

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**SEDE ESMERALDAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA  
FLOTA PETROLERA ECUATORIANA (EP-FLOPEC) EN  
ESMERALDAS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS**

**Autor:**

**ANTHONY NEVAREZ TORRES**

**Asesor:**

**Mgt. FERNANDO DÍAZ**

**Julio - 2017**

## **TRIBUNAL DE GRADUACION:**

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 INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR.

.....  
Presidente Tribunal de Graduación

.....  
Mgt. Francisco Mila Carvajal  
Lector 1

.....  
Ing. Andrea Dueñas  
Lector 2

.....  
Mgt. Francisco Mila Carvajal  
Director de la Escuela de Comercio Exterior

.....  
Mgt. Fernando Díaz  
Director de Tesis

## **AUTORÍA**

Yo, **ANTHONY ALEJANDRO NEVAREZ TORRES**, declaro que la presente investigación está enmarcada en un tema de investigación, es absolutamente original, auténtico y personal.

En virtud de que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas.

.....  
**Anthony Nevárez Torres**  
**0803753367**

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor dedico este trabajo a mi Señor Jesús, quien ha estado conmigo siempre.

Con todo el amor, a mi madre Betsaida, el ser que más me ama en este mundo y que con sus oraciones ha sabido escudarme en todos mis caminos y hacer temblar y derribar todas las murallas y obstáculos que se me han presentado. Quien me ha enseñado que no hay nada imposible en esta vida; que la perseverancia, la templanza y la honestidad son las claves para lograr la victoria.

Con mucho cariño y amor infinito, dedico este trabajo a mi abuelita Betty por sus oraciones, por haberme consentido, y apoyado siempre. Así mismo a mis tías: Rocío y Madelaine, quienes siempre me brindaron su amor, cariño y apoyo incondicional.

A mi abuelito Agustín, quien, durante su existencia, me dio todo el amor y ternura que guardaba en su corazón y plasmó en mí todos sus sueños de superación y el anhelo profundo de verme desarrollado como profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por su presencia en todo momento de mi vida, por su amor incondicional y sobre todo por el apoyo y sabiduría divina que me ha brindado para elaborar con éxito este trabajo investigativo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas, por haber sido la fuente donde adquirí todos los conocimientos para desarrollarme como profesional.

A todos mis maestros: Mgt. Mario Armas, profesor de la materia de Titulación. A mis lectores: Mgt. Francisco Mila, Ing. Andrea Dueñas; quienes con su paciencia y dedicación supieron impregnar en mí, todos sus conocimientos.

También quiero agradecer de manera especial a todas las personas que me ayudaron con sus conocimientos y a recabar toda la información necesaria para estructurar este trabajo: El Gerente de Operaciones de EP-FLOPEC Ing. Daniel Sarzoza, la jefa de Talento Humano Ing. Verónica Sotamba, la Operadora Ing. Marcela Guerra.

A mi tutor Mgt. Fernando Díaz, por su guía oportuna durante todo el desarrollo de la presente investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Justificación .....	2
Objetivo General .....	3
Objetivos específicos .....	3
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>1. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>4</b>
1.1 Antecedentes (estudios previos) .....	4
1.2 Bases teóricas científicas .....	5
1.2.1 Etapas del Proceso Administrativo .....	6
1.2.1.1 Planeación .....	6
1.2.1.2 Organización .....	7
1.2.1.3 Integración .....	7
1.2.1.4 Dirección.....	8
1.2.1.5 Control .....	8
1.2.2 Procesos .....	8
1.2.2.1 Factores de un Proceso.....	9
1.2.2.2 Clasificación de los procesos .....	9
1.2.2.3 Gestión de procesos .....	10
1.2.3 El procedimiento.....	11
1.2.4 Gestión de la calidad.....	11
1.2.5. Eficiencia y Eficacia .....	12
1.2.6 Qué es un Manual administrativo .....	13
1.2.6.1 Lineamientos de un manual de procedimientos .....	13
1.3 Marco Legal .....	14
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>15</b>
<b>2. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>15</b>
2.1 Descripción y caracterización del lugar .....	15
2.2 Métodos y técnicas que se emplearon.....	15
2.2.1 Métodos .....	15
2.2.2. Tipos de Investigación.....	15
2.2.3 Técnicas e instrumentos.....	17
2.3 Población y muestra de estudio.....	17
2.4 Normas éticas, derechos de autoría.....	17
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>18</b>
<b>3. ANALISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>18</b>
3.1 Diagnóstico .....	18
3.1.1 Análisis FODA .....	18
3.1.2 Estructura de la Gerencia de Operaciones .....	19
3.1.2.1 Diagrama de flujo del contrato de fletamento.....	21
3.1.2.2 Organigrama estructural específico de la Gerencia de Operaciones .....	22
3.1.2.3 Organigrama funcional de la Gerencia de Operaciones.....	24
3.2 Procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones .....	25

