cuellar
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. María de Lourdes Solís
LECTOR 1

f. _____

Mgt. Marc Grob
LECTOR 2

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POSGRADO

f. _____

Mgt. Maritza Demera Mejía
SECRETARIA GENERAL PUCESE

f. _____

ESMERALDAS, SEPTIEMBRE 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, WENDY DOLMAR ROJAS PEZO, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0801900309, declaro que la presente investigación está enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En tal virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

ING. WENDY DOLMAR ROJAS PEZO
C.I 0801900309

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

Yo, MGT. RAMÓN ANGULO CUELLAR, certifico haber revisado que el trabajo “MODELO DE GESTIÓN PARA LIQUIDACIÓN DE BUQUES ATENDIDOS POR LA GERENCIA DE AGENCIAMIENTO DE EP FLOPEC” de autoría de la ING. WENDY DOLMAR ROJAS PEZO, cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

MGT. RAMÓN ANGULO CUELLAR
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

El conseguir esta meta profesional es motivo de enorme alegría y orgullo; concluir una fase más de mi preparación académica es una gran emoción que no hubiera sido posible sin la presencia y ayuda de varias personas. Dedico con inmenso amor esta tesis a mi razón de ser, mi hijo XAVIER MÁRQUEZ, quien sufrió mis ausencias en reiteradas ocasiones, pero su alegría y sonrisas hacían que tenga más fortaleza por lograr este objetivo. A mis padres, RAÚL ROJAS y MARGARITA PEZO, pilares fundamentales de mi desarrollo como persona y profesional; gracias padres míos por todo lo bueno que han hecho y siguen haciendo por mí.

Wendy Rojas

AGRADECIMIENTO

Es importante expresar mi más sentido agradecimiento principalmente a la Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas, por ser una entidad comprometida no solo con el desarrollo de sus estudiantes, sino con la búsqueda de nuevos días para la comunidad esmeraldeña. Agradezco también a todos los docentes con los que tuve la oportunidad de compartir no solo cátedras sino experiencias de vida. Un agradecimiento especial a mi tutor y a mis lectores, ya que siempre estuvieron atentos y dispuestos a ayudarme en cualquier duda e inquietud que se presentó en el desarrollo de mi tesis.

Wendy Rojas

RESUMEN

Dentro de la estructura organizacional de la Ep Flopec, se encuentra la gerencia de agenciamiento, departamento que se encarga de los procesos de recepción, atención y despacho de los buques que transportan derivados del petróleo. La presente investigación se realizó con el propósito de diseñar un modelo de gestión para la liquidación de los buques que se atendieron en la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec. Para ello, se diseñó una metodología en la que se utilizó el método no experimental, puesto que no habrá una modificación a los procesos de liquidación de buques con los resultados de investigación, sino que permitirá mejorar los procedimientos ya existentes. Del mismo modo se aplicó el método deductivo, con el que se analizó el fenómeno sobre la gestión de la gerencia de agenciamiento para luego plantear alternativas de solución que optimicen los procesos. Fue una investigación descriptiva porque se sometió a un análisis en el que se midieron y evaluaron diversos aspectos o componentes propios del proceso ya establecido, logrando en definitiva, medir la información para luego describir, analizar e interpretar las características del fenómeno estudiado. Sobre los procesos, se pudo evidenciar que no se cuenta con manuales de procesos y diagramas de flujo para cada actividad, ocasionando dificultades en la identificación de las actividades y la inobservancia de secuencias. Se expone al final de la investigación un modelo de gestión, en el que se establecen y detallan todos los procedimientos e instrucciones de trabajo que deben observarse en la gerencia de agenciamiento.

PALABRAS CLAVE

Flota Petrolera Ecuatoriana, Gerencia de agenciamiento, Recepción, Atención y despacho de buques, Liquidación de los servicios, Gestión por procesos, Modelo de gestión, Optimización de procesos.

ABSTRACT

Within the organizational structure of the Ep Flopec, is the management agency, department that is responsible for the processes of reception, care and dispatch of ships carrying petroleum products. This research was conducted with the purpose of designing a management model for the settlement of ships were handled in the management of agency of Flopec Ep. To this end, a methodology in which the non-experimental approach was used, since there will be a modification to the settlement process vessels with research results, but will improve existing procedures was designed. Similarly the deductive method, with which the phenomenon on the management of agency management and then suggest alternative solutions that optimize processes analyzed was applied. It was a descriptive research because it was subjected to an analysis in which they were measured and evaluated various aspects or components themselves already established process, achieving ultimately measure information and then describe, analyze and interpret the characteristics of the studied phenomenon. On processes, it was evident not have manuals and process flow diagrams for each activity, causing difficulties in identifying activities and failure sequences. It is exposed at the end of the investigation a management model, in which establishing and detail all procedures and work instructions to be observed in the management of agenciamiento.

KEYWORDS

Flota Petrolera Ecuatoriana, Management agenciamiento, Reception, care and clearance of ships, Settlement Services, Process management, Management Model, Process optimization.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares de tesis	Pág.
Aprobación del jurado	ii
Declaración de autoría	iii
Certificación del director de tesis	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	ix
Palabras clave	ix
Abstract	x
Keywords	x
Índice de contenidos	xiii
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Antecedentes de estudio	1
1.2	Fundamentación teórica conceptual	4
1.2.1	Gestión por procesos	4
1.2.1.1	Beneficios de la gestión por procesos	5
1.2.2	Administración por procesos	5
1.2.2.1	Principios de la administración por procesos	6
1.2.3	Diseño de procesos	7
1.2.3.1	Reingeniería de procesos	7
1.2.3.2	Mejoramiento de procesos	8
1.2.4	Modelo de gestión	8
1.2.4.1	Etapas para elaborar un modelo de gestión	9
1.2.5	Teorías que sustentan el estudio	9
1.2.5.1	Cuadro de mando integral	9
1.2.5.2	Teoría de las restricciones	13
1.3	Fundamentación legal	14

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1	Descripción de lugar de estudios	17
2.1.1	Enfoque	17
2.1.2	Método inductivo	17
2.1.3	Tipo de investigación	18
2.1.4	Población y muestra	18
2.1.5	Instrumentos	19
2.1.6	Procedimientos	20

2.1.7	Descripción de información primaria y secundaria	20
2.1.8	Reglamentos y normas éticas	21

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Descripción de la muestra	22
3.2	Encuestas	23
3.2.1	Encuesta a analistas operativos y de logística	23
3.2.2	Encuesta a clientes de Ep Flopec	32
3.2.3	Entrevista a jefe de operaciones	40
3.2.4	Entrevista a jefe de logística	42
3.2.5	Diagnóstico de la situación actual	44
3.2.5.1	Diagnóstico de procesos de agenciamiento	44
3.2.5.2	Diagrama de causa efecto	47
3.2.6	Conclusiones y recomendaciones	48

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1	Propuesta	49
4.1.1	Justificación	49
4.1.2	Objetivos	50
4.1.3	Ubicación sectorial	51
4.1.4	Plan de trabajo	51
4.1.4.1	Mapa de procesos de gerencia de agenciamiento	51
4.1.4.1.1	Diagrama del mapa de procesos	53
4.1.4.2	Establecimiento de procesos y secuencias	53
4.1.4.3	Manual de operaciones servicios de agenciamiento	56
4.1.4.3.1	Gerencia de agenciamiento	56
4.1.4.3.2	Operaciones de agenciamiento	57
4.1.4.3.3	Logística de agenciamiento	60
4.1.4.3.4	Asistencia comercial	62
4.1.4.3.5	Gestión de servicios de buque	64
4.1.4.3.6	Liquidación de buque	65
4.1.4.4	Manuales operativos	66
4.1.4.4.1	Procedimientos de recepción de buques	66
4.1.4.4.2	Procedimientos de atención a buques	68
4.1.4.4.3	Procedimientos de despacho de buques	70
4.1.4.5	Flujogramas de gerencia de agenciamiento	72
4.1.4.5.1	Flujograma de agenciamiento de buques	72
4.1.4.5.2	Flujograma de asistencia comercial	77
4.1.4.5.3	Flujograma de gestión de servicios del buque	78
4.1.4.5.4	Flujograma de liquidación del buque	79
4.1.4.6	Plan de evaluación y acción correctiva	80
	Referencias bibliográficas	81
	Anexos	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Poblacional.....	19
Tabla 2: Manual gerencia de agenciamiento.....	57
Tabla 3.- Manual de operaciones de agenciamiento.....	58
Tabla 4.- Manual de logística de agenciamiento.....	61
Tabla 5.- Manual de asistencia comercial.....	63
Tabla 6.- Manual de gestión de servicios del buque.....	65
Tabla 7.- Manual de liquidación del buque.....	66
Tabla 8.- Procedimientos de recepción de buques.....	67
Tabla 9.- Atención a buques.....	69
Tabla 10.- Despacho de buques.....	71
Tabla 11.- Flujograma agenciamiento de buques.....	73
Tabla 12.- Flujograma de Asistencia comercial.....	78
Tabla 13.- Flujograma de gestión de servicios del buque.....	79
Tabla 14.- Flujograma de liquidación del buque.....	80
Tabla 15.- Plan de evaluación y acción correctiva.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Gestión por procesos y mejora continua.....	4
Figura 2.- Esquema de procesos de Balance Scorecard.....	10
Figura 3.- Tiempo de trabajo en el área.....	24
Figura 4.- Conocimiento de estructura organizacional.....	25
Figura 5.- Definición de tareas en el área.....	26
Figura 6.- Condición de instalaciones.....	27
Figura 7.- Recepción, atención y despacho de buques.....	28
Figura 8.- Inconvenientes en procesos.....	29
Figura 9.- Satisfacción de clientes.....	30
Figura 10.- Seguimiento de actividades.....	31
Figura 11.- Modelo de gestión.....	32
Figura 12.- Tiempo de negocios con Flopec.....	33
Figura 13.- Capacitación de funcionarios.....	34
Figura 14.- Procesos de gerencia de agenciamiento.....	35
Figura 15.- Comunicación de novedades.....	36
Figura 16.- Problemáticas en procesos.....	37
Figura 17.- Identificación de problemáticas.....	38
Figura 18.- Satisfacción de necesidades.....	39
Figura 19.- Modelo de gestión.....	40
Figura 20.- Recepción del buque.....	45
Figura 21.- Recepción del buque.....	46
Figura 22.- Despacho del buque.....	47
Figura 23.- Diagrama causa efecto.....	48
Figura 24.- Diagrama de mapa de procesos.....	54
Figura 25.- Descripción de procesos de agenciamiento.....	56

Introducción

La actual Gerencia de Agenciamiento de la EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA - FLOPEC, antigua SEMALOG (Servicios Marítimos y Logísticos de la Armada del Ecuador), era una empresa encargada del agenciamiento exclusivo de buques petroleros arribados a los Puertos de Balao - Esmeraldas y La Libertad - Santa Elena, que funcionaba como una entidad privada con autonomía jurídica y financiera. Esta institución mantenía un convenio con FLOPEC, que también era una empresa privada, con el objetivo de agenciar absolutamente todos los buques petroleros que arribaban a los puertos anteriormente mencionados y que eran conquistas comerciales de la flota.

En marzo 26 de 2012, debido a cambios gubernamentales y basado en el artículo 315 de la Constitución del Ecuador, que establece la creación de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, como lo es el sector hidrocarburos, el Presidente de la República, Economista Rafael Correa, resuelve como un aporte al cambio de matriz productiva, crear nuevas Empresas Públicas en el país, es así que mediante decreto número 1117 la ex SEMALOG pasa a ser parte de la flamante Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana-Flopec, y dentro de ésta, como un departamento más en de la estructura organizacional, se crea la Gerencia de Agenciamiento.

Siendo la Gerencia de Agenciamiento una nueva unidad dentro de la Ep Flopec, se ha visto involucrada en formalidades propias de las empresas públicas, tales como evaluación de Gobierno por Resultados, utilización de sistema ERP institucional para pago a proveedores de servicios, imposición de tiempos máximos para liquidaciones por recalada de buques, informes de gestión, entre otros totalmente ajenos a la naturaleza operativa de una agencia naviera.

Sin embargo, el cambio más fuerte al que se ha enfrentado la agencia al dejar de ser una empresa con autonomía jurídica, administrativa y sobretodo económica, es la desaparición de su propio departamento financiero, lo que dificulta el normal funcionamiento de la misma, pues en la agencia se generan gastos por atención a buques que deben ser liquidados con cierta periodicidad según requerimientos de la Gerencia Financiera, principal cliente interno de la agencia.

El inconveniente radica en que el personal de la agencia es netamente operativo, cuentan con poca disponibilidad de tiempo para trámites administrativos, pues las funciones propias del puesto así lo requieren. Adicional a esto, cabe destacar que este personal tiene poca experiencia en el manejo de documentos financieros, por lo que se crea la necesidad de instaurar nuevos procedimientos y reestructurar funciones que hagan posible el trabajo en armonía con otros departamentos a los que se debe facilitar información correcta y oportuna.

Es ese justamente el campo de acción en el que este estudio pretende involucrarse para generar una propuesta que repercuta positivamente en indicadores de gestión para la agencia como principal premisa, pero también y tomando en cuenta que la información que en ella se genera es importante para la empresa en general, el impacto que se pretende alcanzar es mucho más amplio, ya que el mejorar los procesos internos, favorecerá las cobranzas oportunas a los clientes y generara mayor liquidez para la Ep Flopec.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de estudio

Con el propósito de tener bases sólidas sobre la temática que se estudia, se buscó información de otros trabajos investigativos que analizaron la gestión por procesos y modelos de gestión para agenciamiento.

Hay que destacar que sobre procesos de agenciamiento son muy pocas las investigaciones realizadas, por lo que la búsqueda de información se orientó más hacia investigaciones de maestría y artículos científicos sobre gestión por procesos y modelos de gestión por procesos.

En el artículo publicado en la Revista Científica “*Visión de Futuro*”, de la Universidad Nacional del Cuyo en Mendoza, Argentina, de Junio del 2010, el Ing. Miguel Ángel Mallar afirma la importancia de la gestión por procesos, la misma que surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas.

Del mismo modo afirma que dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos.

El artículo planteado permitió además, promover la adaptación por procesos a sistemas de gestión de calidad, fundamentado en los requisitos de las normas ISO 9000 o similares, que facilite llevar a cabo el despliegue de las

políticas que en tal sentido, se plantee una organización, mediante la identificación dentro de la estructura de procesos establecida, de aquellos procesos claves que son esenciales para alcanzar los objetivos.

La investigación de Abad (2014), con el título "*Control interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la EP Petroecuador, Refinería de Esmeraldas*", se efectúa con el fin de dejar sentadas las bases para la implementación de un modelo de control interno que garantice el efectivo cobro de valores y la liquidez de la entidad.

Metodológicamente se aplicó el método inductivo deductivo a más de los instrumentos como la encuesta, la entrevista y el cuestionario bajo el modelo COSO, que sumado a las fichas de observación para desarrollar la matriz FODA y las diversas matrices de riesgo que permitan identificar cómo se desarrolla el proceso normativo de cobro.

La investigación concluye en que no ha existido una adecuada planificación y control de los procesos de cobro, que no existen procedimientos claramente establecidos para llevar a cabo los cobros y que la empresa enfrenta en ocasiones, varios problemas económicos; ante lo expuesto se plantea un modelo de control interno que permita recuperar los valores pendientes con procesos de fácil entendimiento para los encargados.

La investigación realizada por Gordillo (2015), cuyo título es "*Propuesta de un modelo de gestión de servicios logísticos internacionales especializados para la marina mercante*", propone la creación de procedimientos que posibiliten la satisfacción de los requerimientos de las diferentes embarcaciones que arriban al puerto de Guayaquil provenientes de puertos extranjeros.

El estudio fue de tipo descriptivo, aplicando el método deductivo que posibilitó el conocimiento de los diferentes aspectos que inciden en la

atención de los buques que solicitan servicios al arribar al puerto de Guayaquil, para ello se utilizó una guía de observación, una encuesta estructurada y una entrevista de tipo abierta.

Los resultados permitieron establecer que no se llevan a cabo procesos continuos de capacitación con los funcionarios, no se han definido círculos de calidad en el desarrollo de las actividades de la entidad; ante la problemática identificada se aplicarán manuales y flujogramas que identifiquen cada una de las actividades a realizar por los funcionarios, lo que consecuentemente redundará en la articulación de las funciones con los objetivos estratégicos de la organización.

Gaona (2015), en su investigación "*Diseño de un modelo de gestión por procesos para la coordinación de abastecimientos de la Gerencia de Exploración y Producción EP Petroecuador en Nueva Loja*" propone el diseño de una guía que ayude a la correcta aplicación de los procesos dentro de la entidad, determinando principios y directrices para una gestión efectiva.

Para la realización del trabajo investigativo se aplicó el método inductivo en pos de evaluar la situación actual de la empresa, identificando las problemáticas y planteando soluciones a las mismas; para la recolección de información se revisaron y validaron documentos existentes en el área y ejecutando encuestas y entrevistas a los involucrados en el proceso.

Entre los principales resultados de la investigación se pudo evidenciar que en las áreas de catalogación y control los tiempos de espera y de realización de las tareas son demorados, las funciones de los funcionarios del área no están adecuadamente definidas, la comunicación es deficiente; ante estos motivos se propone el diseño de un modelo de gestión por proceso, la misma que ayudará a los directores del área, efectuar una mejor función y control de las actividades propias de la entidad.

1.2 Fundamentación teórica conceptual

1.2.1 Gestión por procesos

Según Hammer (2011), se refiere a proyectar a la organización como un sistema en el que todas las actividades que son efectuadas por los colaboradores se articulen adecuadamente entre sí, de manera que de forma eficiente, se logre la satisfacción de los requerimientos de los clientes o usuarios.

La gestión por procesos podría resumirse en la siguiente figura:

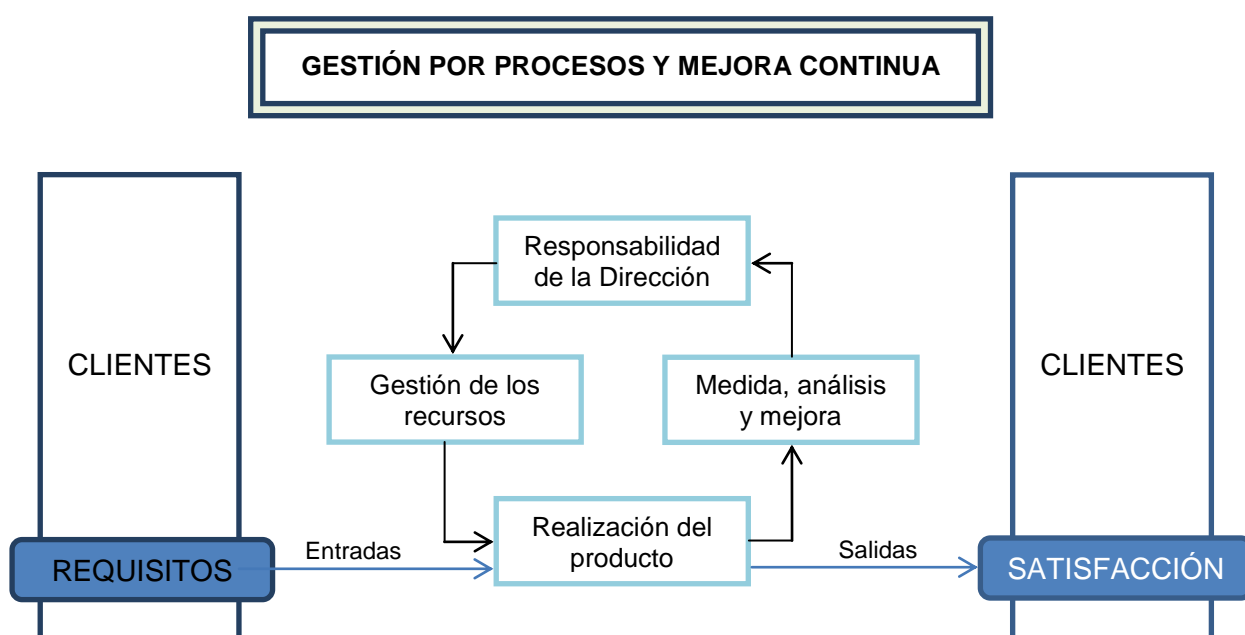


Figura 1.- Gestión por procesos y mejora continua
Fuente: Calidad y gestión, 2012

La gestión por procesos podría considerarse como una metodología de enfocar el trabajo, misma que persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización por medio de la identificación, establecimiento, documentación y mejora continua de las actividades o procesos.

1.2.1.1 Beneficios de la gestión por procesos

De acuerdo a Carrasco (2011), entre los principales beneficios de la gestión por procesos podrían considerarse:

- Tener claro de qué se está haciendo y cómo se lo está haciendo.
- Determinar los costos de realizar los productos o servicios que oferta la organización.
- Efectuar mejoramientos con la sola descripción de los procesos, como uno de los beneficios de tener conciencia de las actividades.
- Proyectar el logro de certificaciones de calidad ISO u otras.
- Establecer métodos de mejora continua y de aseguramiento de la calidad a las actividades.
- Rediseñar procesos para obtener mejores resultados.
- Buscar el fortalecimiento de la gestión del conocimiento, con conocimientos formales de la entidad.
- Efectuar innovaciones sobre los procesos, actividades y tareas.
- Efectuar de forma efectiva un control sobre la gestión, incorporando a las actividades indicadores que muestren la real situación de las actividades.

1.2.2 Administración por procesos

Se refiere a una herramienta técnica que posibilita la traducción de los planes estratégicos de la empresa en un conjunto de proyectos debidamente equilibrados que permita formular tácticas administrativas exitosas para la organización (Soto, 2010).

En pos de efectuar una evaluación que posibilite una visión de los niveles de alineamiento de la organización con los procesos en ella realizadas, se pueden efectuar las siguientes interrogantes:

- ¿Los procesos en la organización tienen establecida una visión de largo plazo?
- ¿Se han determinado responsables (directores, jefes, supervisores, colaboradores) en las diferentes fases de un proceso?
- ¿Se llevan a cabo reuniones de trabajo para la revisión continua de los procesos efectuados?
- ¿Se aplican indicadores de desempeño de los procesos?
- ¿Existe una determinación clara de valor agregado de principio a fin, desde las entradas hasta las salidas?
- ¿Se plantea una coordinación de actividades de mejora en el proceso?
- ¿Cuándo se efectúa un trabajo con eficiencia y eficacia más allá de lo esperados, se reconocer y premia el trabajo?

1.2.2.1 Principios de la administración por procesos

De acuerdo a Martínez (2012), la administración por procesos se considera como la implicación de entender a la organización como un completo sistema en el que los elementos que la conforman interactúan en pos de generar valor a los clientes, posibilitando a los administradores o directivos, reforzar o crear nuevas capacidades y ponerlo a disposición de los funcionarios y colaboradores.

La función de la administración por procesos es la de dotar a una organización de procesos estables y controlados, que busquen resultados

predecibles y características importantes que satisfagan las necesidades de los clientes.

Los principios fundamentales en los que se enfoca la administración por procesos son los siguientes:

1. Gestión enfocada al cliente
2. Colaboración y trabajo en equipo
3. Promoción del liderazgo enfocado a la calidad de los procesos

1.2.3 Diseño de procesos

Se refiere a la determinación sobre qué debe efectuarse con exactitud en cada uno de los procesos de una organización. En el diseño de procesos se establecen específicamente entradas, procesos y salidas, derivados de un diagnóstico previo que identifica como ha estado estructurado el proceso y de que actividades se compone (Krajewski & Ritzman, 2011).

El diseño de procesos tiene dos enfoques que si bien es cierto son diferentes, necesitan complementarse para diseñar los procesos: la reingeniería de procesos y el mejoramiento de procesos.

1.2.3.1 Reingeniería de procesos

Se refiere a un tipo de reinvención o cambio radical de los procesos efectuados por una organización, con el propósito de mejorar el rendimiento en aspectos como los costos, la calidad de los productos o servicios y los tiempos de producción y entrega.

Esta reingeniería de procesos, implica un cambio total en los procesos interviniendo personas, insumos y materiales utilizados, por lo que deben aplicarse procesos de capacitación y socialización en pos de que los colaboradores se familiaricen prontamente con lo planteado.

1.2.3.2 Mejoramiento de procesos

Según Krajewski & Ritzman (2011), tiene que ver con el estudio analítico de las diversas actividades y flujos de cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización con el propósito fundamental de mejorarlo.

Los procesos de mejoramiento deben ser examinados al detalle, identificar los errores que se presentan, corregirlos y adecuarlos en pos de que la empresa sea cada vez más competitiva. El mejoramiento de los procesos proyecta:

- Eliminar las tareas duplicadas e improductivas
- Agregar valor a los procesos
- Reducir las tareas
- Disminuir los tiempos de los procesos
- Estandarización de los ciclos

1.2.4 Modelo de gestión

Se refiere a un marco de referencia para la administración de una organización, comprendido por un conjunto de trámites o actividades que son efectuadas para resolver un asunto, producir un bien o servicio o concretar un proyecto al interior de la empresa (Rodriguez, 2011).

Un modelo de gestión busca establecer y mejorar procedimientos administrativos, operativos y de control, de tal forma que se facilite la toma de decisiones desde el análisis de situación actual y su evolución posterior.

1.2.4.1 Etapas para elaborar un modelo de gestión

De acuerdo a lo expresado por Martínez (2012), las etapas que se presentan en la elaboración de un modelo de gestión son las siguientes:

1. Análisis de la estructura funcional.- Está relacionada con la descripción general y específica de las actividades de los funcionarios y la relación entre cada una de ellas.
2. Análisis de las relaciones con terceros.- Permite la identificación de los diversos actores externos que intervienen en los procesos y la forma en la que actúan en los mismos.
3. Identificación de los procesos.- Posibilitan el establecimiento de los flujos y desarrollo de las actividades integrantes del proceso.
4. Definición de las necesidades.- Se refiere a la determinación de las deficiencias que se presentan en los procesos; se convierte en la base sobre la que se fundamentará el modelo de gestión.
5. Definición de ajustes funcionales.- Permite efectuar arreglos o modificaciones para el logro de los objetivos del modelo de gestión.

1.2.5 Teorías que sustentan el estudio

1.2.5.1 Cuadro de mando integral o balanced scorecard

Esta es una herramienta de gestión desarrollada en el año de 1992, en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, su principal característica es que involucra factores financieros y no financieros

en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha consolidado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión, porque logra un enlace perfecto entre la visión, misión y la estrategia, cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño.

De acuerdo a Hidalgo (2013), la facilitación oportuna y fiable de información relacionada con los procesos de la empresa, permite la toma de decisiones con menor incertidumbre, garantizando la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo de Kaplan y Norton son:

1. Resultados Financieros: Análisis del estado financiero de la empresa.
2. Satisfacción del cliente: Relación y grado de satisfacción del cliente interno y externo.
3. Los Procesos: Evaluación de los procesos más relevantes en los que se debe ser excelente.
4. Retroalimentación: Se refiere al aprendizaje y mejora continua.

Esquema de los procesos vitales del balanced scorecard



Figura 2.- Esquema de procesos de Balance Scorecard
Fuente: Kaplan y Norton, 2012

El Cuadro de Mando Integral proporciona una base estructural que permite identificar los procesos más importantes de la organización y formular sus indicadores dependiendo de la naturaleza de cada empresa. Para elaborar un indicador se debe tomar en cuenta que reúnan las siguientes características (Vallejo, 2012).

1. Objetivo, representa la independencia del modo de pensar y sentir. La apreciación personal y la emotividad deben estar alejadas en la definición de los indicadores.

2. Medible, su estructura debe permitir la evaluación de forma clara y concisa; el indicador debe estar alejado de las subjetividades propias de los seres humanos.

3. Relevante, debe medir los elementos importantes y sobresalientes de los procesos y actividades. Si no mide lo importante, su contribución será pobre en el logro de los objetivos.

4. Específico, debe enfocarse en medir, estrictamente aquello que se desea evaluar.

5. Práctico y económico, lo cual requiere que la obtención y el procesamiento de la información para el cálculo del indicador exijan el empleo racional de recursos y sus costos sean lo más bajos posible.

6. Definido en un plazo, contextualizado dentro de un espacio de tiempo, que variará de acuerdo a la naturaleza de cada indicador y de lo que se quiera medir.

De acuerdo a Robles (2011), los indicadores también se clasifican en tres tipos:

Corporativos: Miden el comportamiento global de la organización, como beneficios globales, participación en el mercado, crecimiento.

Operativos: Miden los resultados operativos de las diferentes divisiones, como presupuesto, contabilidad, compras.

Estratégicos: Miden el comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura. Aquí convergen talento humano, finanzas, procesos, información, servicio al cliente.

Cabe recalcar, que aunque este método utiliza indicadores, su finalidad va mucho más allá, pues lo que se desea es la implementación de un sistema de gestión, haciendo de la medición solo una herramienta para la consecución de los objetivos estratégicos.

1.2.5.2 Teoría de las restricciones

Se debe poner especial énfasis en el atributo “proceso” del Balanced Scorecard, para cuya evaluación se utilizará como base de estudio La Teoría de las Restricciones.

La teoría de las restricciones de Goldratt (2012), dada a conocer mediante su libro “La Meta”, es una filosofía que invita a descubrir mediante el análisis de causa- efecto, los puntos críticos que podrían estar causando retrasos y/o pérdidas dentro de una organización

Una restricción es todo aquello que impide acercarse a la meta, es por ello que una vez identificado el problema y las causas que lo generan, esta teoría invita a superarlas mediante el análisis de (Aranzueque, 2011):

1. Identificar las restricciones
2. Decidir cómo explotarlas.
3. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

4. Elevar las restricciones de la empresa.
5. Volver al paso 1.

Según Theory (2014), las ventajas de implementar la Teoría de las Restricciones son:

- Aseguramiento del futuro: El mejoramiento continuo del sistema fortalece constantemente la posición estratégica de una empresa y asegura así el futuro en forma sostenible.
- Incremento de utilidades: Gracias a la utilización óptima de recursos y a la implementación de medidas bien enfocadas o de inversiones direccionada a puntos claves, se mejora sustancialmente la competitividad y con ello la capacidad de generar utilidades.
- Mejoramiento de liquidez: Un mejoramiento de la liquidez se logra mediante flujos más rápidos de pago y cobros y la utilización inteligente de recursos financieros.
- Responsabilidad social: En base a la estrategia prioritaria de aumentar utilidades reduciendo costos, generalmente se logra conservar o inclusive incrementar puestos de trabajo. Por lo tanto, se trata de un sistema de gestión que incorpora la responsabilidad social.

1.3 Fundamentación legal

Dentro del escenario legal en el que se desarrolla este estudio es preciso mencionar las siguientes normativas:

- Constitución de la República del Ecuador

Art. 313.- El estado tiene la facultad de administrar, regular y gestionar los sectores estratégicos respetando los principios de sostenibilidad ambiental, eficiencia y prevención.

Art. 315.- El Gobierno Nacional posibilitará la creación de empresas públicas encargadas de gestionar los diversos sectores estratégicos, aprovechando el sinnúmero de recursos naturales y públicos en pos de promover el desarrollo económico del país (Constitución Ecuador, 2008).

Son considerados sectores estratégicos la energía en toda forma, las telecomunicaciones, el transporte y refinación de hidrocarburos y los que determine la ley.

- Ley de Hidrocarburos

Art. 58.- El estado ecuatoriano tiene la exclusividad, mediante las formas contractuales establecidas en la ley, de construir, operar y administrar oleoductos, gasoductos y todo tipo de transporte de hidrocarburos nacional e internacionalmente (Ley de Hidrocarburos, 2008).

Art. 66.- El transporte por mar de hidrocarburos y derivados, será realizado preferente y exclusivamente en naves de bandera nacional, de la empresa pública Flopec Ep o de empresas mixtas en las que el estado tenga una participación de más del 50% de acciones en consideración de las condiciones de la competencia internacional.

- Reglamento de operaciones del Terminal Petrolero de Balao aplicable al transporte de hidrocarburos

Art. 1.- Operaciones de transporte portuario.- Son consideraras como operaciones de transporte portuario la entrada, salida, atraque, amarre y permanencia de naves en el ámbito territorial de un puerto.

Art. 2.- Documentación.- La Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao, tendrá la responsabilidad de controlar los documentos (certificaciones, concesiones, facturas), que deben presentar los transportistas de hidrocarburos hacia diferentes partes del mundo.

- Ley de Defensa del Consumidor

Art. 21.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario. En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes.

Art. 30.- Resolución.- La mora en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de bienes o servicios, permitirá al consumidor pedir la resolución del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones que pudieren corresponder.

- Contrato de fletamiento Worldscale

Del mismo modo se observó lo estipulado en el contrato de fletamento bajo la normativa (Worldscale, 2011), que es el documento legal firmado entre armadores y charteadores basados en la normativa Worldscale que es la

base legal que norma la atención de buques de tráfico internacional en los diferentes puertos del mundo.

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana Ep-Flopec

Art. 1.- Misión.- Flopec Ep es una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos y otros recursos estratégicos que se producen en el Ecuador, satisfaciendo las necesidades del mercado nacional e internacional, preservando el medioambiente y contribuyendo al desarrollo del país y del buen vivir ciudadano.

Art. 11.- Procesos de la Empresa Pública Flopec

Gestión del servicio de agenciamiento

- Misión.- Proveer servicios de agenciamiento naviero y demás servicios, procurando cubrir las necesidades de logística de armadores y chateadores de buques que arriban a los puertos del Ecuador, cumpliendo con las regulaciones marítimas en pos de satisfacer las necesidades de los clientes.

Atribuciones y operaciones de agenciamiento

- Elaboración y envío de proformas a clientes
- Revisión de que las facturas estén debidamente relacionadas con los servicios que se prestan según los contratos.
- Vigilar que se cumpla con eficiencia y responsabilidad la recepción y despacho de las naves en los diferentes puertos del país.
- Controlar que la correcta elaboración de los documentos relativos al agenciamiento de naves.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Diseñar un modelo de gestión para la liquidación de gastos por atención de buques en la Gerencia de Agenciamiento de EP FLOPEC.

1.4.2 Específicos

- Identificar las potenciales mejoras que se presentan en la gestión de la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec.
- Establecer las formas en las que se procesan los requerimientos de los clientes de la entidad.
- Verificar la definición de los procesos de recepción, atención y despacho de buques en la gerencia de agenciamiento.
- Confirmar la aplicación de manuales y flujogramas para la ejecución de las actividades administrativas y operativas del área.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

Descripción del lugar de estudio

El estudio investigativo se desarrolló en las instalaciones de Ep Flopec, ubicada en el sector de Las Palmas, en la ciudad de Esmeraldas.

Enfoque

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, por cuanto estudió el fenómeno sobre la gestión por procesos de la gerencia de agenciamiento en su contexto natural, como se presenta y cómo sucede, identificando las principales características del mismo en pos de establecer conclusiones que permitan mejorar la mencionada gestión.

Método inductivo

De acuerdo a Guzmán (2010), el método inductivo se refiere al razonamiento que partiendo de casos o aspectos particulares eleva el conocimiento a aspectos generales.

En la presente investigación se aplicó el método inductivo, partiendo de hechos particulares referentes a la gestión de procesos de la gerencia de agenciamiento para el diseño y elaboración de un modelo de gestión que optimice tales procesos en función de una mejor operatividad de la entidad.

Tipo de investigación

Según los objetivos de investigación, se considera una investigación aplicada, pues luego del análisis e identificación de potenciales de mejora en la gestión por procesos de la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec, se pretenderá resolver la problemática identificada con la propuesta de un modelo de gestión por procesos para la mencionada gerencia.

De acuerdo al nivel de profundidad, es una investigación descriptiva ya que permitirá aportar con conocimientos sobre cómo se presenta el fenómeno de la gestión por procesos en la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec.

Población y muestra

Para la presente investigación, se tomó en cuenta como población a los actores del proceso de liquidación de buques en EP FLOPEC. Es decir, quienes hacen labores de jefatura y operaciones en la entidad y a los clientes y proveedores. En cuanto a estos últimos actores, se tomó en cuenta el despacho de buques realizado en el mes de Febrero/2016, tiempo en el que se mantuvo contacto comercial con 80 clientes y proveedores.

Tabla 1: *Matriz Poblacional*

Nº	POBLACION	CANT.	%
1	Jefe de Operaciones	1	1%
2	Jefe de Logística	1	1%
3	Analistas Operativos y de Logística	6	7%
4	Clientes y Proveedores que facturan	80	91%
	TOTAL	88	100%

Al ser una población finita, no se aplicará fórmula muestral, tomando en consideración a toda la población mencionada en la tabla anterior, disminuyendo considerablemente las probabilidades de error.

Instrumentos

Encuesta.- Es un instrumento de investigación que por medio de un cuestionario prediseñado, se ejecuta para la obtención de información específica de una muestra representativa de una población (Malhotra, 2011).

En la presente investigación la encuesta se dirigió a analistas operativos y de logística, a quienes se les consultó sobre el desarrollo de los procesos que se efectúan en la liquidación de gastos por atención de buques en EP FLOPEC.

Entrevista.- Se refiere a la forma de comunicación oral entre dos personas (entrevistado y entrevistador), que se realiza con el propósito de obtener información respecto de un objetivo en particular.

En el presente caso de estudio, la entrevista fue dirigida al jefe de operaciones y jefe de logística de EP FLOPEC, de quienes se espera obtener información sobre la gestión por procesos en la liquidación; los tiempos por procesos efectuados por los funcionarios y las posibles soluciones que puedan plantearse ante la problemática identificada.

Cuestionario.- Tanto para la encuesta como para la entrevista se utilizó el instrumento del cuestionario. En la encuesta, se planteó un cuestionario con preguntas cerradas, unas con dos opciones y otras con más de dos opciones mientras que en la entrevista se planteó un cuestionario con preguntas abiertas para que el entrevistado tenga la posibilidad de expresar sus opiniones de forma libre.

Procedimientos

Para la ejecución del estudio se programaron los siguientes procedimientos:

- Identificación y análisis de documentos institucionales sobre la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec, en pos de tener una idea más clara de cómo se desarrolla el problema de estudio.
- Establecimiento de teorías sobre agenciamiento, procesos, gestión por procesos que permitan sustentar el tema investigado.
- Desarrollo de las entrevistas a jefes departamentales, encuestas a funcionarios operativos y a clientes de Ep Flopec.
- Luego de la obtención de la información, se ejecutó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para dar una respuesta a las interrogantes sobre la situación actual del fenómeno investigado.
- Una vez establecidos los resultados obtenidos, se definen las conclusiones y recomendaciones que den una pauta para mejorar la situación existente.

Descripción de información primaria y secundaria

Se recurrió a diferentes fuentes de información, que permitieron tener un criterio más amplio del tema estudiado y permitieron sentar las bases para asegurar la confiabilidad del proceso de investigación desarrollado.

Fuentes primarias

Obtenidas de la entrevista dirigida a jefes departamentales de Ep Flopec y a las encuestas dirigidas al personal administrativo y operativo y a clientes que realizan negocios con la entidad.

Fuentes secundarias

Se refiere a las fuentes bibliográficas que se consultaron para sustentar teóricamente la investigación; libros, investigaciones, artículos científicos, entre otros.

Fuentes terciarias

Son todas aquellas páginas de internet que permitieron consultar información sobre la temática de estudio, entre ellas Google Académico, Science, Dialnet, entre otras.

Reglamento y normas éticas

Para el correcto desarrollo de la investigación se observó el art. 12 del reglamento de la PUCESE, que en lo referente al compromiso de los y las estudiantes expresa que deberán comprometerse de manera firme a:

a) Rechazar toda actividad académica no ética como copia, plagio o aprovechamiento del trabajo de otros en beneficios propios.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

Para la ejecución de los instrumentos de investigación se determinó una muestra, conformada por jefes de operaciones y logística, funcionarios del área operativa y de logística y clientes o proveedores que efectúan negocios con Ep Flopec en la ciudad de Esmeraldas.

El jefe de operaciones y jefe de logística tienen en sus cargos aproximadamente tres y dos años respectivamente. En cuanto a su nivel de escolaridad, ambos poseen títulos universitarios en Administración de Empresas y especialidades en gestión portuaria.

Los analistas operativos y de logística son seis, de los cuales el 83% es personal femenino (cinco funcionarias) mientras que el 17% es personal masculino (un funcionario).

Respecto al nivel de escolaridad, cuatro de los cinco funcionarios, poseen título de tercer nivel en áreas administrativas y operativas, en tanto que un funcionario posee solo el título de bachiller.

Por último, los clientes y proveedores de la empresa fueron escogidos aleatoriamente; se pudo establecer que dentro de esta población existen profesionales y bachilleres de distintas nacionalidades y que por más de dos años realizan negocios con Ep Flopec.

3.2 Análisis y descripción de resultados

3.2.1 Encuesta a analistas operativos y de logística

Tiempo de trabajo en el área

Es importante que para la realización de cualquier actividad laboral, los responsables tengan la suficiente experiencia para conocer su entorno, procedimientos y por ende saber efectuar de buena forma sus labores. En este sentido, al consultar a los analistas de operaciones y de logística de Flopec sobre su tiempo de trabajo, de los seis funcionarios, un 16% tiene menos de un año en su puesto; otro 16% lleva entre uno y tres años. El 34% contestó que tiene realizando sus labores entre tres y cinco años, mientras que el 34% restante labora por más de cinco años en el área, resultados que se muestran en la figura #3.

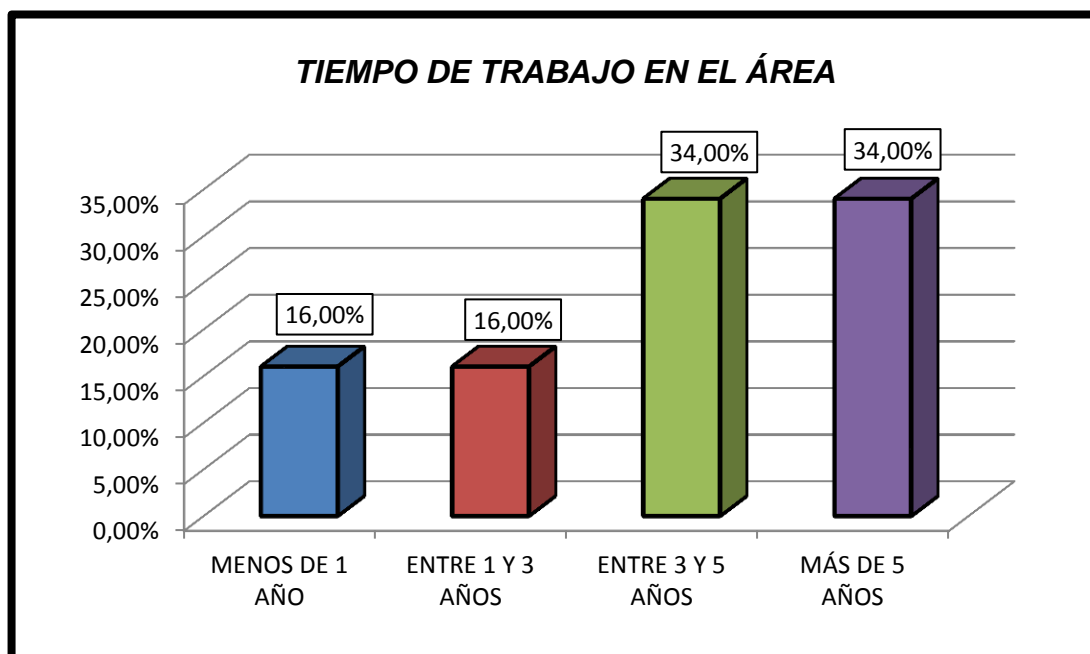


Figura 3.- Tiempo de trabajo en el área

Estructura Organizacional

La estructura organizacional en una entidad, permite establecer las distribuciones del personal en cada uno de los departamentos que la conforman, definiendo jerarquías y puestos para cada funcionarios. Al preguntar a los analistas de operaciones y de logística de Flopec si conocen efectivamente cómo se conforma la estructura orgánica de la empresa, de seis funcionarios, un 33% dijo conocerlos, en tanto que el 67% restante no conoce la estructura organizacional, tal como la figura #4 lo refleja.