3.2.1	Procesos de la Gerencia de Operaciones .....	25
3.2.2	Procedimientos de la Gerencia de Operaciones.....	26
3.2.2.1	Procedimientos del Proceso 1: Recepción de contratos .....	26
3.2.2.2	Procedimientos del Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje.....	27
3.2.2.3	Procedimientos del Proceso 3: Recepción de requerimientos del buque.....	28
3.2.2.4	Procedimientos del Proceso 4: Zarpe del buque .....	29
3.2.3	Procedimientos del Gerente de Operaciones .....	30
3.2.3.1	Descripción de los Procedimientos del Gerente de Operaciones .....	30
3.2.4	Procedimientos del Operador naviero.....	33
3.2.4.1	Descripción de los procedimientos del Operador naviero.....	34
CAPÍTULO IV	.....	39
4.	PROPUESTA .....	39
4.1	Tema .....	39
4.2	Justificación .....	39
4.3	Objetivo .....	39
4.4	Descripción de la propuesta .....	39
4.4.1	Ubicación sectorial .....	39
4.4.2	La Gerencia de Operaciones de FLOPEC .....	40
4.4.3	Bosquejo del manual de procesos y procedimientos .....	40
4.5	Portada.....	41
4.5.1	Índice de manual:.....	42
4.5.2	Estructura del Manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana (FEP-FLOPEC).....	43
4.5.3	Manual de Procesos y Procedimientos de la Gerencia de Operaciones.....	47
4.5.3.1	Proceso 1: Recepción de contratos .....	47
4.5.3.2	Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje.....	50
4.5.3.3	Proceso 3: Recepción de requerimientos del buque .....	55
4.5.3.1	Proceso 4: Zarpe del buque.....	66
4.6.	Impactos: .....	68
4.6.1	Impacto económico .....	68
4.6.2	Impacto institucional .....	68
4.7	Validación de la Propuesta.....	68
4.8	Conclusiones y recomendaciones.....	69
4.9	Bibliografía .....	71

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población y muestra .....	17
Cuadro 2 Procedimientos del Proceso 1: Recepción de contratos .....	26
Cuadro 3 Procedimientos del Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje .....	27
Cuadro 4 Procedimientos del Proceso 3: Recepción de requerimientos del buque .....	28
Cuadro 5 Procedimientos del Proceso 4: Zarpe del buque.....	29
Cuadro 6 Perfil del puesto de Gerente de operaciones.....	30
Cuadro 7 Perfil del puesto de Operador naviero .....	33

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de flujo del contrato de fletamento.....	21
Figura 2 Organigrama estructural específico de la Gerencia de Operaciones.....	22
Figura 3 Organigrama funcional de la Gerencia de Operaciones.....	24
Figura 4 Procesos de la Gerencia de Operaciones .....	25
Figura 5 Diagrama de flujo del Proceso 1: Recepción de contrato .....	49
Figura 6 Diagrama de flujo del Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje .....	53
Figura 7 Diagrama de flujo del Proceso 3: Recepción de requerimientos del buque.....	60
Figura 8 Diagrama de flujo del Proceso 4: Zarpe del buque.....	67