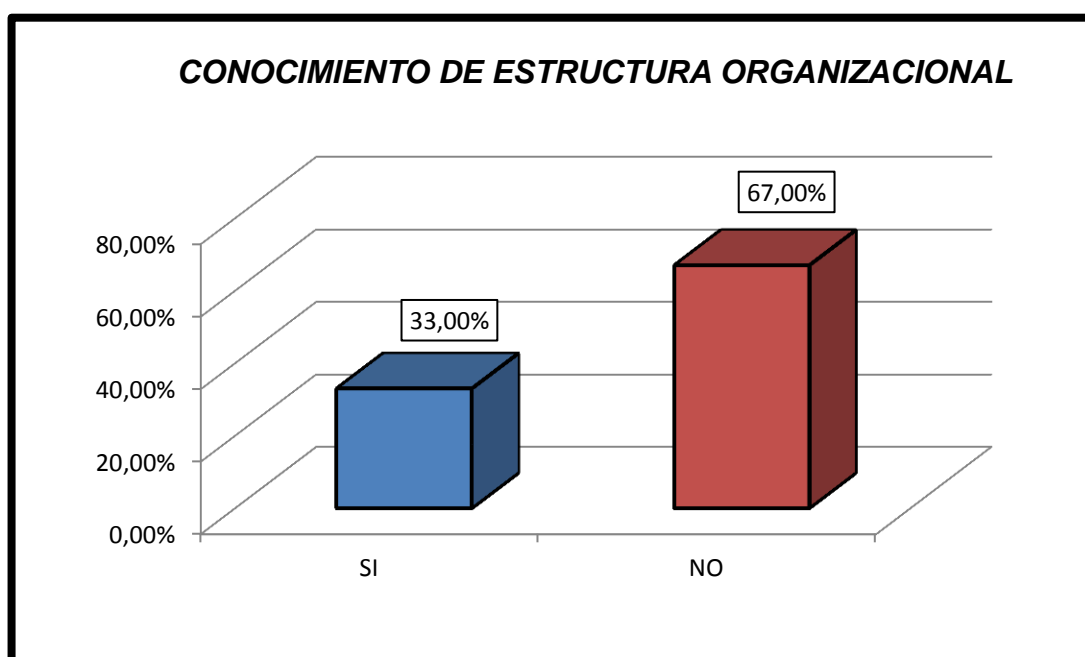


Figura 4.- Conocimiento de estructura organizacional

Definición de tareas en el área

Para que los funcionarios desempeñen correctamente sus actividades, éstas deben estar claramente definidas y estipuladas para procurar una efectiva consecución de los objetivos institucionales propuestos. Cuando se preguntó a los analistas de operaciones y de logística de Flopec si están claramente definidas las tareas en el área de agenciamiento, de los seis encuestados, un 16% expresó que mínimamente, otro 16% respondió que totalmente, pero un mayoritario 68% afirmó que medianamente, resultados que se reflejan en la figura #5.

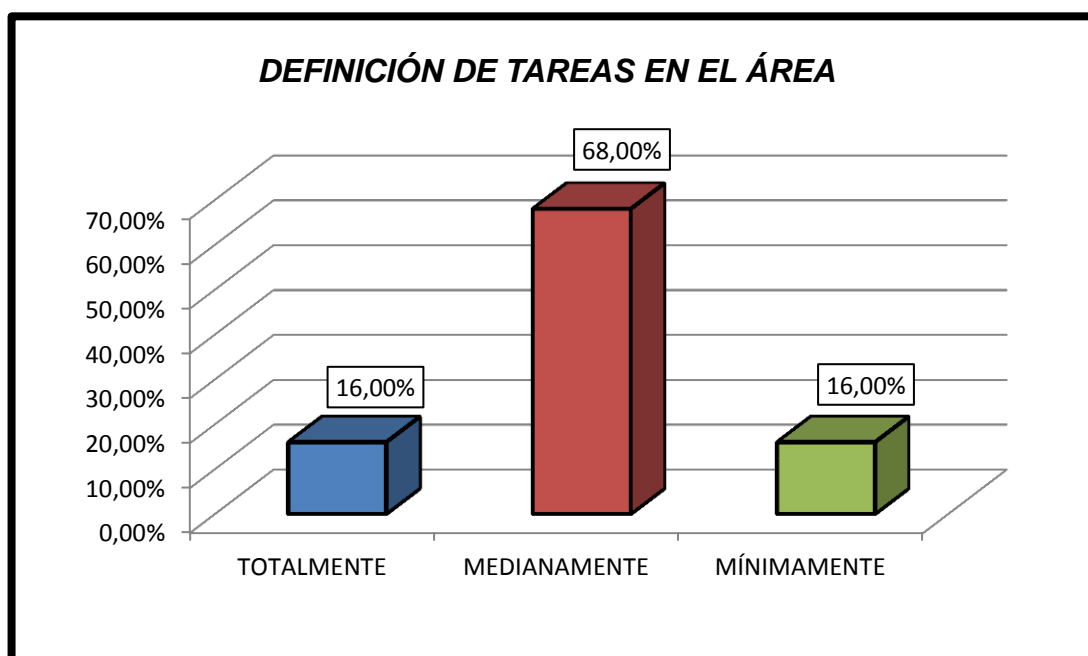


Figura 5.- Definición de tareas en el área

Condición de las instalaciones

Para lograr un adecuado ambiente organizacional, uno de los principales aspectos a atender es el contar con adecuadas instalaciones que permitan un correcto desempeño de las funciones de los servidores. Al consultar a los analistas de operaciones y de logística de Flopec si la entidad cuenta con instalaciones adecuadas para su correcto desenvolvimiento, de los seis encuestados, un 16% expresó que son inapropiadas, otro 16% las considera medianamente apropiadas, en tanto que el 68% restante afirmó que son apropiadas, resultados que se muestran en la figura #6.

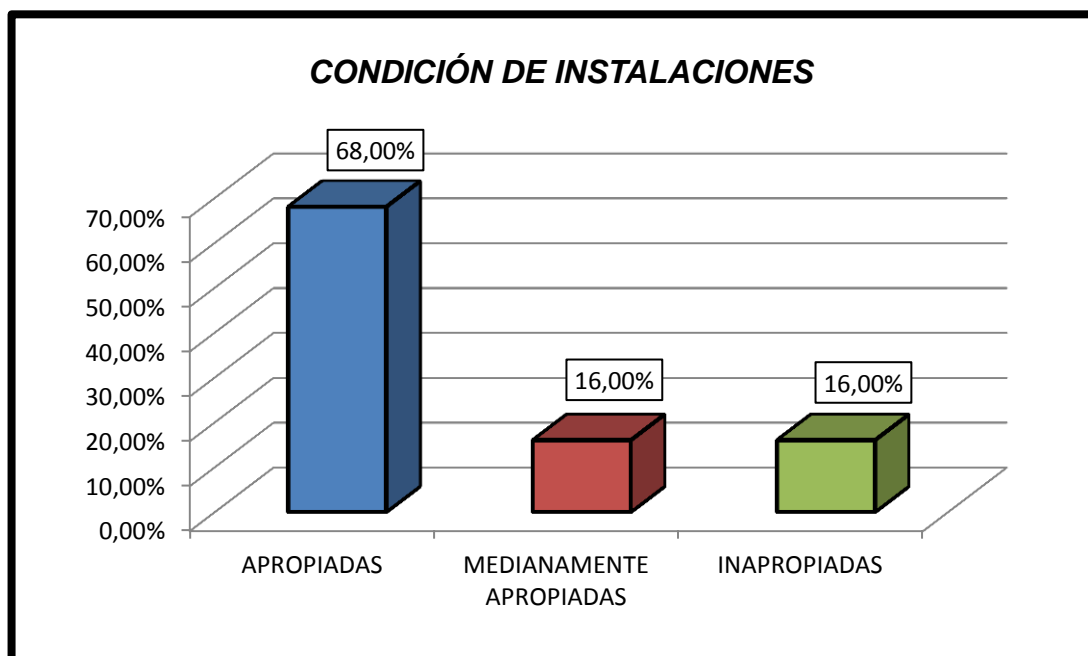


Figura 6.- Condición de instalaciones

Recepción, atención y despacho de buques

La gerencia de agenciamiento y su personal operativo y de logística, tiene como tareas principales tres etapas fundamentales: recepción, atención y despacho de los buques que transportan derivados del petróleo hacia otros países. Consultando con los analistas de operaciones y de logística de Flopec sobre si los procesos mencionados anteriormente son efectuados de forma eficiente, de los seis encuestados, un 33% considera que no, en tanto que un 67% afirmó que sí son ejecutados de forma eficiente. La figura #7 recoge los datos que se detallan anteriormente.

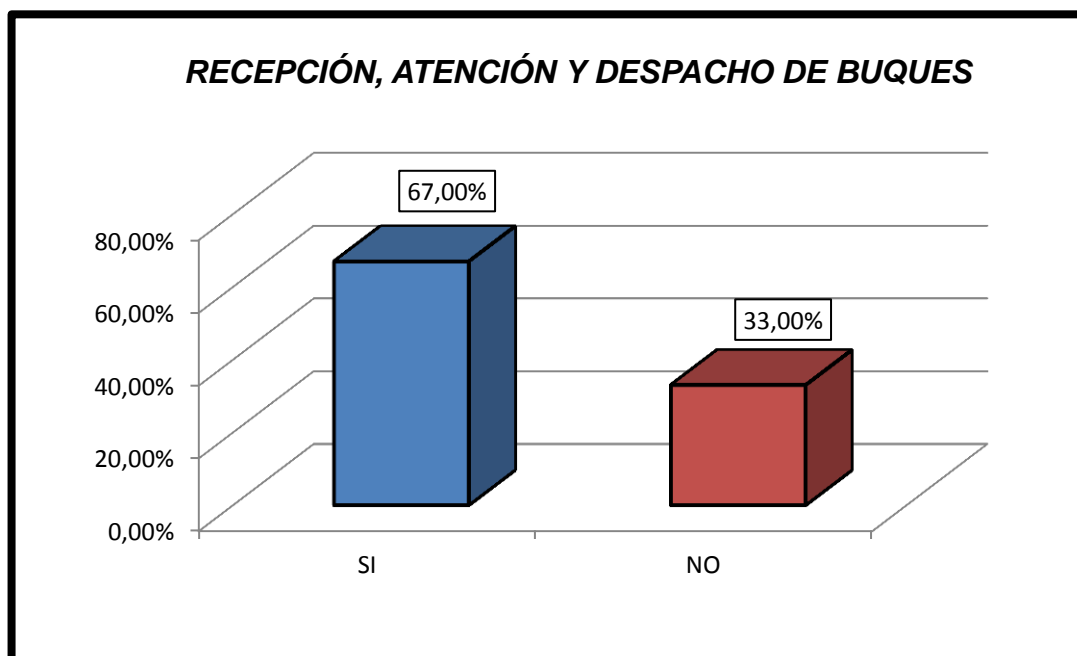


Figura 7.- Recepción, atención y despacho de buques

Inconvenientes en proceso

En la identificación de los principales inconvenientes que se presentan en los procesos de recepción, atención y despacho de los buques, se preguntó a los analistas de operaciones y de logística de Flopec sobre cuáles son los problemas que mayormente se presentan, de los seis encuestados, el 16% considera que se dan problemas en el manejo de la documentación, otro 16% expresa que se dan en la estandarización de procesos, en tanto que el 68% afirmó que la ausencia de manuales es la principal falencia en la gestión de agenciamiento. Los datos se muestran en la figura #8.

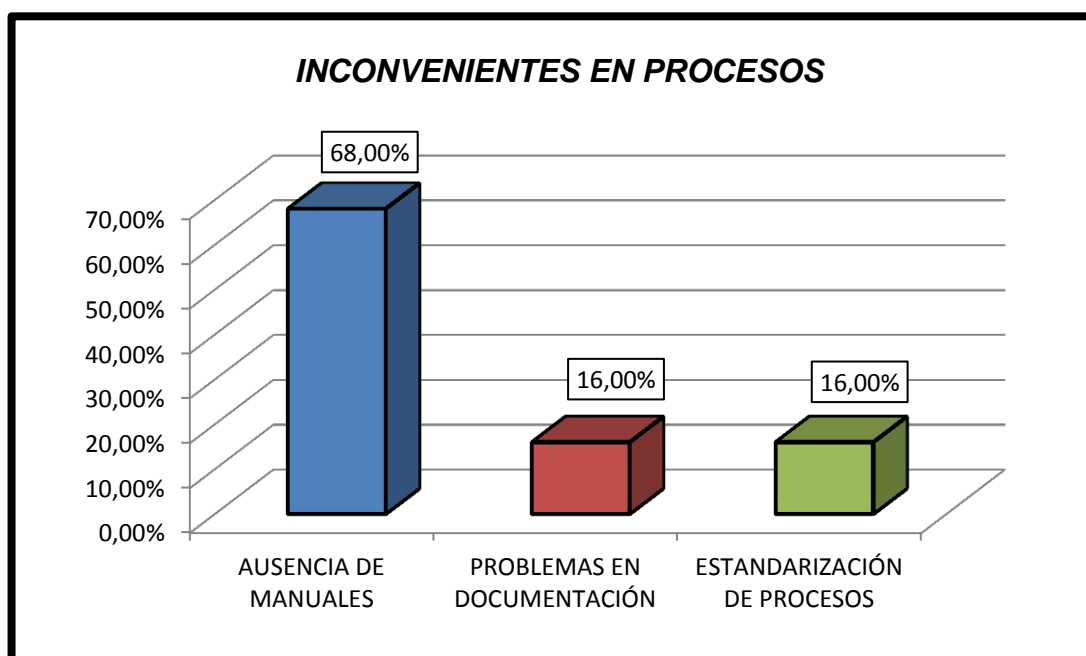


Figura 8.- Inconvenientes en procesos

Satisfacción de clientes

Lo que busca toda institución o empresa, es que sus servicios sean direccionados a la satisfacción plena de las necesidades de sus usuarios o clientes, esa es su razón de ser. Cuando se consultó a los analistas de operaciones y de logística de Flopec sobre su opinión sobre la satisfacción de los clientes que solicitan servicios en la gerencia de agenciamiento; de los seis consultados, un 33% considera que los clientes no están plenamente satisfechos, en tanto que el mayoritario 67% considera que sí muestran satisfacción por los servicios, datos que se reflejan en la figura #9.

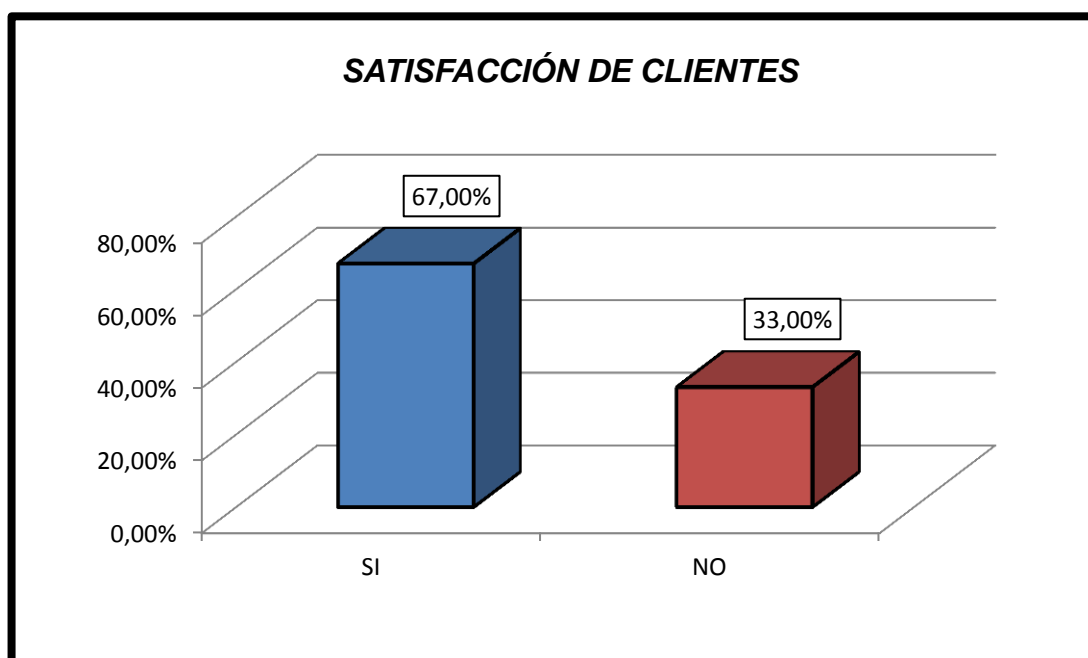


Figura 9.- Satisfacción de clientes

Seguimiento de actividades

En toda actividad empresarial u organizacional, es sumamente necesario que se lleven a cabo procesos en los que se evalúe cómo se están desarrollando las actividades de los responsables y encargados. Al preguntar a los analistas de operaciones y de logística de Flopec si se realizan procesos de evaluación y seguimiento a las actividades que se desarrollan en la gerencia de agenciamiento; de los seis consultados, el 16% expresó que sí, en tanto que un mayoritario 84% afirmó que no se llevan a cabo. Los resultados de la pregunta se expresan en la figura #10 que se detalla a continuación.

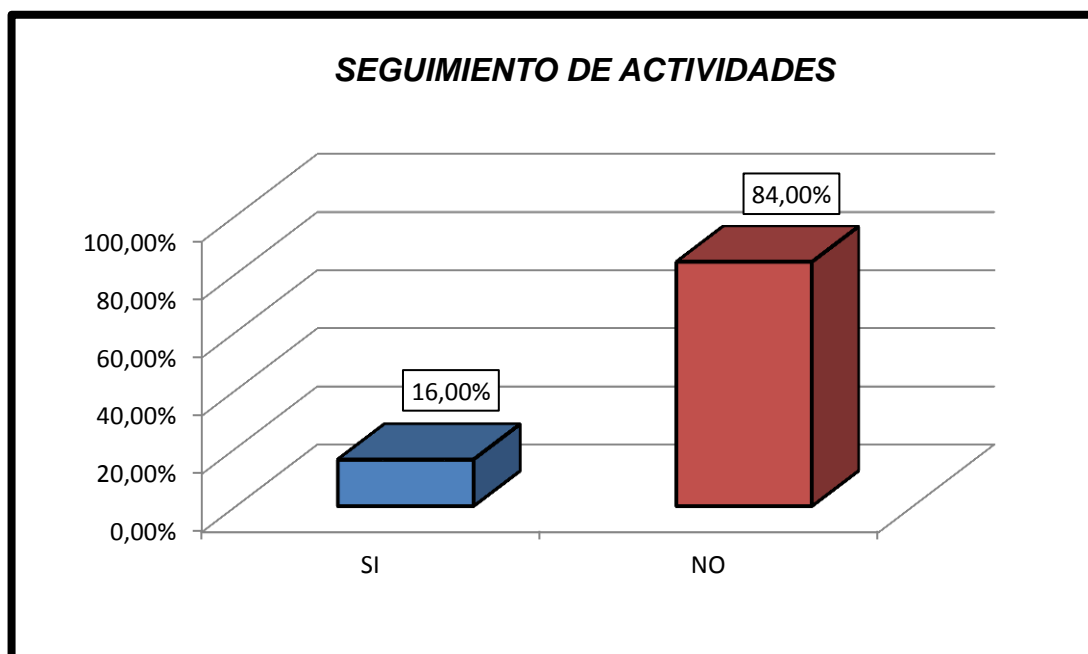


Figura 10.- Seguimiento de actividades

Modelo de gestión

Los modelos de gestión son instrumentos en los que se detallan los diferentes procedimientos a efectuar en una organización o empresa y que sirven de base para una eficiente gestión orientada a los clientes y resultados. Cuando se preguntó a los analistas de operaciones y de logística de Flopec si consideran necesaria la implementación de un modelo de gestión para la gerencia de agenciamiento; de los seis consultados, un 16% expresó que no es necesaria, en tanto que un mayoritario 84% considera necesaria su implementación para mejorar la gestión del departamento. Los datos se expresan en la figura #11.

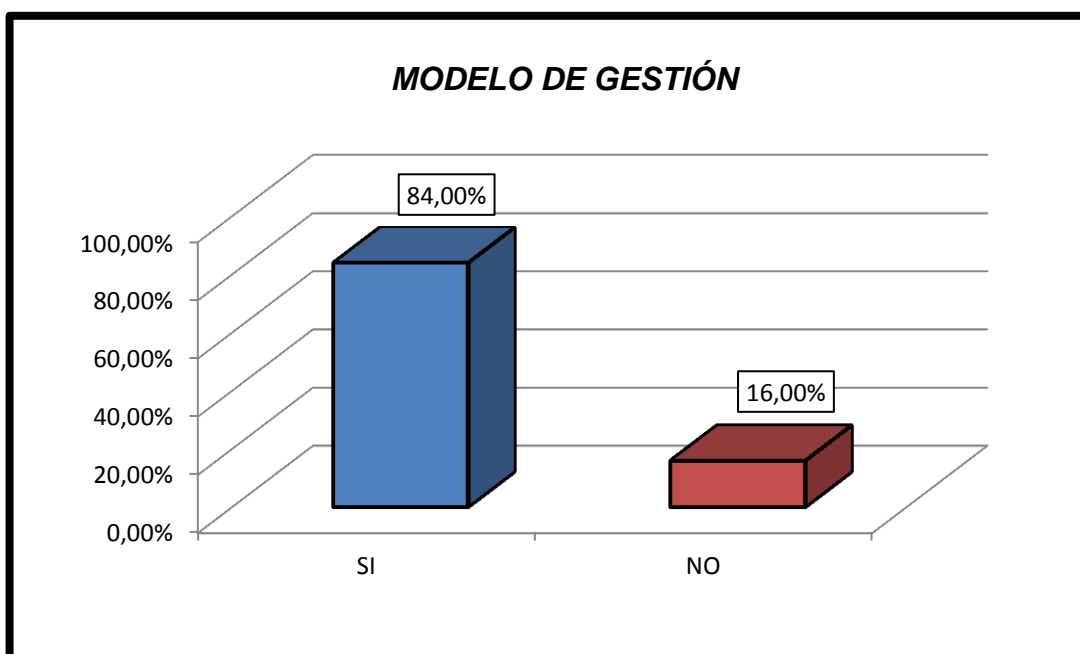


Figura 11.- Modelo de gestión

3.2.2 Encuesta a clientes de Ep Flopec

Tiempo de negocios con Flopec

El tiempo de trabajo entre clientes y Flopec es uno de los aspectos que deben considerarse para conocer puntos de vista ajustados a la realidad de los negocios que se realizan entre ambos. Cuando se preguntó a los 80 clientes identificados como muestra sobre el tiempo que tienen haciendo trabajos con Flopec, un 8% dio tener menos de un año, el 13% entre uno y tres años, el 35% expresó que más de cinco años, en tanto que el 44% tiene negocios con la entidad entre tres y cinco años, tal como se lo muestra en el gráfico #12.

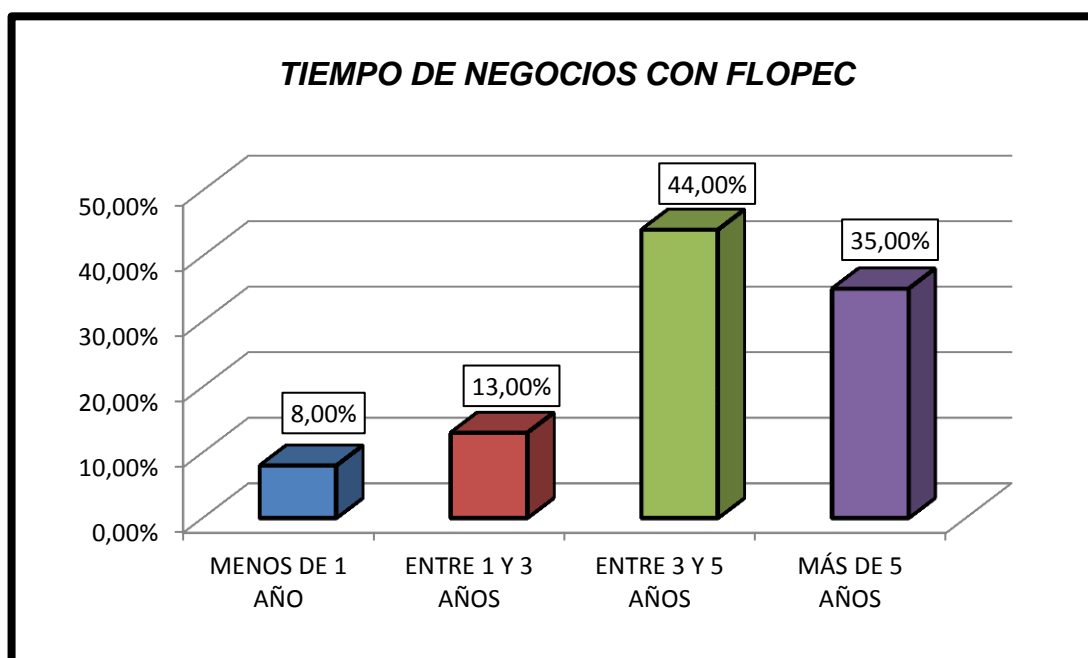


Figura 12.- Tiempo de negocios con Flopec

Capacitación de funcionarios

Es necesario que para la atención eficiente y adecuada a los clientes que solicitan los servicios en Flopec, los funcionarios designados para el efecto, tengan la suficiente capacitación para resolver efectivamente los requerimientos presentados. Al preguntar a los clientes que hacen negocios con Flopec, si los funcionarios que los atienden están debidamente capacitados para efectuar su tarea, de los 80 consultados, el 32% considera que no, mientras que el 68% afirma que los funcionarios están debidamente capacitados para atenderlos, tal como se detalla en la figura #13.

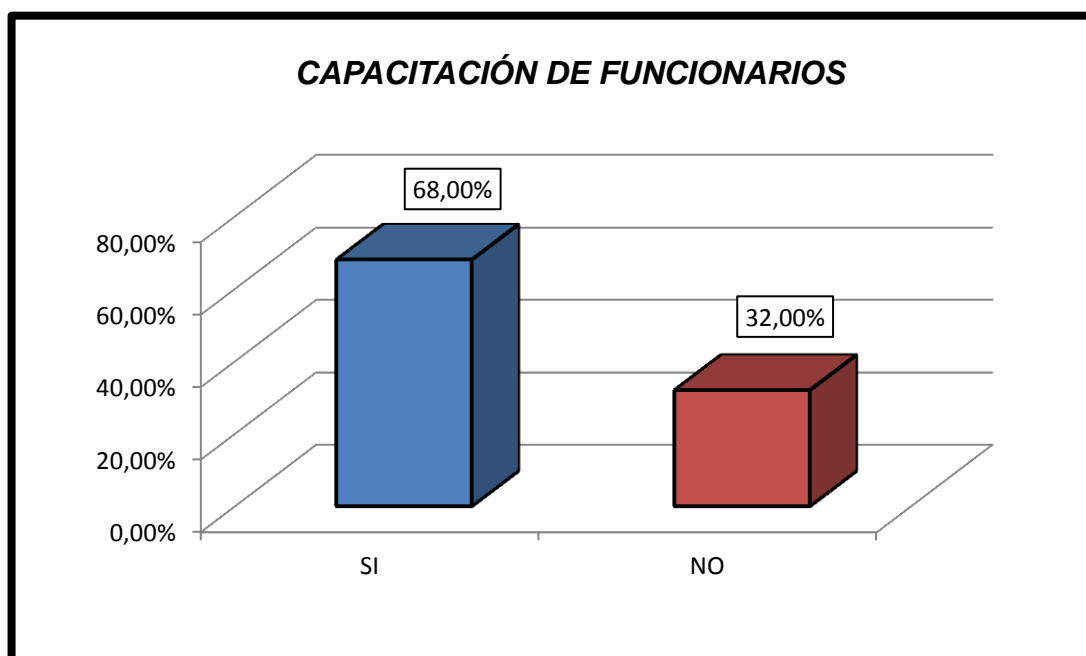


Figura 13.- Capacitación de funcionarios

Procesos de gerencia de agenciamiento

Los criterios de los clientes deben ser las consideraciones sobre la que se establezcan parámetros de mejoramiento de la gestión departamental. Cuando se consultó a los clientes que hacen negocios con Flopec, sobre cómo califican los procesos efectuados en la gerencia de agenciamiento, de los 80 consultados, un 11% los califica de deficientes, el 38% considera que son eficientes, mientras que el 51% afirmó que son regulares. Los datos obtenidos de esta interrogante se expresan a continuación en la figura #14.

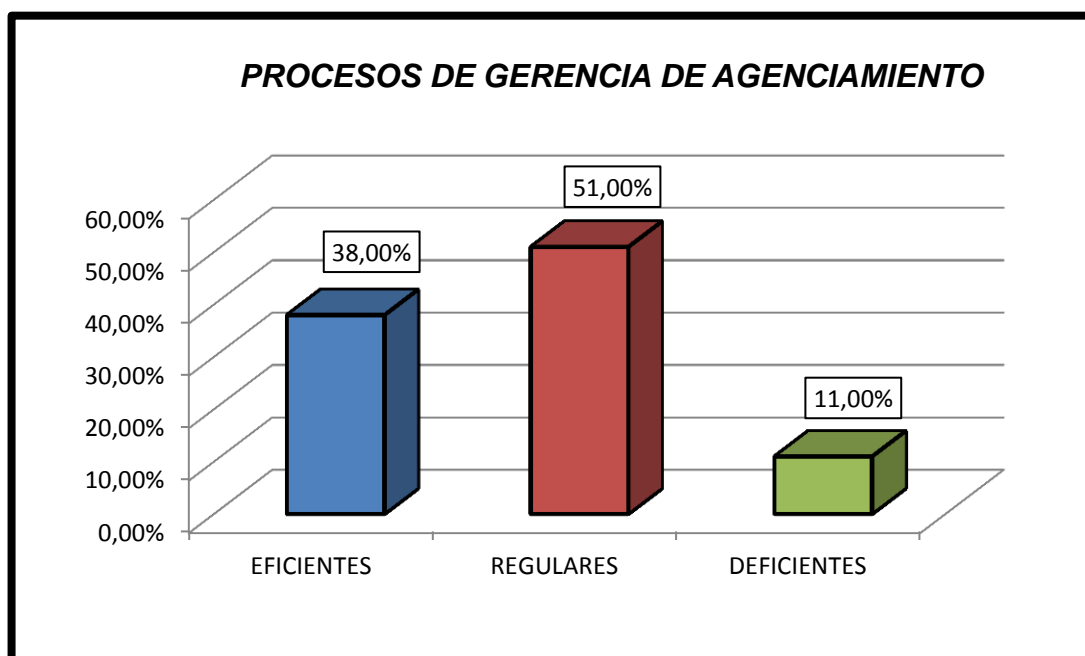


Figura 14.- Procesos de gerencia de agenciamiento

Comunicación de novedades

Para que exista una armónica relación comercial entre Flopec y los clientes que utilizan sus servicios, es necesario que se mantenga una efectiva comunicación de parte de los directores del departamento de agenciamiento hacia sus clientes sobre cualquier novedad por mínima que sea. Al preguntar a los clientes que hacen negocios con Flopec, si los directores de agenciamiento comunican todas las novedades entre sus clientes, de los 80 consultados, un 27% expresó que no y el restante 73% afirmó que sí se comunican; la figura #15 expone los resultados.

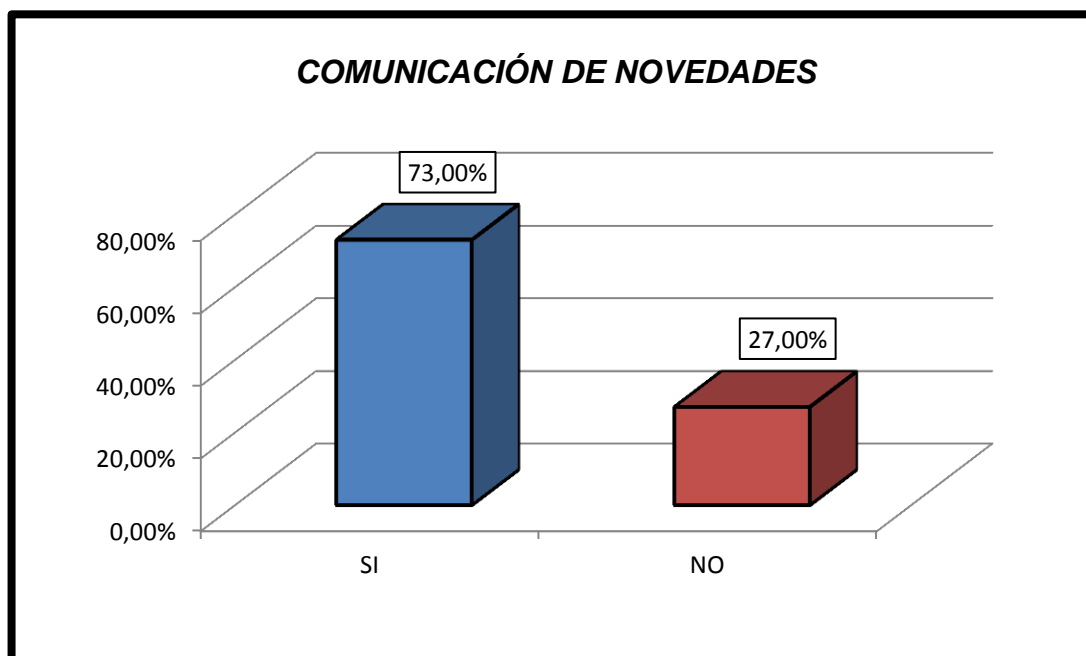


Figura 15.- Comunicación de novedades

Problemáticas en procesos

Es importante que los clientes puedan establecer si se presentan problemáticas en el desarrollo de sus negocios con Flopec, de modo que se puedan establecer mejoras en la relación comercial. Se preguntó a los clientes que hacen negocios con Flopec, si se han presentado problemas en las actividades comerciales que realizan con la entidad. De los 80 encuestados, el 36% expresó que no, mientras que el 64% afirmó que sí ha tenido algún inconveniente en la ejecución de sus procesos, datos que se exponen en la figura #16.

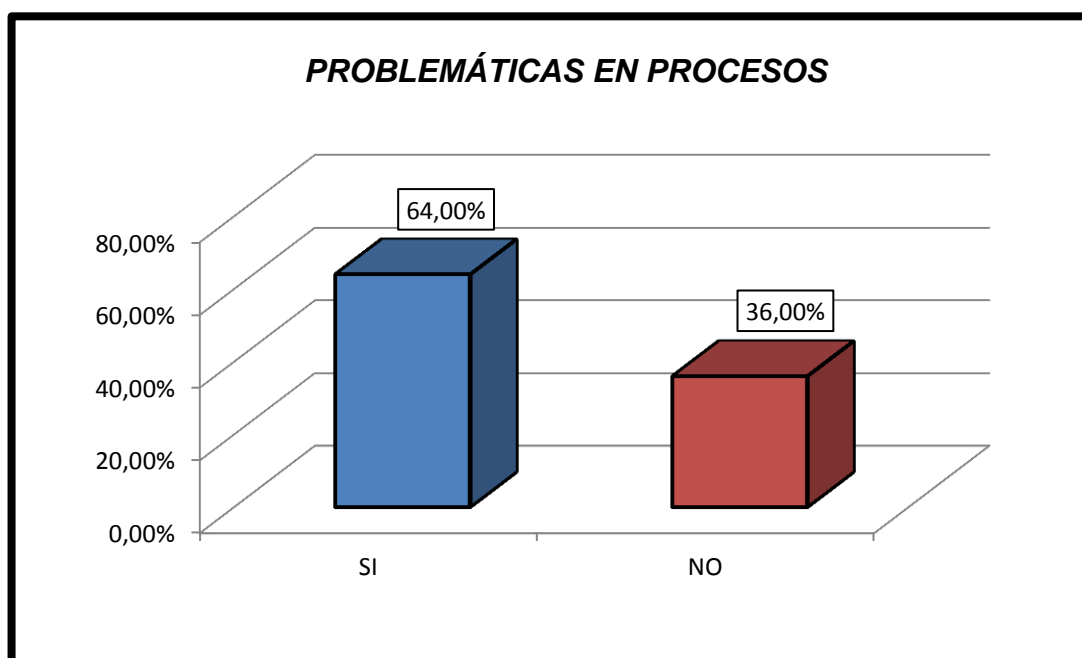


Figura 16.- Problemáticas en procesos

Identificación de problemáticas

Con los antecedentes de presentación de problemáticas presentadas en los negocios efectuados, se hace necesario identificar las problemáticas específicas que generalmente se suscitan. Se preguntó a los clientes que hacen negocios con Flopec, cuáles son los inconvenientes presentados; de los 80 consultados, el 24% dijo tener problemas en la atención al estar esperando, el 31% expresó que en la tramitación y gestión documental, mientras que el 45% ha tenido mayores dificultades en el despacho final de sus buques. Los resultados se expresan en la figura #17.

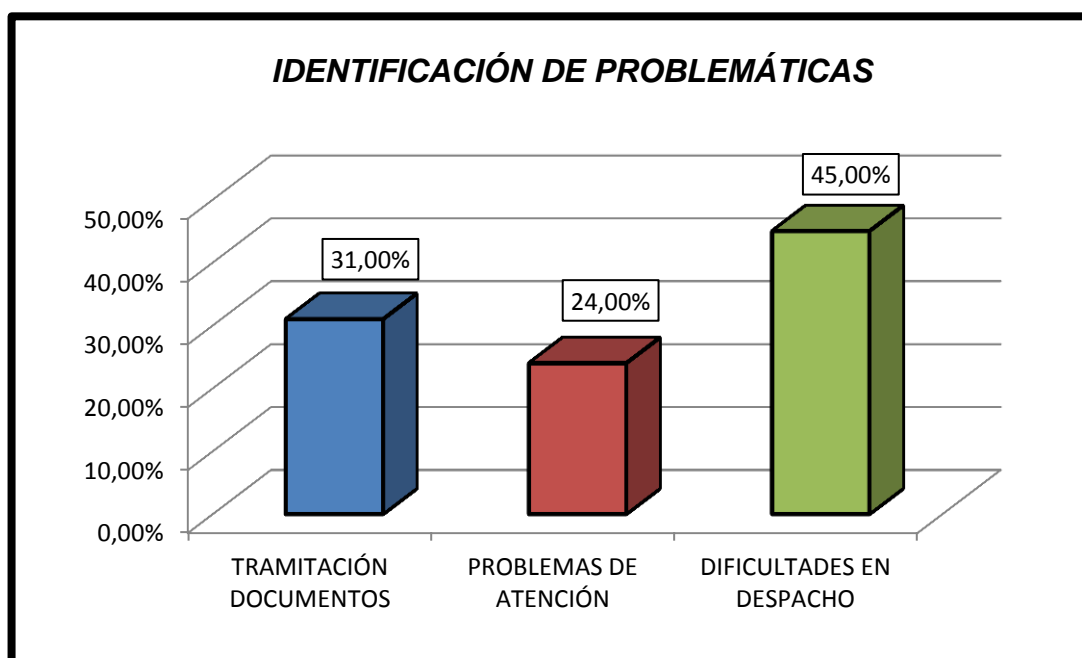


Figura 17.- Identificación de problemáticas

Satisfacción de necesidades

Los clientes que realizan negocios con Flopec, buscan que sus requerimientos sean cumplidos en su totalidad, de modo que el transporte de derivados petroleros que se realizan, se efectúe de forma eficiente. Al consultarles si están satisfechos con los servicios recibidos de parte de la institución; de los 80 consultados, el 10% está satisfecho mínimamente, el 42% expresó que totalmente, mientras que en su mayoría, el 48% afirmó que han satisfecho sus necesidades medianamente. Los resultados se presentan en la figura #18.

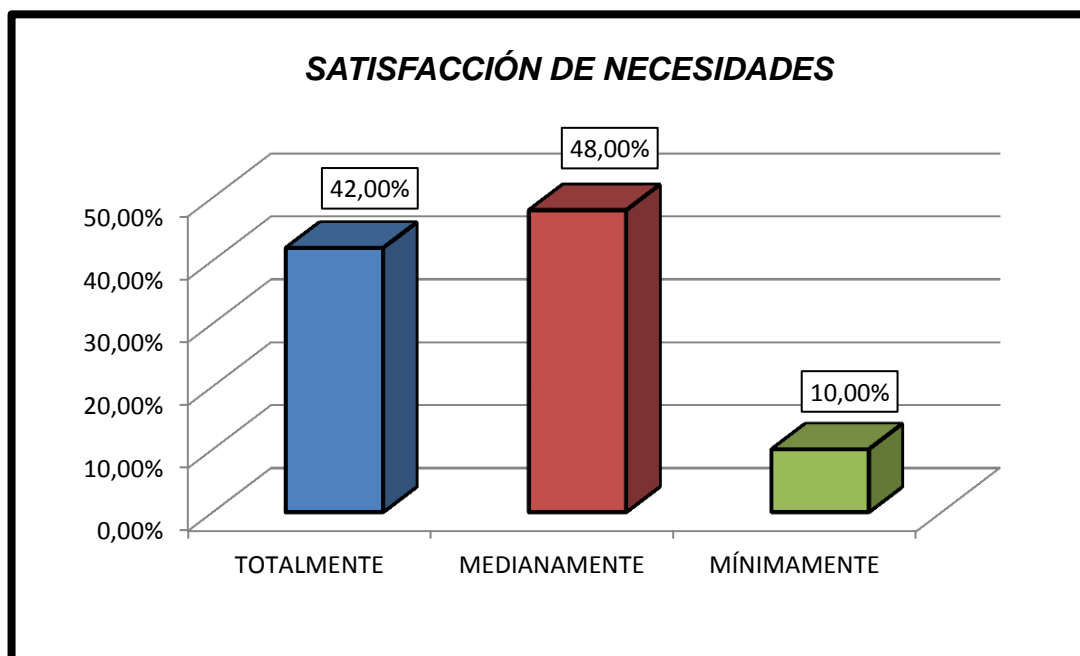


Figura 18.- Satisfacción de necesidades

Modelo de gestión

Los modelos de gestión son instrumentos en los que se detallan los diferentes procedimientos a efectuar en una organización o empresa y que sirven de base para una eficiente gestión orientada a los clientes y resultados. Cuando se preguntó a los clientes que realizan negocios con Flopec, si consideran necesaria la implementación de un modelo de gestión para la gerencia de agenciamiento; de los 80 encuestados, un 9% expresó que no, mientras que el mayoritario 91% concuerda al manifestar la necesidad de implementar un instrumento de este tipo. Los datos se expresan en la figura #19.

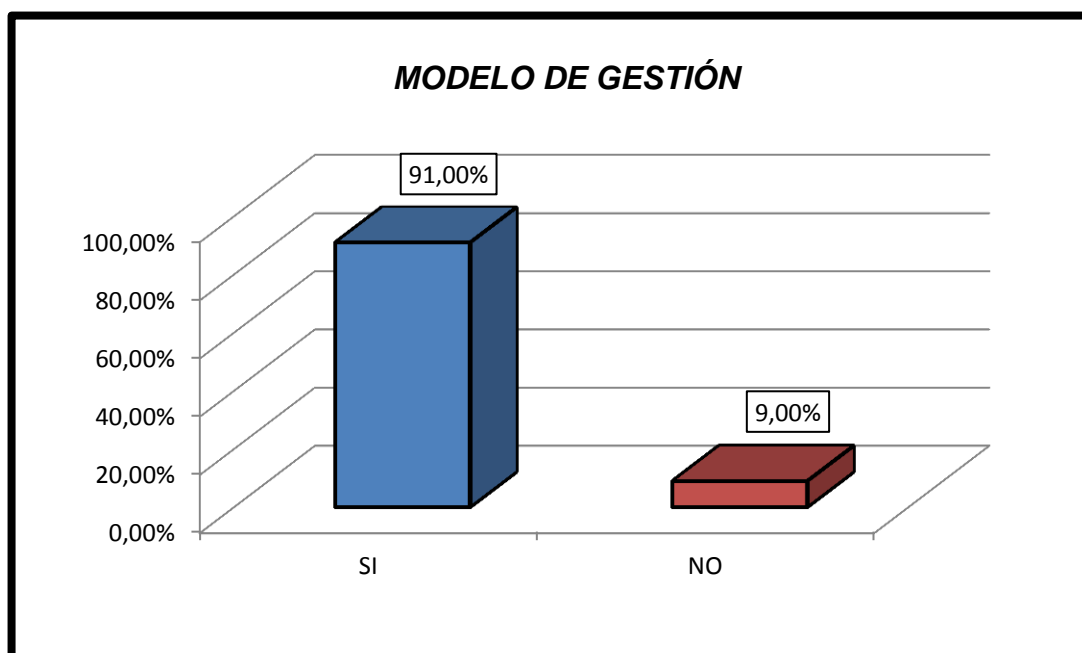


Figura 19.- Modelo de gestión

3.2.3 Entrevista a jefe de operaciones de agenciamiento

Los resultados de la entrevista al jefe de operaciones del área de agenciamiento fueron los siguientes:

Al consultar sobre cuáles son los servicios que ofrece el área de agenciamiento, el entrevistado respondió que en el área de agenciamiento se llevan a cabo los procesos de recepción, atención y despacho de buques que realizan negocios con Ep Flopec.

Preguntando cuántos buques se atiende al mes, el entrevistado respondió que se atienden aproximadamente entre 25 y 30 buques mensuales.

Al preguntar sobre si se tiene claro el proceso de recepción, atención y despacho de buques ofrecidos por la gerencia de agenciamiento, el entrevistado afirmó que tiene claros los procesos pero en base a la experiencia de años que tiene en el trabajo porque no existan manuales en donde se establezcan detalladamente los procesos.

Al plantear la interrogante sobre la frecuencia con la que rota el personal en la Gerencia de Agenciamiento de Ep Flopec, respondió que las rotaciones de personal en el área no se dan con mucha frecuencia, en los casi tres años de trabajo se habrá presentado una ocasión de rotación del personal que labora en el área.

Sobre cómo se manejan los tiempos específicos para los procesos de recepción, atención y despacho de buques, el entrevistado afirmó que existen tiempos aproximados para cada proceso, pero en ocasiones estos no se cumplen por cuestiones externas derivadas de los clientes que son nuevos.

Respecto de cuáles son los factores externos que considera, influyen en la demora para la atención a buques, contestó que principalmente los trámites que deben realizar en las entidades de control para la consignación de valores para obtener la autorización de zarpe.

Al consultar sobre qué sistemas de control se ha implementado para regular los procesos, el entrevistado respondió que los controles sobre los procesos efectuados en cada una de las fases no son planificados en base a sistemas de control, sino por la decisión de los jefes de cada área en la que se desarrolla el proceso.

Preguntado sobre si considera conveniente la implementación de un modelo de gestión en la Gerencia de Agenciamiento de Ep Flopec, el consultado expresó que sería importante que se implementara una herramienta de este tipo que ayudaría mucho en la atención y los despachos de los buques que solicitan los servicios de Ep Flopec por medio de su área de agenciamiento.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
ING. WENDY ROJAS PEZO

3.2.4 Entrevista a jefe de logística de agenciamiento

Los resultados de la entrevista al jefe de logística del área de agenciamiento fueron los siguientes:

Al consultar sobre cuáles son los servicios que ofrece el área de agenciamiento, el entrevistado respondió que el área de logística de la gerencia de agenciamiento se encarga de la revisión y supervisión de la documentación, de la recuperación de cartera y la selección de proveedores de lanchas, maniobras de buques, limpieza, entre otros.

Preguntando cuántos buques se atiende al mes, el entrevistado respondió que en promedio 30 buques se reciben al mes.

Al preguntar sobre si se tiene claro el proceso de recepción, atención y despacho de buques ofrecidos por la gerencia de agenciamiento, respondió que los tiene muy claros, la experiencia en el puesto ha dado la pauta para conocer todos los procesos que la gestión logística debe realizar en la atención a los buques.

Al plantear la interrogante sobre la frecuencia con la que rota el personal en la Gerencia de Agenciamiento de Ep Flopec, respondió que no se han efectuado procesos de rotación en la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec.

Sobre cómo se manejan los tiempos específicos para los procesos de recepción, atención y despacho de buques, el entrevistado manifestó que los tiempos están definidos pero no se cumplen generalmente por la burocracia de ciertos procesos necesarios para autorizar el zarpe del buque una vez que esté atendido.

Respecto de cuáles son los factores externos que considera, influyen en la demora para la atención a buques, contestó que el pago de los valores por parte del estado y en ocasiones la realización de negocios con clientes nuevo sin experiencia en los procesos.

Al consultar sobre qué sistemas de control se ha implementado para regular los procesos, el entrevistado respondió que no existe un sistema de control para regular efectivamente las operaciones en la gerencia de agenciamiento, solo se llevan a cabo controles por parte de la unidad de revisoría y control y de las auditorías que se realizan.

Preguntado sobre si considera conveniente la implementación de un modelo de gestión en la Gerencia de Agenciamiento de Ep Flopec, el consultado expresó que se hace necesario que se ponga en práctica un modelo de gestión para la gerencia de agenciamiento, como una nueva estrategia de mejoramiento de la calidad de los servicios que se brindan en el área.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
ING. WENDY ROJAS PEZO

3.2.5 Diagnóstico de la situación actual

3.2.5.1 Diagnóstico de procesos de agenciamiento

En este apartado de la investigación se realizó una evaluación de la situación que atraviesa en la actualidad la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec, con el fin de identificar las deficiencias y determinar brechas respecto al modelo de gestión que se necesita para mejorar la gestión del departamento.

Para empezar el análisis es importante que se establezcan los procesos que se llevan a cabo en la gerencia de agenciamiento:

- Etapa I: Recepción del buque
- Etapa II: Atención al buque
- Etapa III: Despacho del buque

Etapa I – Recepción del buque

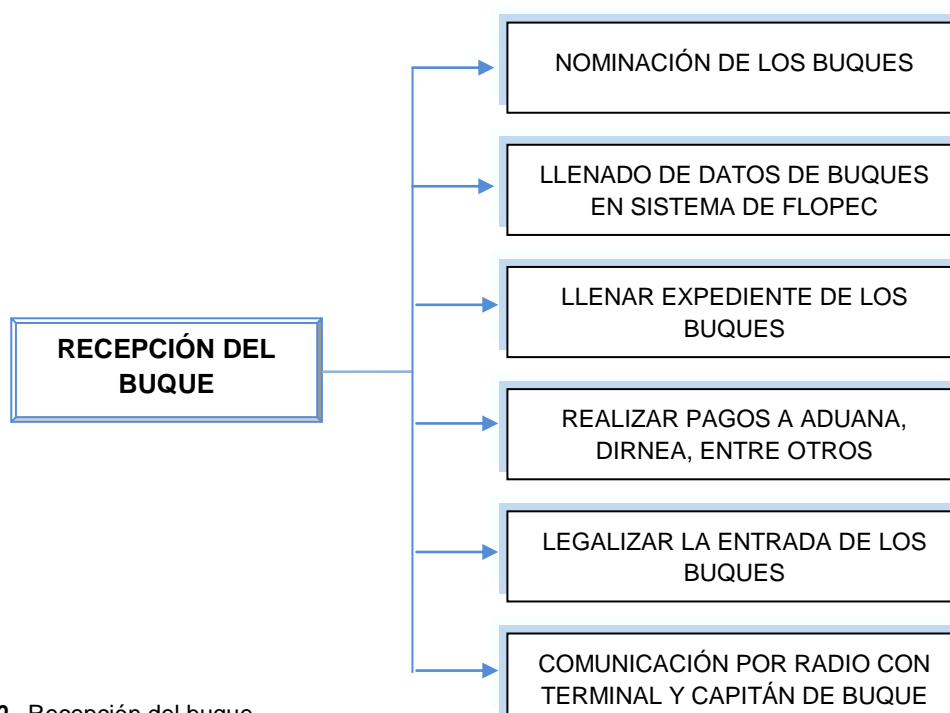


Figura 20.- Recepción del buque

La recepción del buque da inicio a las actividades a realizar en el área de agenciamiento; es en esta fase en la que luego de la nominación del buque, se prepara la diversa documentación legal que se debe presentar ante las autoridades correspondientes como Aduana, DIRNEA, entre otros.

Entre las principales falencias identificadas en esta etapa del proceso se citan:

- No hay un adecuado control de los procesos de gestión documental, lo que ocasiona que se presentan dificultades para encontrar ciertos documentos necesarios en el proceso.
- Los tiempos para el ingreso de los datos de los buques al sistema de Ep Flopec, son relativamente largos.
- En ocasiones, los documentos relativos al agenciamiento de naves no son presentados oportunamente.

Etapa II – Atención al buque

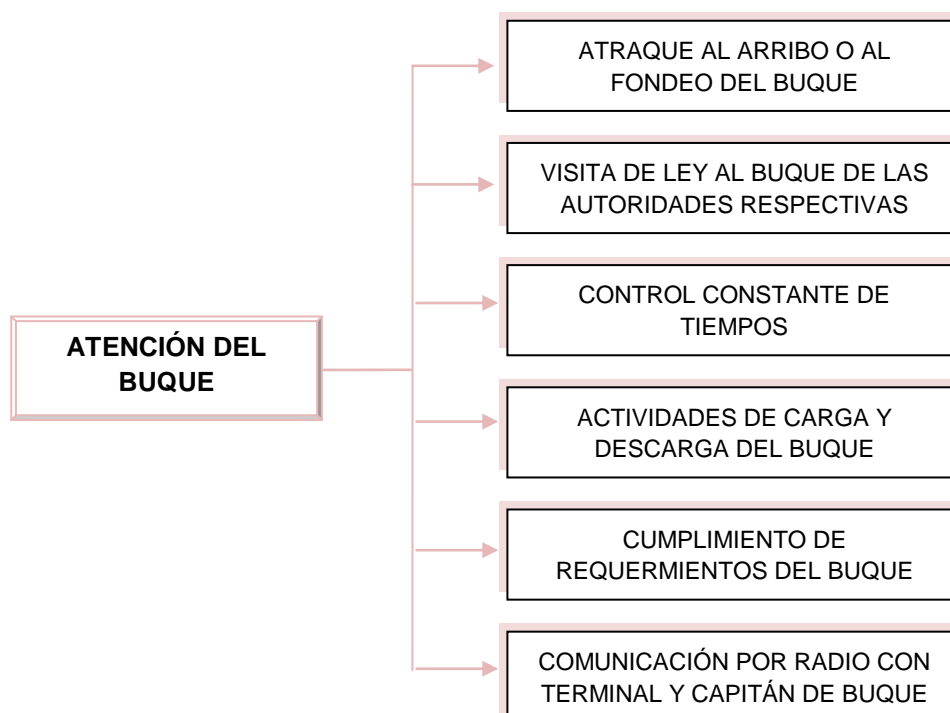


Figura 21.- Recepción del buque

Luego de recibir el buque y la documentación que permita continuar con el proceso, continúa la atención al mismo, preparando en esta fase las maniobras de atraque o fondeo del arribo del buque, lo que permite seguir con los procesos de carga o descarga del mismo. Las falencias identificadas en este proceso son las siguientes:

- Cuando se presentan ausencias en la visita de las autoridades a los buques, los agentes encargados de la supervisión tienen dificultades para llenar las horas y formularios de las autoridades ausentes.
- Es inadecuado control de tiempos en la carga y descarga de los buques.

Etapa III – Despacho del buque

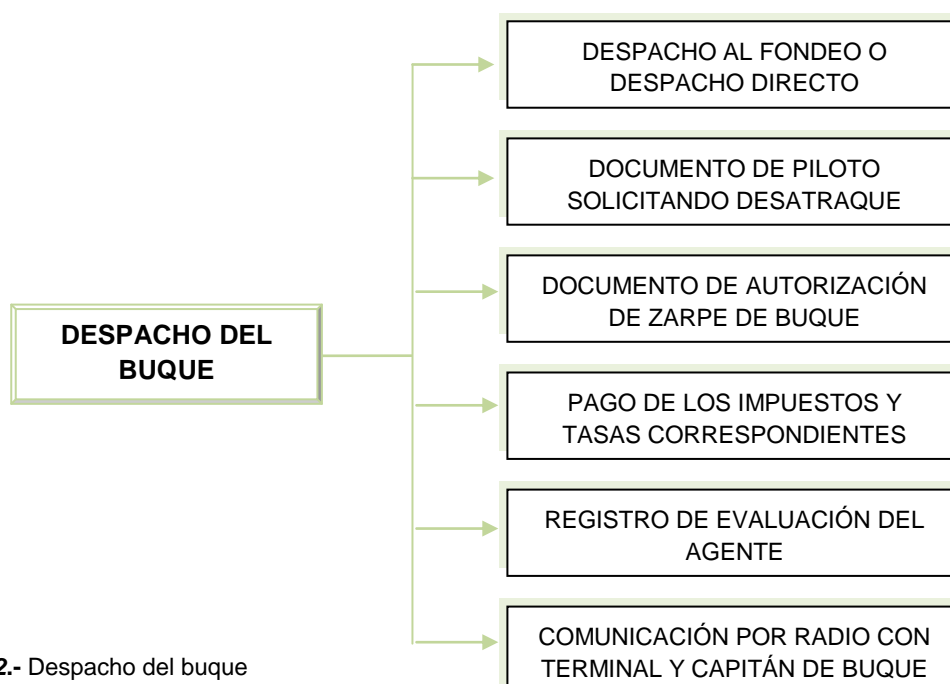


Figura 22.- Despacho del buque

En esta última fase del proceso, se despacha los buques en dos tipos de condiciones; tanto en el despacho directo como en el fondeo al despacho, se consigna toda la documentación para el zarpe del buque.

- Existen demoras para la entrega de autorizaciones para el zarpe.
- El agente encargado de entregar el registro de evaluación, toma mucho tiempo en consignarla.

3.2.5.2 Diagrama causa efecto

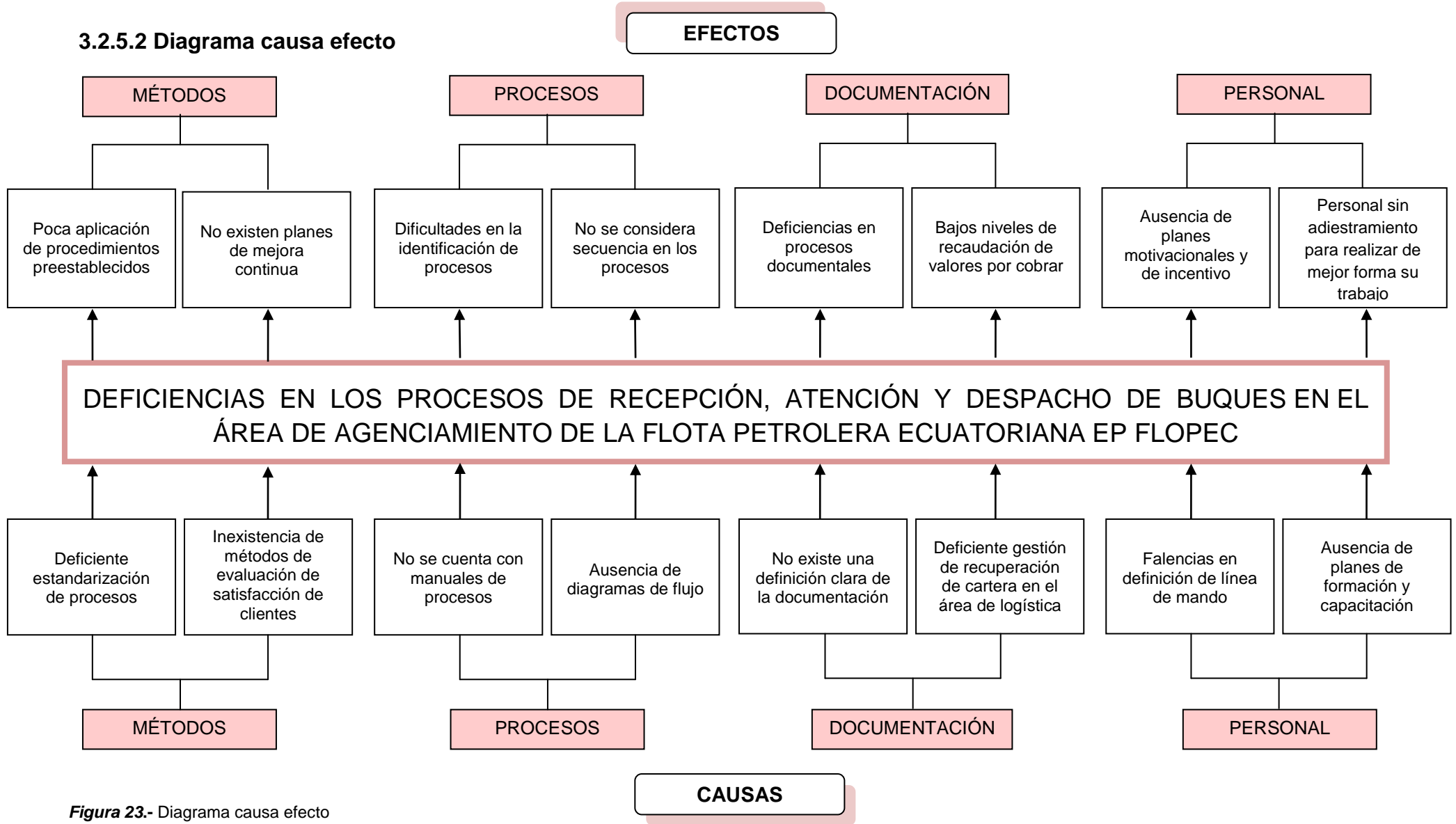


Figura 23.- Diagrama causa efecto

3.2.6 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Existen demoras en los tiempos de liquidación de los buques que realizan negocios con Ep Flopec.
- No se ha definido un mapa de procesos en el que se defina el proceso para transformar los requerimientos de los clientes en servicios que satisfagan plenamente sus necesidades.
- Los procesos de agenciamiento sobre la recepción, atención y despacho de los buques, no están adecuadamente definidos.
- No se han desarrollado manuales de procedimientos ni flujogramas en los que se detallen específicamente cada una de las actividades a realizar en la gerencia de agenciamiento.

Recomendaciones

- Se deben establecer tiempos mínimos para el cumplimiento de cada proceso de la gerencia de agenciamiento.
- Se hace necesario el establecimiento de un mapa de procesos para conocer claramente los procesos estratégicos, medulares y de apoyo que confluyen en el área de agenciamiento.
- Se deben definir procesos y responsables para cada una de las actividades a desarrollar por los funcionarios.
- Se recomienda definir los manuales y flujogramas de procedimientos en los que puedan apoyarse los servidores responsables para ejecutar de mejor forma su trabajo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Propuesta

MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA DE AGENCIAMIENTO DE LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA FLOPEC EP.

4.1.1 Justificación

En el desarrollo de la investigación, se pudieron identificar varios potenciales de mejora en las actividades de recepción, atención y despacho de los buques en la gerencia de agenciamiento de Ep. Flopec.

Problemas como la falta de estandarización de procesos, el retraso en el manejo de los documentos, la ausencia de diagramas y manuales, la poca definición de procedimientos, entre otros, no permiten una gestión totalmente efectiva por parte de este importante departamento de Ep. Flopec.

Ante esta realidad, se justifica el diseño de un modelo de gestión, en el que se puedan establecer y detallar todos los procedimientos e instrucciones de trabajo, con el que deben contar como referencia los funcionarios de esta área, con el propósito de incurrir directamente en la optimización de la entrega de los servicios que se solicitan en la gerencia de agenciamiento.

El trabajo es práctico por cuanto la autora, siendo parte de la gerencia de agenciamiento de Ep. Flopec, busca promover la aplicación de una herramienta técnica administrativa que optimice la gestión departamental.

Entre otros impactos de la propuesta se pueden mencionar:

- Levantar la documentación necesaria para la estandarización de procesos.
- Garantizar procesos eficientes, orientados a la exigencia de los clientes.

4.1.2 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión que permita optimizar la gestión de la gerencia de agenciamiento de la Flota Petrolera Ecuatoriana Ep. Flopec.

Objetivos específicos

- Combinar el mapa de procesos para la gerencia de agenciamiento de Ep Flopec.
- Definir un manual de operaciones para la gestión de los servicios de agenciamiento.
- Preparar manuales operativos para los procesos de recepción, atención y despacho de buques.
- Describir los flujogramas para las operaciones de agenciamiento y la liquidación de servicios.

4.1.3 Ubicación sectorial

Entidad	:	Flota Petrolera Ecuatoriana
Beneficiarios	:	Gerencia de Agenciamiento
Dirección	:	Av. Kennedy – Las Palmas

4.1.4 Plan de trabajo

4.1.4.1 Mapa de procesos para gerencia de agenciamiento

Toda vez que los procesos realizados por la gerencia de agenciamiento tiene otros procesos interrelacionados, es importante que se establezca un mapa de procesos en pos de que todas las actividades se ejecuten de forma efectiva, ya que por lo general la salida de un proceso es la entrada a uno nuevo.

La gerencia de agenciamiento clasifica sus procedimientos en procesos de dirección, procesos medulares y procesos de apoyo, los mismos que se detallan a continuación:

▪ **Procesos de dirección.-** Se refieren a las actividades que cubren las diversas responsabilidades de dirección de la entidad, los mismos que se refieren a los siguientes aspectos:

- ✓ Planificación estratégica, en la que se establecen misión, visión y objetivos de calidad para la entidad.
- ✓ Revisiones de directores, compuesta por evaluaciones a la calidad, toma de decisiones, revisiones de políticas, recursos disponibles, entre otros.

- **Procesos medulares.-** Son todas aquellas actividades que se efectúan en el departamento para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la gerencia de agenciamiento se pueden establecer tres procesos medulares bien definidos, los mismos que se dividen en las siguientes etapas:

- ✓ Etapa I : Recepción de buque
- ✓ Etapa II : Atención al buque
- ✓ Etapa III : Despacho del buque

- **Procesos de apoyo.-** Se refiere a las diferentes actividades que brindan apoyo a los procesos medulares o centrales empleando recursos materiales, económicos y tecnológicos. En la gerencia de agenciamiento se identifican:

- ✓ Administración y finanzas
- ✓ Gestión de la calidad
- ✓ Nuevas estrategias de negocio

4.1.4.1.1 Diagrama del mapa de procesos de Agenciamiento

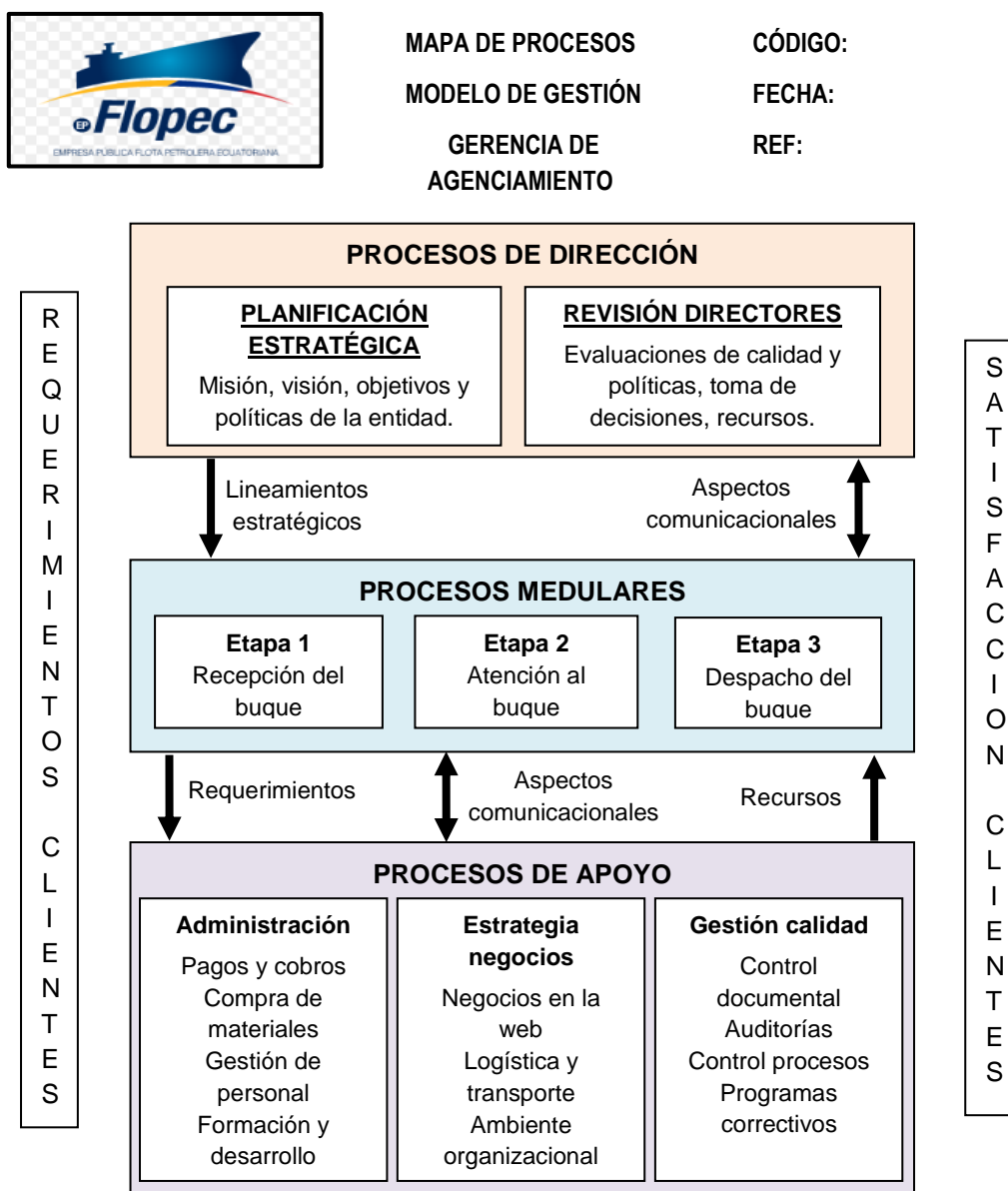


Figura 24.- Diagrama de mapa de procesos

4.1.4.2 Establecimiento de procesos y secuencias

Para que el modelo de gestión base las actividades de la gerencia de agenciamiento en procesos, es sumamente necesario que se identifiquen cada uno de los procesos que son ejecutados, en pos de que con facilidad se establezcan que hay que hacer y los recursos necesarios para ello.

Los principales procesos de la gerencia de agenciamiento son:

1. Recepción de buques
2. Atención de buques
3. Despacho de buques

Para la correcta elaboración de estos procesos y sus actividades en secuencia deben especificarse cada uno de los siguientes aspectos:

- **Dueño del proceso.-** Es el encargado directo de realizar alguna actividad en cualquiera de los tres procesos realizados en el área de agenciamiento.
- **Recursos.-** Se refiere al personal, equipo, materiales y recursos económicos que permitan que se lleven a cabo los procesos en el área.
- **Indicadores.-** Permiten la evaluación continua de los procesos efectuados por el personal de agenciamiento; permiten medir el funcionamiento general de los tres procesos identificados.
- **Proveedor.-** Por lo general es un operario interno, quien suministra lo necesario para recibir, atender y despachar los buques según corresponda.
- **Entradas.-** Se refiere a los requerimientos de los clientes dueños de los buques que transportarán los derivados.
- **Salidas.-** Se refieren a los resultados del proceso, especialmente enfocados a la atención y despacho de los buques.
- **Clientes.-** Son los que requieren los servicios del área de agenciamiento.

- **Interrelaciones.-** Son todos los demás departamentos que sirven para completar los procesos del área, desde su recepción hasta su liquidación.
- **Controles.-** Son todos los elementos que se deben poner en práctica para que en el departamento se trabaje en función de la satisfacción del cliente.
- **Documentación.-** Recibida al momento de aceptar los buques, la misma que debe ser revisada para identificar y corregir errores según se presenten.

A continuación se presenta una descripción de la identificación de procesos y secuencias en el área de agenciamiento de Ep Flopec.

Descripción gráfica de procesos del área de agenciamiento

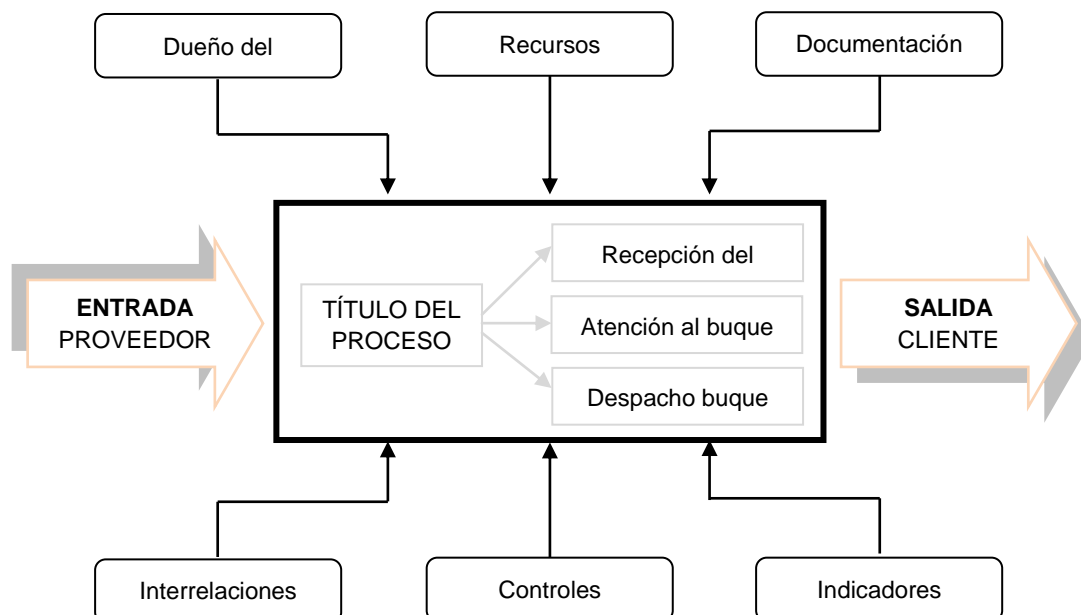



Figura 25.- Descripción de procesos de agenciamiento

4.1.4.3 Manual de operaciones del servicio de agenciamiento


4.1.4.3.1 Gerencia de Agenciamiento

Tabla 2: Manual gerencia de agenciamiento

	<p>MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO GESTIÓN DEL SERVICIO DE AGENCIAMIENTO</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Establecer las operaciones de gestión del servicio que deben realizarse en el área de agenciamiento de Ep Flopec.</p>		
<p>Alcance.- Contempla las actividades que las diferentes áreas y servidores deben efectuar para brindar los servicios de agenciamiento en la entidad.</p>		
<p>Responsable.- Gerente de agenciamiento.</p>		
<p>Misión.- Proveer servicios de agenciamiento naviero y de otros servicios complementarios, en pos de satisfacer las necesidades logísticas de armadores y chateadores de los buques que arriban al puerto, dando estricto cumplimiento de las regulaciones marítimas en pos de satisfacer plenamente las necesidades del cliente.</p>		
<p>Atribuciones y responsabilidades.-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Observar plenamente las políticas emitidas por Ep Flopec con el propósito de brindar servicios eficientes y efectivos a los clientes. 2. Promover relaciones comerciales armónicas con los representantes de compañías navieras nacionales o extranjeras y con toda institución que realice actividades de agenciamiento naviero. 3. Llevar a efecto una adecuada coordinación con las entidades de control naval, marítimo, de aduana, migración y de salud en los temas sobre el agenciamiento de naves y estadía de las mismas en el puerto. 4. Determinar el correcto y cabal cumplimiento de los procesos operativos de la gerencia de agenciamiento. 5. Efectuar un exhaustivo control de las actividades comunicacionales entre clientes usuarios y encargados de la gestión de agenciamiento y servicios logísticos. 6. Dar por aprobado el mantenimiento de las lanchas en los tiempos necesarios. 		

4.1.4.3.2 Operaciones de Agenciamiento

Tabla 3.- Manual de operaciones de agenciamiento

	<p>MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO OPERACIONES DE AGENCIAMIENTO</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Determinar los procesos operacionales que se desarrollan en el área de agenciamiento de buques en Ep Flopec.</p>		
<p>Alcance.- Contempla las actividades que las diferentes áreas y servidores deben efectuar para ejecutar la parte operativa de agenciamiento en la entidad.</p>		
<p>Responsable.- Jefe de operaciones de agenciamiento.</p>		
<p>Misión.- Organizar, establecer y ejecutar las operaciones de agenciamiento naviero en pos de cumplir con un servicio eficiente a los buques e estricto cumplimiento de las regulaciones de ley establecidas para el efecto.</p>		
<p>Atribuciones y responsabilidades.-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y entrega de proformas a clientes. 2. Programación de operativos de los buques con las terminales correspondientes. 3. Observar que las facturas presentadas por los servicios, guarden estricta relación con los negocios efectuados. 4. Lograr que las comunicaciones en las operaciones de los buques, sean oportunas y efectivas. 5. Establecer horarios para el personal a cargo de la gerencia. 6. Promover la eficiencia, eficacia y cordialidad en la recepción, atención y despacho de los buques que llegan al puerto. 7. Verificar que los operadores y agentes mantengan la información de los buques debidamente actualizada. 8. Establecer responsabilidades para el control de documentos referentes al agenciamiento de los buques. 9. Elaborar comunicaciones a los clientes usuarios antes de presentarlos y ser aprobados 		

por el gerente de la entidad.

10. Estar en constante revisión de los estatus de las naves y poner la información a disposición del gerente.
11. Efectuar un estricto control al cumplimiento de los horarios del personal que labora en la dependencia.
12. Verificar que las lanchas cumplan con los estándares de operatividad y rendimiento.
13. Establecer contacto diario con los clientes para la coordinación de los operativos en los buques.
14. Utilizar y optimizar los recursos necesarios tanto de la entidad como de los clientes y usuarios en pos de un mejor desempeño operativo y económico.
15. Diseñar y enviar documentos electrónicos de carga y descarga de los buques al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
16. Efectuar actividades de recepción y de despacho de cuantos buques se presenten.
17. Coordinar la entrega de los CTM a los capitanes de las naves.
18. Delegar, preparar y coordinar con el agente tramitador naviero las funciones que deba cumplir en ausencia del jefe de operaciones.
19. Un agente reemplazará al jefe de operaciones en caso de ausencia.

Productos de operaciones de agenciamiento

≡ El agenciamiento naviero entrega los siguientes productos:

- Proformas para el armador y charteador.
- Documentos de viaje y documentación de recepción.
- Certificados para autorizar zarpe.
- Entrega de Shore pass.
- Documento de entrega a migración de Shore pass.
- Documentos de entrega recepción de documentos, dinero y repuestos.
- Determinación e informe de carga electrónica a la CAE por medio del sistema electrónico.
- Presentación de documentos sobre valores y aranceles derivadas del proceso.

- Entrega de certificación de fletes.

≡ **La estación de radio entrega los siguientes productos:**


- Documento de amarre.
- Informe de E.T.A (fecha estimada de arribo) dirigido a SUIMBA.
- Características de la terminal.
- Crew transportation en el que se detalla la transportación de los tripulantes.
- Documentos de reporte de arribo y zarpe de buques.
- Atención de recepción de buques.
- Documentos de solicitudes de inspecciones bajo el mar.
- Permisos de las autoridades marítimas correspondientes.

≡ **Los servicios de lancha entregan los siguientes productos:**

- Las papeletas de servicios de las lanchas.
- Planes previos de mantenimiento.
- Informes de la ejecución de los planes de mantenimiento.
- Declaración de trabajos realizados.
- Planes de capacitación y de contingencia.
- Informes generales del proceso.

4.1.4.3.3 Logística de Agenciamiento

Tabla 4.- Manual de logística de agenciamiento

	<p>MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO LOGÍSTICA DE AGENCIAMIENTO</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Establecer los procesos operacionales que se desarrollan en el área de logística de agenciamiento de buques en Ep Flopec.</p>		
<p>Alcance.- Contempla las actividades que las diferentes áreas y servidores deben efectuar para dotar de logística a los buques en el área de agenciamiento en la entidad.</p>		
<p>Responsable.- Jefe de logística de agenciamiento.</p>		
<p>Misión.- Revisar y supervisar la documentación sobre aspectos como la recuperación de cartera, la selección de proveedores de lanchas, maniobras de buques, servicios de limpieza, entre otros.</p>		
<p>Atribuciones y responsabilidades.-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y diseñar el presupuesto de la gerencia de agenciamiento. 2. Revisar los registros de contabilidad de la gerencia de agenciamiento y evaluar los informes que se emitan por tal gestión. 3. Controlar y establecer la legalidad de comprobantes de pago y de ingreso. 4. Revisar y coordinar con el supervisor de operaciones, la tramitación necesaria para la recuperación de cartera del área de agenciamiento. 5. Llevar un estricto control, revisar y controlar las planillas de pago en las diferentes áreas de la gerencia de agenciamiento. 6. Aplicar actividades de control a los auxiliares y demás documentos contables. 7. Determinar los saldos deudores y acreedores para establecer la liquidación final tanto de armadores como de charteadores. 8. Luego de la verificación de las facturas relacionadas con los servicios de agenciamiento y la determinación de su correcto respaldo legal, gestionar los respectivos pagos. 9. Promover cambios que permitan una gestión financiera y económica en términos de 		

eficiencia y calidad.

10. Presentar constantes informes al gerente sobre la presentación de errores y desviaciones, en pos de determinar responsables y aplicar correctivos sobre la marcha.
11. Cada tres meses, presentar informes sobre la recuperación de cartera.
12. Establecer un estricto control sobre la asistencia del personal a cada área.
13. Determinar mediante cuadros de comparación, los precios a tomar en consideración para seleccionar proveedores de los diferentes servicios (productos alimenticios, medicina, turismo, abogados, limpieza, entre otros).
14. Definir una metodología que evalúe constantemente el servicio que prestan los proveedores de la gerencia de agenciamiento.


Productos de logística de agenciamiento

≡ **La logística de agenciamiento entrega los siguientes productos:**

- Informe detallado de los pedidos agenciados a naves.
- Documentos de contratos con proveedores de bienes y servicios.
- Listado de órdenes de adquisición y compra.
- Informe del tiempo de contratos.
- Informe de la forma de prestación de servicios de parte de proveedores.
- Informes de los procesos de recuperación de cartera vencida.

4.1.4.3.4 Asistencia comercial

Tabla 5.- Manual de asistencia comercial

	<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO ASISTENCIA COMERCIAL A BUQUES</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Determinar los procesos a seguir para brindar la asistencia comercial a buques que solicitan servicios de agenciamiento en Ep Flopec.</p>		
<p>Alcance.- Contempla los procesos que deben efectuarse para asistencia comercial a los buques en el área de agenciamiento en la entidad.</p>		
<p>Responsable.- Gerente de agenciamiento.</p>		
<p>Misión.- Lograr que la asistencia comercial a los buques en la gerencia de agenciamiento sea eficiente, efectiva y satisfaga plenamente las necesidades del cliente.</p>		
<p>Atribuciones y responsabilidades.-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe y revisa la notificación de nominación de agencia. 2. Remitir confirmación de recepción. 3. Se elaboran proformas de gastos. 4. Se revisa proforma de gastos portuarios. 5. En caso de existir cambios, corregir y elaborar nuevamente proforma. 6. Remitir proforma nueva de gastos portuarios. 7. Registrar proformas de gastos. 8. Recibir aceptación de proforma. 9. Esperar aprobación de proforma. 10. Recibir confirmación de pago de anticipo. 11. Verificar el pago en tesorería. 12. Se recibe el E.T.A. 13. Se espera recepción del buque. 		

14. Remitir notificación pendiente de pago al buque.


Productos de asistencia comercial de buques

≡ **La asistencia comercial de buques entrega los siguientes productos:**

- Nominación de agencia.
- Proforma de gastos portuarios.
- Anticipo de pagos.
- Pago en tesorería.


4.1.4.3.5 Gestión de servicios del buque

Tabla 6.- Manual de gestión de servicios del buque

	<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO GESTIÓN DE SERVICIOS A BUQUES</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Determinar los procesos a seguir para establecer para una adecuada gestión de servicios a buques que solicitan servicios de agenciamiento en Ep Flopec.</p>		
<p>Alcance.- Contempla los procesos que deben efectuarse para la gestión de servicios a los buques en el área de agenciamiento en la entidad.</p>		
<p>Responsable.- Gerente de agenciamiento.</p>		
<p>Misión.- Atender a satisfacción todos los requerimientos de los buques que solicitan servicios en la gerencia de agenciamiento.</p>		
<p>Atribuciones y responsabilidades.-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe solicitud de servicio del buque. 2. Remitir confirmación de recepción. 3. Se identifica el tipo de servicio que se ha solicitado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fumigación ▪ Unión ▪ Desalojo de basura ▪ Limpieza de casco ▪ Inspección submarina ▪ Antinarcóticos ▪ Entrega de provisiones ▪ Servicio de lanchas ▪ Repuestos y materiales ▪ Cambio de tripulación ▪ Encomiendas a bordo ▪ Entregas de C.T.M. 		

4.1.4.3.6 Liquidación del buque


Tabla 7.- Manual de liquidación del buque

	<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO LIQUIDACIÓN DEL BUQUE</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Determinar los procesos a seguir para la liquidación de los buques que solicitan servicios de agenciamiento en Ep Flopec.</p>		
<p>Alcance.- Contempla los procesos que deben efectuarse para la liquidación de los buques en el área de agenciamiento en la entidad.</p>		
<p>Responsable.- Gerente de agenciamiento.</p>		
<p>Misión.- Cumplir con los procesos de liquidación de buques que han solicitado servicios de agenciamiento en Ep Flopec.</p>		
<p>Atribuciones y responsabilidades.-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se envía proforma en máximo 24 horas. 2. Se solicita el pago del 90% de la proforma antes del arribo del buque. 3. Ep Flopec realiza la recalada del buque con el anticipo depositado por el cliente. 4. Se realizan las órdenes de pago a entidades públicas y proveedores. 5. Se cierra la recalada de los buques. 6. Director financiero emite las facturas para el pago final. 7. Después de quince días se envía la información completa para recibir el pago. 		

4.1.4.4 Manuales operativos recepción, atención, despacho de buques

4.1.4.4.1 Procedimientos de recepción de buques

Tabla 8.- *Procedimientos de recepción de buques*

	<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN DE BUQUES</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Garantizar que se cumplan los procedimientos aplicados en la recepción de los buques en el área de agenciamiento de Ep Flopec, según los requerimientos y exigencias de los clientes.</p>		
<p>Alcance.- El manual contempla las diferentes actividades referentes a la etapa I respecto de la recepción de los buques.</p>		
<p>Responsable.- Supervisor de operaciones y agentes.</p>		
<p>Descripción de Actividades.- Las actividades realizadas en esta etapa del proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el supervisor de operaciones: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Al tratarse de clientes nuevos que soliciten una proforma, una vez que se revisen todos los requisitos previos, se recibe la proforma firmada y aprobada por gerencia. 2.- Cuando se trate de clientes habituales, luego de recibir la nominación se continúa con la clasificación de la categoría del servicio que solicita. 3.- Envía la solicitud de fondos para cubrir los respectivos pagos. ▪ Para agentes: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Ingresar al sistema el nombre del agente que se encargará de atender el buque. 2.- Verificar el nombre del buque en el sistema; si no está, se realiza el registro respectivo del nombre del buque. 3.- Registrar el número del viaje que se realizará y los productos que se transportarán. 4.- Enviar correo electrónico al cliente y al capitán del buque. 5.- En el mismo correo electrónico, solicitar al buque el E.T.A (fecha estimada de arribo), la lista de tripulantes y los requerimientos del capitán del buque. 6.- Cuando se recibe el E.T.A., reportar su recepción a la terminal y se da respuesta al 		

buque.

7.- Ingresar al sistema los datos para los respectivos pagos.

8.- Aperturar una carpeta que identifique el expediente del viaje, archivando en orden la información.

9.- El expediente del buque debe contener los documentos tales como la notificación de llegada, la notificación de arribo, el pago a la Dirección Nacional de Espacios Acuáticos (DIRNEA) y la solicitud de pago del pilotaje.

10.- Cuando se tiene un E.T.A. exacto, se continúa con la impresión de los documentos de aviso de arribo, con el fin de legalizar la entrada del buque.

11.- Solicitar al loading master (encargado de coordinar cargas y descargas) el prospecto de atraque con la respectiva fecha y hora de llegada del buque.


12.- Comunicar al buque y al grupo correspondiente de su atención (armadores, operadores y charteadores) el prospecto de atraque de acuerdo al producto que se va a cargar.

13.- Una vez conocidos los prospectos de atraque, se presenta información al capitán sobre los siguientes datos:

- ≡ Carga y cantidad que maneja el terminal
- ≡ Temperatura del producto a transportar
- ≡ Aproximación de hora del piloto a bordo del buque
- ≡ Muelle asignado
- ≡ Lugar de atraque del buque
- ≡ Conexiones de carga con sus respectivos números, tipos y diámetros.

4.1.4.4.2 Procedimientos de atención a buques


Tabla 9.- Atención a buques

	<p>MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO</p> <p>PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN DE BUQUES</p>	<p>CÓDIGO:</p> <p>FECHA:</p> <p>REF:</p>
<p>Objetivo.- Determinar las actividades secuenciales que deben seguirse para la atención de buques en el área de agenciamiento de Ep Flopec, según los requerimientos y exigencias de los clientes.</p>		
<p>Alcance.- El manual contempla las diferentes actividades referentes a la etapa II respecto de la atención a los buques.</p>		
<p>Responsable.- Supervisor de operaciones y agentes.</p>		
<p>Descripción de Actividades.- Las actividades realizadas en esta etapa del proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el supervisor de operaciones y agentes: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Reconfirmar los prospectos de atraque con una anticipación de por lo menos cuatro horas antes de la llegada a la estación de pilotos o a su vez previo al contacto por radio con el buque. 2.- Cuando se establece la primera comunicación con el buque por medio de la radio, se hace extensiva una cordial bienvenida, seguida de la notificación para que el buque, una hora antes de arribar al puerto, se contacte nuevamente para requerir las coordenadas respecto al fondeo. 3.- En el caso de que el buque tenga que fondear y el capitán solicite la visita de operarios con las autoridades, se coordina la misma. Del mismo modo se toman en consideración los tiempos de arribo conjuntamente con los motivos del fondeo, pidiéndole al capitán que exprese algún requerimiento que se deba cumplir antes de realizar el atraque. 4.- Una vez que el buque esté fondeado, hay que mantener una constante comunicación con el terminal con el fin de solicitar hora y fecha para el atraque. 5.- Se solicita al guardia de la capitania el nombre del piloto y el tiempo en que aproximadamente se contará con él. 6.- Luego de conocer los detalles, se comunica tanto al buque como al terminal el nombre del piloto y la hora. 7.- Se da a conocer al buque y al terminal cuando el piloto va en camino. 		

- 8.- Se realiza la notificación a las entidades correspondientes como Aduana, Capitanía, Migración, Control Marítimo y de Salud para la visita de ley correspondiente al buque.
- 9.- El piloto por escrito, en original y copia, la maniobra de atraque y desatraque.
- 10.- Una copia de la solicitud del piloto se guarda en el expediente del buque.
- 11.- En el caso de que la visita de ley sea realizada cuando el buque esté atracado, el agente debe coordinar el traslado de las autoridades al muelle.
- 12.- Cuando una de las autoridades no realice la visita, se llenará la hoja de visita que le correspondía y se solicita los documentos pertinentes al capitán del buque.
- 13.- Cuando se realice la visita, se debe llevar a bordo todo tipo de correspondencia que sea dirigida al buque, incluyendo las evaluaciones del agente y los shore passes (pase a tierra) en el caso que sean requeridos.
- 14.- El agente debe ser el facilitador de la comunicación entre los miembros del buque y autoridades; del mismo modo debe proveer de toda la información que se necesita en el puerto para dar práctica libre al buque.
- 15.- Luego de la visita de ley se continúa con la ejecución del key meeting (reunión clave) en la que deben participar el capitán del buque, el loading master del terminal, el inspector independiente y el agente, en esta reunión se dejan establecidos los tiempos y operación disponible, on boarding quantity (cantidad a bordo), las cantidades que se han requerido, tiempos estimados para la carga, calados, entre otros.
- 16.- El agente que se encuentra en el key meeting, informa al agente que está en oficinas sobre los datos de la reunión para el envío a clientes y proceder luego con el llenado de los tiempos requeridos.
- 17.- El agente debe preparar la documentación de las autoridades que no asistieron a la visita.
- 18.- Atenderlos requerimientos principales del buque, entre los que se destacan asistencia médica para los tripulantes, embarque y desembarque de tripulantes, tramitación de pases para acceder al terminal solicitadas para compañías por parte del capitán.
- 19.- Se realiza la verificación de la documentación de la terminal, datos que se contienen en el B/L (documento de transporte marítimo puerto a puerto), el número de los originales que llevará el buque y el destino del mismo conjuntamente con su consignatario.
- 20.- Se debe mantener comunicación con el oficial de guardia del buque, a armadores, charteadores u operadores, enviando entre uno a cuatro actualizaciones de datos sobre los tiempos operacionales.
- 21.- Al término de las operaciones se envía comunicación a las partes inmersas, indicando detalladamente en el Statement of Facts (declaración de hechos), la finalización, desconectada y nuevo tiempo estimado de salida.
- 22.- Establecer que los diversos requerimientos del buque se hayan cumplido a cabalidad.

4.1.4.4.3 Procedimientos de despacho de buques

Tabla 10.- Despacho de buques

	<p>MODELO DE GESTIÓN GERENCIA DE AGENCIAMIENTO PROCEDIMIENTOS DE DESPACHO DE BUQUES</p>	<p>CÓDIGO: FECHA: REF:</p>
<p>Objetivo.- Establecer las diversas actividades que deben cumplirse para el despacho de buques en el área de agenciamiento de Ep Flopec, según los requerimientos y exigencias de los clientes.</p>		
<p>Alcance.- El manual contempla las diferentes actividades referentes a la etapa III respecto del despacho de los buques.</p>		
<p>Responsable.- Agentes.</p>		
<p>Descripción de Actividades.- Las actividades realizadas en esta etapa del proceso son:</p> <p>1.- Con el propósito de completar los requisitos para dar el zarpe al buque, se efectúa por parte de las autoridades, las verificaciones de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ≡ Formulario original de solicitud de despacho sumado al timbre fiscal. ≡ Cinco copias del despacho emitido por la aduana. ≡ Cuatro copias del conocimiento del embarque. ≡ Cuatro copias del manifiesto general <p>2.- Para la firma de la documentación, es indispensable que se obtenga la solicitud provisional de exportación en la agencia de aduana correspondiente.</p> <p>3.- Se debe ubicar el Crew List (lista de tripulación) con cambios o sin cambios de tripulantes del buque.</p> <p>4.- Se debe proceder al pago de varios impuestos de parte de la capitania de puertos, entre los que destacan la alícuota a la DIRNEA, pilotaje, entre otros, como requisito fundamental para la firma del zarpe. Los documentos que se requieren para la firma del zarpe son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ≡ Un original y cuatro copias del zarpe. ≡ Un despacho de aduana firmado por la entidad. ≡ La plantilla sobre la cual se controla el zarpe, en la que se detallan los impuestos 		

pagados y por pagar con un previo sello de la capitanía.

≡ La lista de los tripulantes que se embarcarán en el buque.

5.- Determinar que se haya realizado el Statement of Facts, el mismo que obligatoriamente debe estar sellado y firmado por el capitán del buque que zarpa.

6.- Llenar un formulario de Final Port Log (registro puerto final).

7.- La solicitud de piloto para maniobrar en atraque y desatraque enviado al capitán por solicitud del terminal.

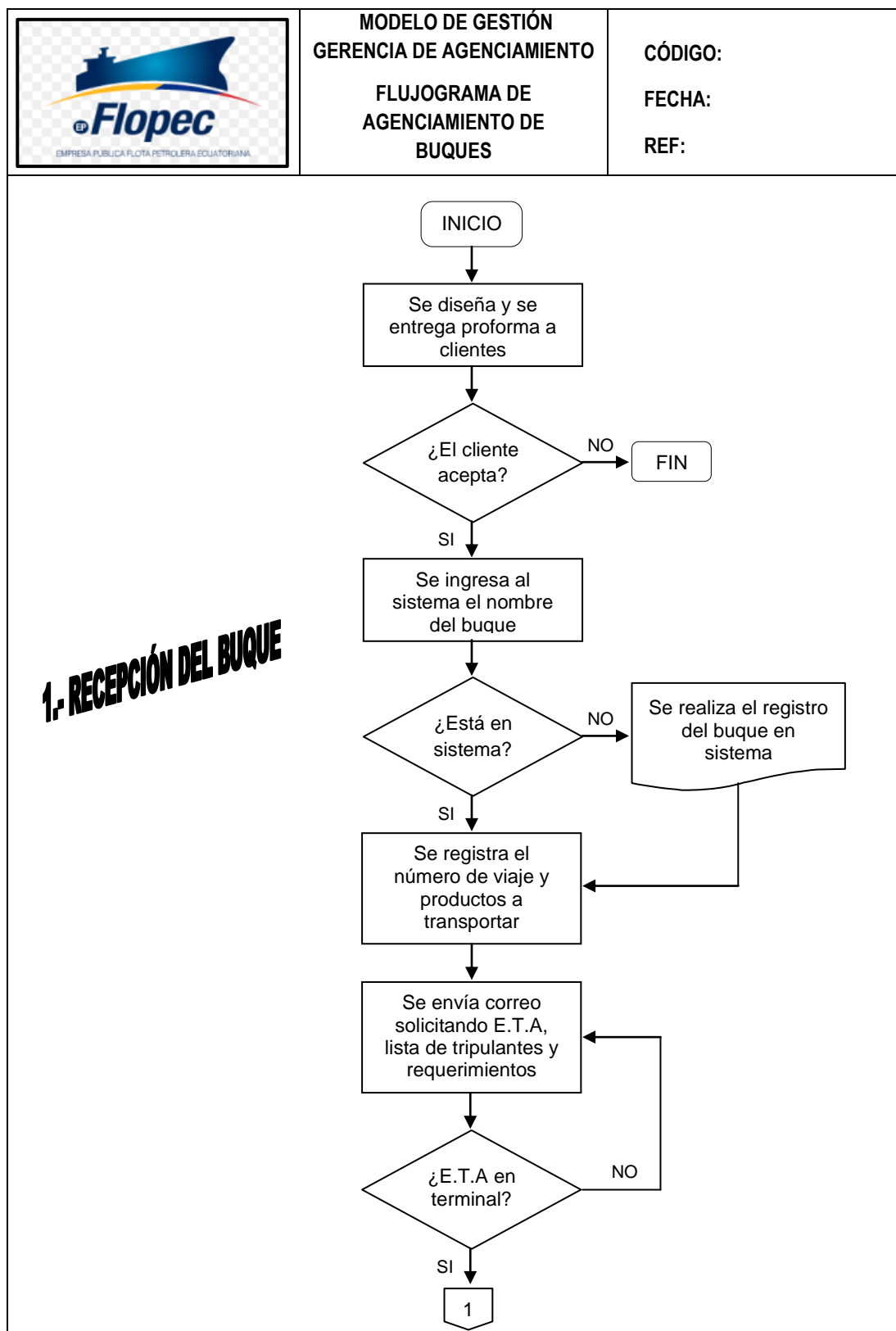
8.- Establecer la recepción del Agent Evaluation Report (informe de evaluación de agente) de parte del capitán.

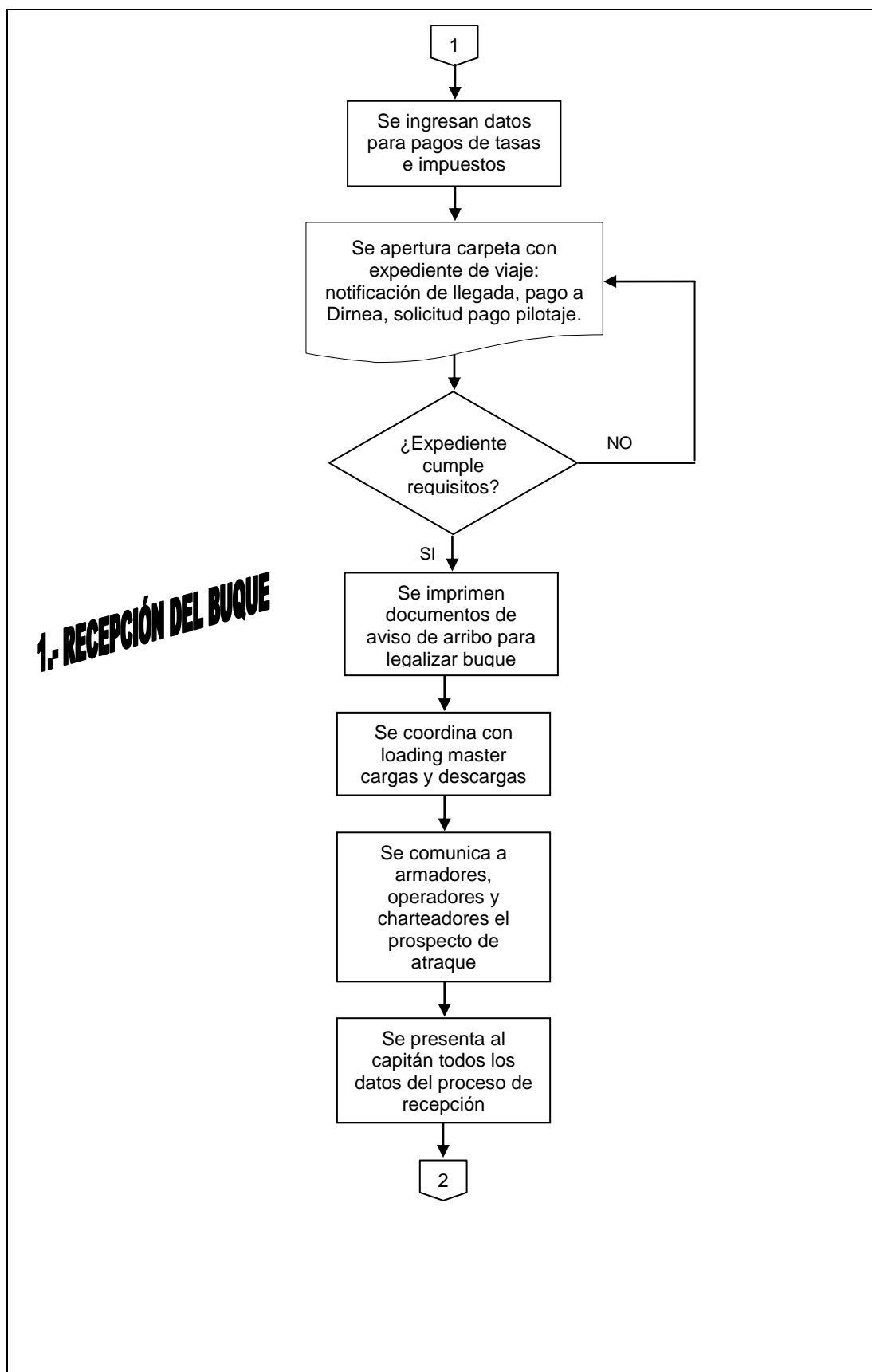
9.- Determinar que todos los requerimientos solicitados tengan el soporte de sus facturas y estén firmados y conteniendo el sello del capitán.

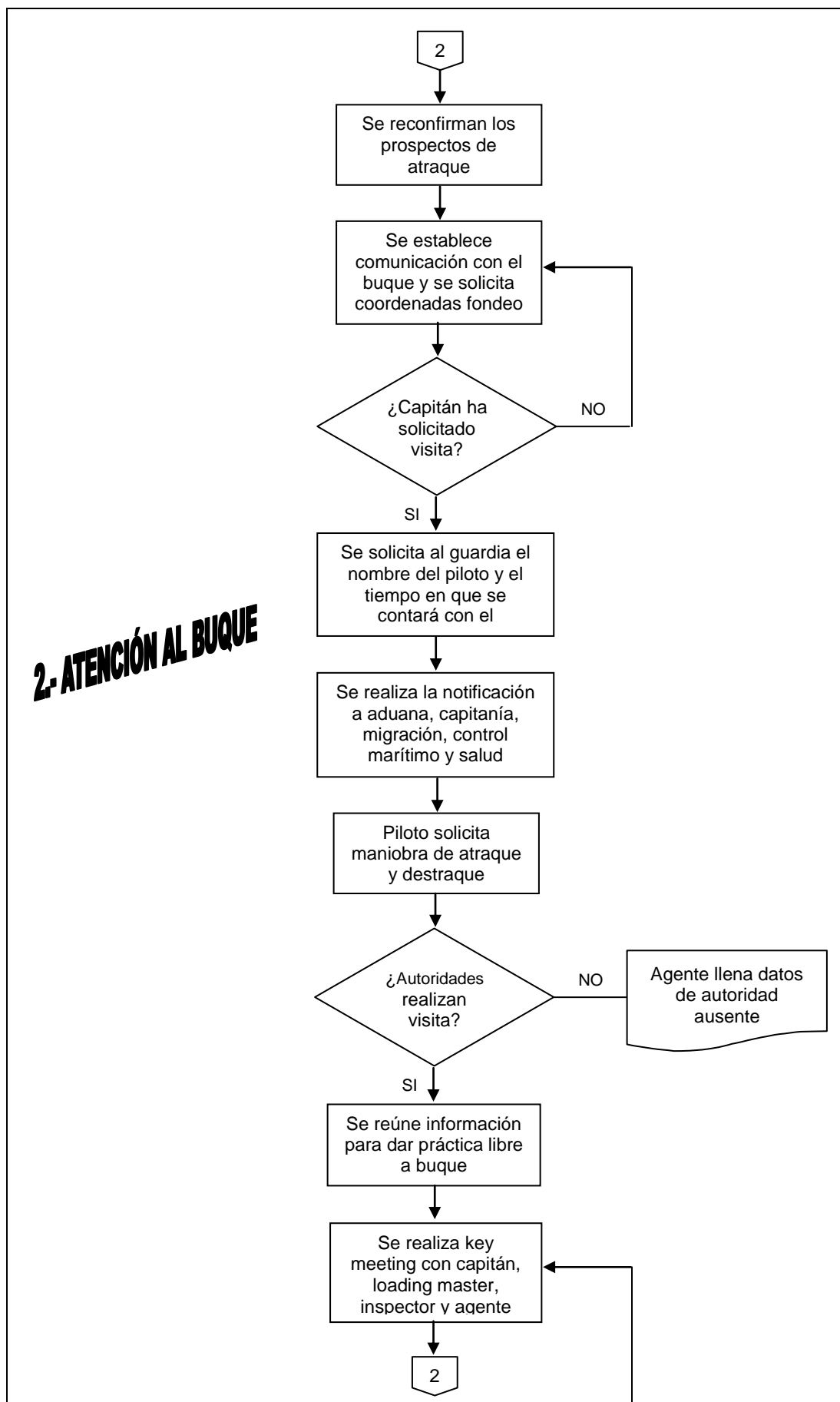
4.1.4.5 Flujogramas de gerencia de agenciamiento

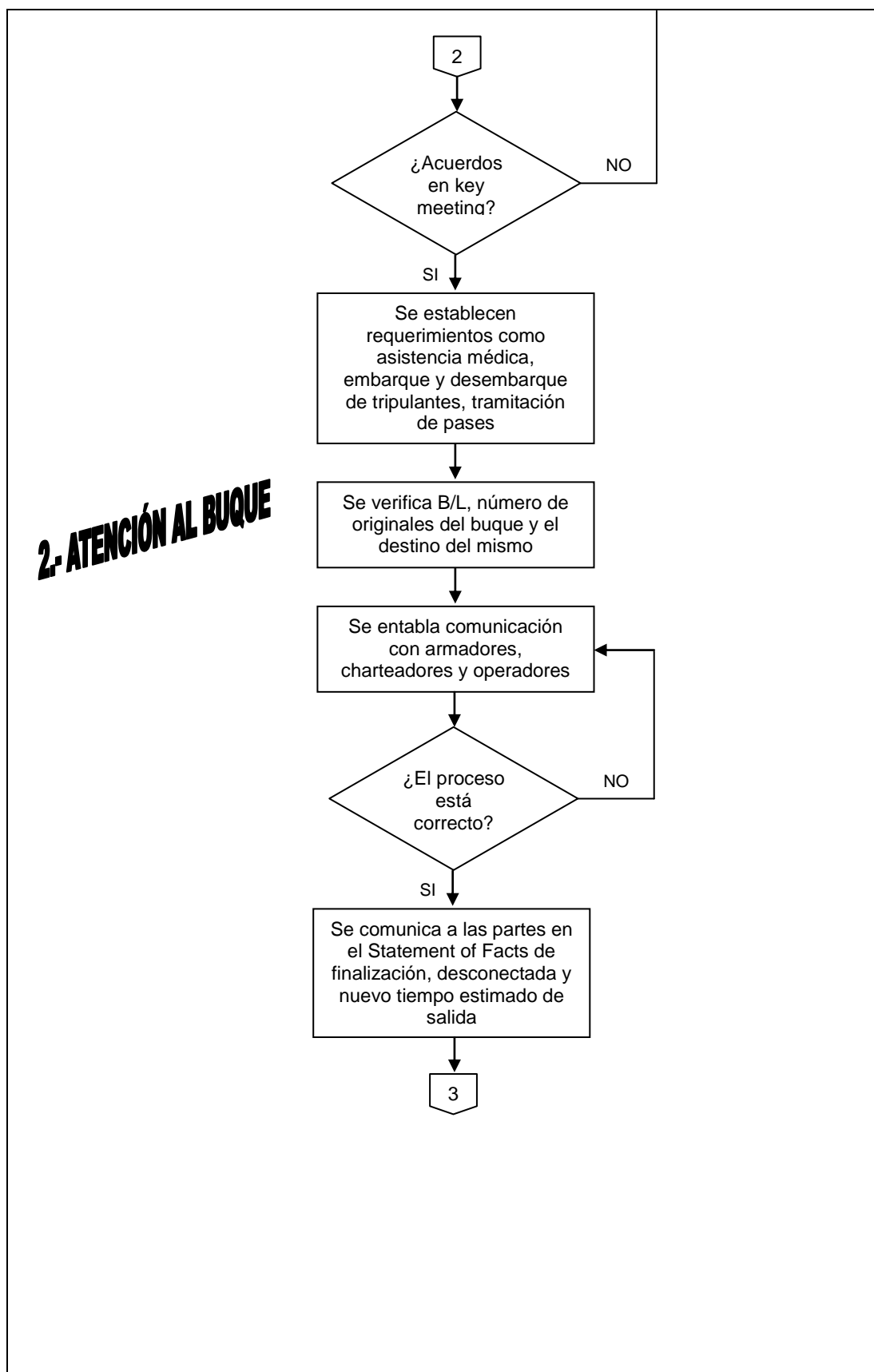
4.1.4.5.1 Flujograma de agenciamiento de buques

Tabla 11.- Flujograma agenciamiento de buques

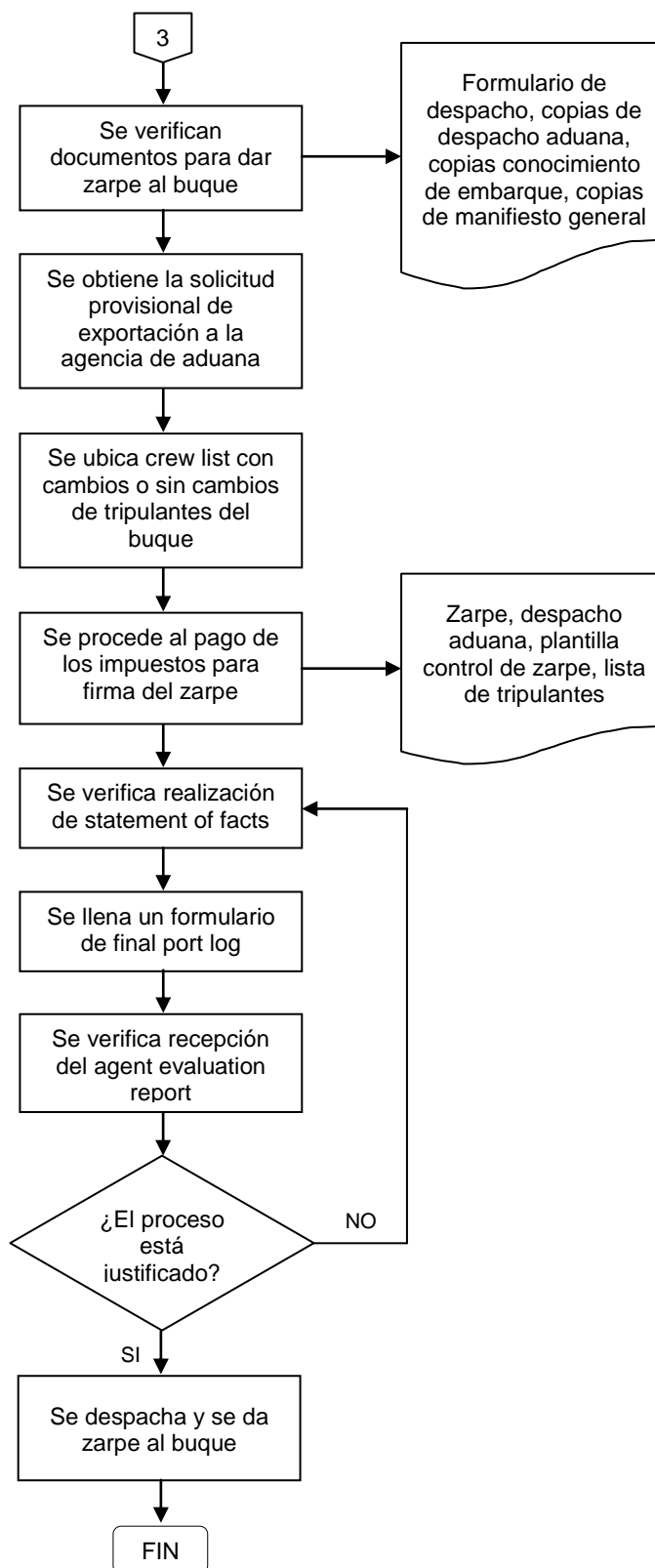






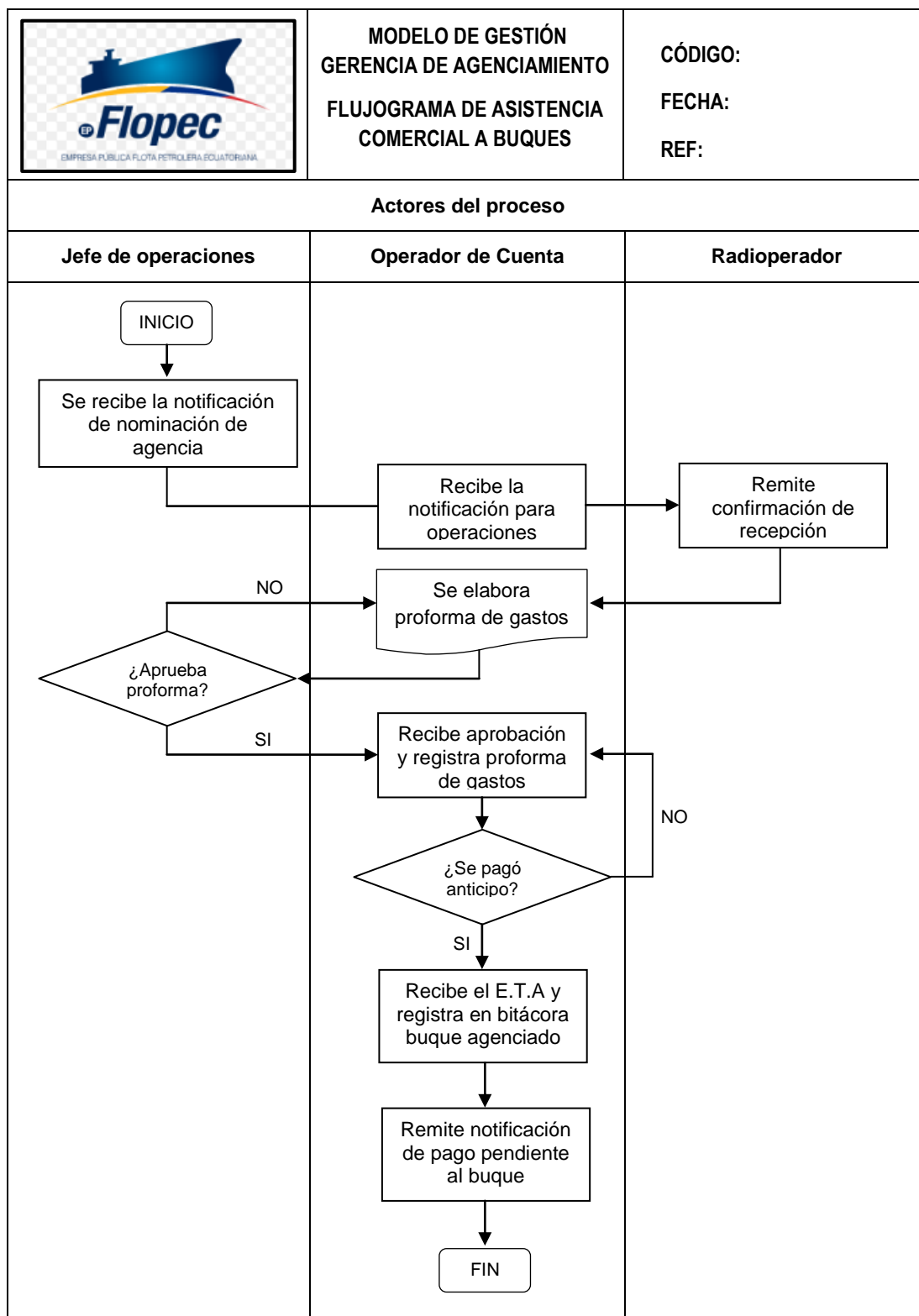


3.- DESPACHO DEL BUQUE



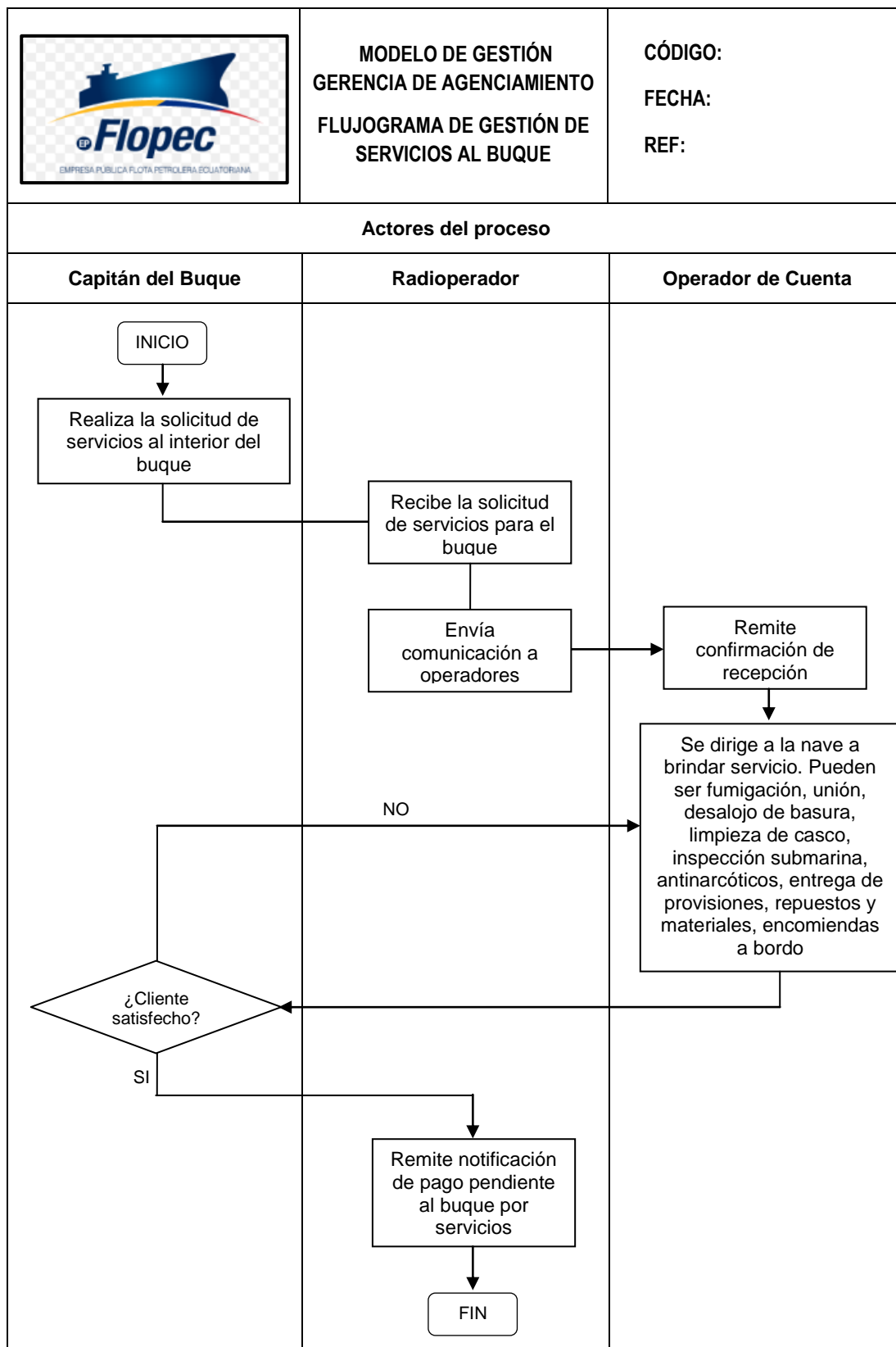
4.1.4.5.2 Flujoograma de asistencia comercial

Tabla 12.- Flujoograma de Asistencia comercial



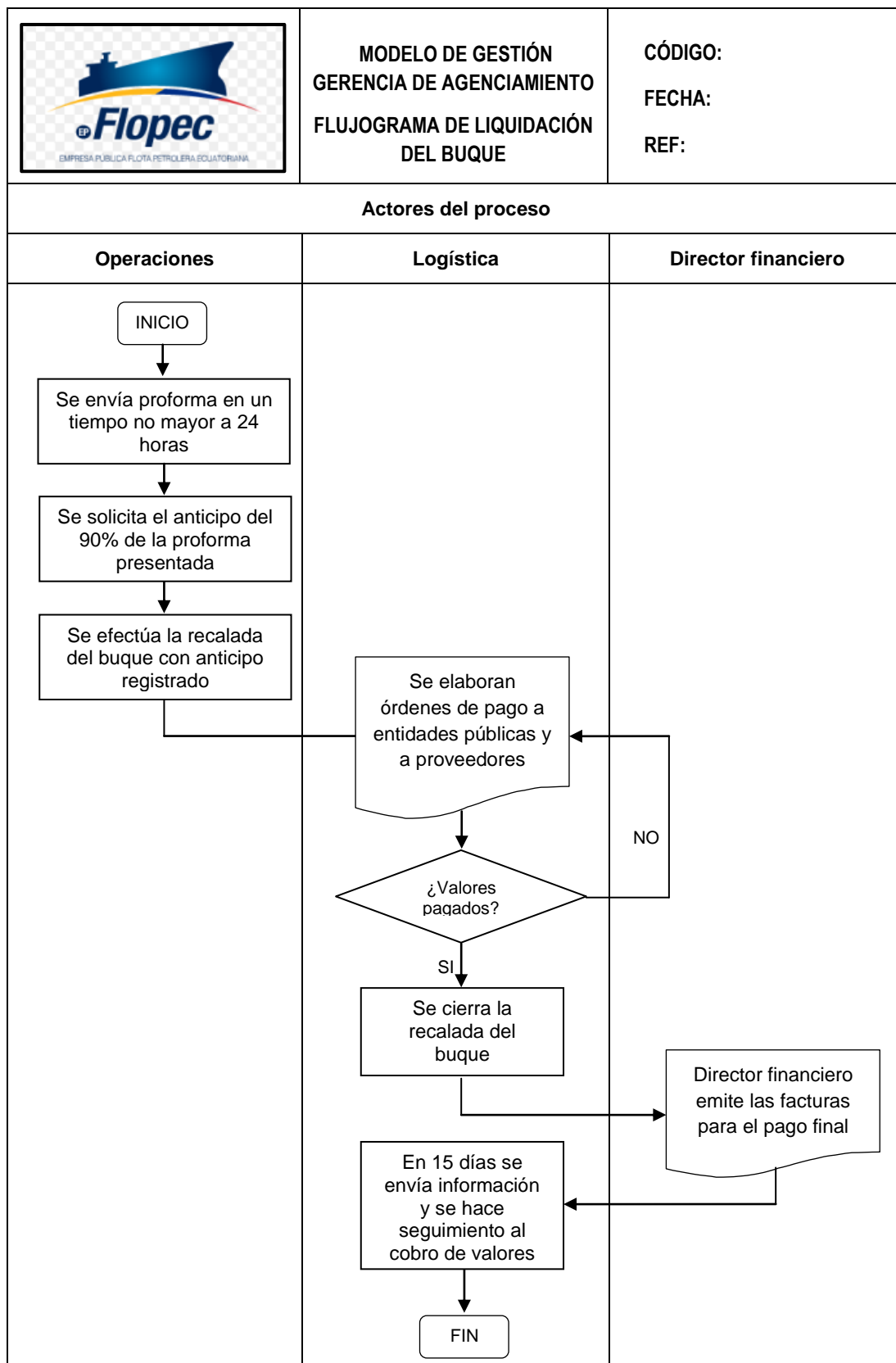
4.1.4.5.3 Flujoograma de gestión de servicios del buque

Tabla 13.- Flujoograma de gestión de servicios del buque



4.1.4.5.4 Flujoograma de liquidación del buque

Tabla 14.- Flujoograma de liquidación del buque



Referencias Bibliográficas

- Abad, T. (2014). *Control interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la EP Petroecuador, Refinería de Esmeraldas*. Esmeraldas, Ecuador (tesis de postgrado): Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas.
- Aranzueque, H. (2011). ¿Qué es la teoría de las restricciones? *Gerencia*, Recuperado de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2842>.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Ed. Evolución S.A.
- Constitución Ecuador. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Gaona, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la coordinación de abastecimientos de la Gerencia de Exploración y Producción EP Petroecuador en Nueva Loja*. Nueva Loja, Ecuador (tesis de postgrado): Universidad Técnica Particular de Loja.
- Goldratt, E. (2012). *Teoría de la restricciones*. EE.UU.
- Gómez, W. (2010). *Manual de Procedimientos y de Auditoría de Gestión para el cobro coactivo en el Gobierno Municipal de San Cristóbal*. Quito, Ecuador (tesis de postgrado): Universidad Tecnológica Israel.
- Hammer, M. (2011). *Gestión de procesos y reingeniería*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma S.A.
- Hidalgo, G. (2013). *Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard*. Guayaquil (tesis de postgrado): Escuela Militar Politecnica del Litoral.
- Kaplan, & Northon. (2012). *Balanced Scorecard Theory*. EE.UU.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2011). *Administración de operaciones*. México D.F: Ed. Pearson.
- Ley de Hidrocarburos. (2008).

- Malhotra, N. (2011). *Metodología de investigación*. México D.F.
- Mallar, M. (2015). La Gestión por Procesos: Un enfoque diferente. *Revista Científica Visión de Futuro*, Vol. 8. Recuperado de <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php>
- Martínez, Á. (4 de Mayo de 2012). *Desarrollo y definicion de un modelo de gestión*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de sitio web de Aec.com: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128
- Martínez, J. (7 de Marzo de 2012). *Acerca de Administración por procesos*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de sitio web de pnt.org.mx: http://www.pnt.org.mx/boletin/Marzo_2012/Pdf/Administracion_de_Procesos_Pdf
- Robles, A. (2011). *Guía para la formulación de indicadores de gestión para el Ministerio de Cultura en base al cuadro de mando integral*. Quito. Ecuador (tesis de postgrado): Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Rodriguez, J. (2011). *Modelo de gestion para la optimizacion de procesos en el departamento de administración y finanzas de la empresa MULSERSA, CA*. Puerto Ordaz Venezuela (tesis de postgrado): Universidad Nacional Experimental de Guyana.
- Soto, E. (4 de Enero de 2010). *Administración por procesos*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de sitio web de Dinamovp.com: <http://www.dinamovp.com/articulos/porProcesos.pdf>
- Theory, T. (2014). *Monografias*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/restricciones/restricciones.shtml>:
- Vallejo, N. (2012). *Propuesta para la implantacion de la metodologia Balanced Scorecard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME*. Quito (tesis de postgrado): Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Worldscale. (2011). *Contrato de fletamiento*. Ed. Independiente.

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA ANALISTAS OPERATIVOS Y LOGÍSTICA



Estimado compañero, solicito a usted de la forma más cordial posible, me pueda ayudar con las respuestas a la presente encuesta relacionada con un modelo de gestión para la liquidación de buques en la gerencia de agenciamiento de Flopec EP.

1.- ¿Desde cuándo ejerce su cargo en la gerencia de agenciamiento de Flopec EP?

MENOS DE 1 AÑO

ENTRE 1 Y 3 AÑOS

ENTRE 3 Y 5 AÑOS

MÁS DE 5 AÑOS

2.- ¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional de la empresa?

SI

NO

3.- ¿Están correctamente definidas las tareas de los funcionarios de su área?

TOTALMENTE

MEDIANAMENTE

MÍNIMAMENTE

4.- ¿Cómo califica las condiciones de las instalaciones de Flopec EP?

APROPIADAS

MEDIANAMENTE APROPIADAS

INAPROPIADAS

5.- ¿Los procesos de recepción, atención y despacho de buques se llevan a cabo de forma eficiente?

TOTALMENTE

MEDIANAMENTE

MÍNIMAMENTE

6.- ¿Cuál es el principal inconveniente que se presenta en el proceso de recepción, atención y despacho de buques?

AUSENCIA DE MANUALES

DIFICULTADES EN LA DOCUMENTACIÓN

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

7.- ¿Considera que los proveedores o clientes están plenamente satisfechos con los servicios recibidos de la gerencia de agenciamiento?

SI

NO

8.- ¿Se realizan procesos de seguimiento a las actividades realizadas por la gerencia de agenciamiento?

SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

9.- ¿Considera necesaria la implementación de un modelo de gestión para los procesos efectuados en la gerencia de agenciamiento de Flopec EP?

SI

NO

SU AYUDA FUE MUY VALIOSA, GRACIAS
ING. WENDY ROJAS PEZO

MODELO DE ENCUESTA PROVEEDORES Y CLIENTES



Estimado señor, solicito a usted de la forma más cordial posible, me pueda ayudar con las respuestas a la presente encuesta relacionada con un modelo de gestión para la liquidación de buques en la gerencia de agenciamiento de Flopec EP.

1.- ¿Cuál es el tiempo que aproximadamente tiene haciendo negocios con Flopec EP?

- MENOS DE 1 AÑO
- ENTRE 1 Y 3 AÑOS
- ENTRE 3 Y 5 AÑOS
- MÁS DE 5 AÑOS

2.- ¿Considera que el personal que lo atiende, está lo suficientemente capacitado para satisfacer sus requerimientos?

SI

NO

3.- ¿Cómo califica los procesos efectuados por los funcionarios de la gerencia de agenciamiento?

- EFICIENTES
- REGULARES
- DEFICIENTES

4.- ¿Los directores de la gerencia de agenciamiento comunican las novedades de los procesos en forma oportuna?

SI

NO

5.- ¿Se ha presentado alguna problemática cuando ha solicitado los servicios de Flopec EP?

SI

NO

6.- ¿Qué tipo de problemas se le han presentado?

TRAMITACIÓN DE DOCUMENTOS

PROBLEMAS EN LA ATENCIÓN

DIFICULTADES EN EL DESPACHO

7.- ¿Está plenamente satisfecho con los servicios recibidos?

TOTALMENTE

MEDIANAMENTE

MÍNIMAMENTE

8.- ¿Considera necesaria la implementación de un modelo de gestión para el proceso de liquidación de buques en la gerencia de agenciamiento de Flopec EP?

SI

NO

SU AYUDA FUE MUY VALIOSA, GRACIAS
ING. WENDY ROJAS PEZO

MODELO DE ENTREVISTA A JEFE OPERATIVO Y DE LOGÍSTICA



Estimado compañero, solicito a usted de la forma más cordial posible, me pueda ayudar con las respuestas a la presente encuesta relacionada con un modelo de gestión para la liquidación de buques en la gerencia de agenciamiento de Flopec EP.

1.- ¿Qué servicios ofrece la agencia?

2.- ¿Cuántos buques se atiende al mes?

3.- ¿Tiene usted claro el proceso de recepción, atención y despacho de buques ofrecidos por la gerencia de agenciamiento?

4.- ¿Con qué frecuencia rota el personal en la Gerencia de Agenciamiento de EP FLOPEC?

5.- ¿Se manejan tiempos específicos para los procesos de recepción, atención y despacho de buques?

6.- ¿Qué factores externos cree usted que influyen en la demora para la atención a buques?

7.- ¿Qué sistemas de control se ha implementado para regular éste proceso?

8.- ¿Considera conveniente la implementación de un modelo de gestión en la Gerencia de Agenciamiento de EP FLOPEC?

SU AYUDA FUE MUY VALIOSA, GRACIAS
ING. WENDY ROJAS PEZO