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Bosquejo del manual de procesos y procedimientos.....	40
Tabla 2 Proceso 1: Recepción del contrato .....	47
Tabla 3 Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje .....	50
Tabla 4 Proceso 3: Recepción de requerimientos del Buque .....	55
Tabla 5 Proceso 4: Zarpe del Buque .....	66

## **ABREVIATURAS**

**ALO:** Autorización de Libre Operación.

**ARCH:** Agencia de Regulación y de Control Hidrocarburífero.

**BOC (Bunker only call):** arribo del buque al puerto para tomar bunkers.

**COW (Crude oil wash):** cuando un buque realiza el lavado del tanque con crudo.

**DMS:** Dispositivo de Monitoreo Satelital (requerido por la DIRNEA).

**DWT (Death weigh):** máxima capacidad de un buque para cargar producto.

**ETA (Estimated time of arrival):** Fecha aproximada de arribo de un buque a un puerto determinado.

**ETB (Estimated time of berth):** fecha aproximada de amarre de un buque al puerto.

**ETC (Estimated time of complete):** Fecha aproximada en que el buque completará la carga o descarga.

**ETD (Estimated time of departure):** Fecha aproximada de zarpe del buque.

**IACS:** Asociación Internacional de Sociedades Clasificadoras.

**IFO (Intermediate fuel oil):** tipo de combustible con alto contenido de azufre, menor a 3.5% de azufre.

**IMO:** Organización Marítima Internacional.

**MARPOL:** Convenio Internacional para prevenir la contaminación por los buques.

**MGO (Marine gas oil):** tipo de combustible con bajo contenido de azufre, menor a 0,1% de azufre.

**OCIMF:** Foro Marítimo Internacional de Empresas Petroleras.

**SOLAS:** Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar.

**SPTMF:** Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial (Autoridad Marítima).

**SUINBA:** Superintendencia Terminal Marítima de Balao.

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo se realizó en la Gerencia de Operaciones de la Flota petrolera ecuatoriana de la ciudad de Esmeraldas (EP-FLOPEC), debido a la necesidad que tienen los trabajadores de un manual de procesos y procedimientos para que al ingresar un nuevo trabajador tenga una idea clara y acertada de las actividades del puesto, se evite la duplicidad de tareas y errores en el desarrollo de las labores.

Se realizó un levantamiento de los procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones. Para ello se utilizó el método cualitativo, para comprender e interpretar la situación global de esta Área. Así mismo la investigación exploratoria permitió conocer el desarrollo de los objetivos de la Gerencia de Operaciones, sus procesos y procedimientos. A través de la investigación de campo se realizó una indagación directa al personal de Gerencia de Operaciones para identificar las dificultades que afrontan y conocer las necesidades existentes. La entrevista se aplicó a 16 trabajadores, que comprenden: El Gerente de operaciones, y 15 Operadores; esta permitió realizar un diagnóstico de esta Área, determinar los procesos y procedimientos para la elaboración de un Manual.

Se concluyó que la Gerencia de Operaciones no cuenta con un manual de procesos y procedimientos de las actividades, por lo que las operaciones no están especificadas de manera concreta y al momento de ingresar un nuevo Operador, no tiene la facilidad de seguir los lineamientos requeridos y las operaciones se efectúan de forma automatizada, lo que impide proceder de forma ágil y adecuada; por lo que se recomienda la acogida de un manual de esta clase para lograr mayor optimización de las actividades y el desarrollo cabal de los objetivos de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Flota petrolera ecuatoriana, Gerencia de Operaciones, manual de procesos y procedimientos.

## **ABSTRACT**

The present investigative work was carried out in the Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana de la ciudad de Esmeraldas (EP-FLOPEC), due to the need that workers have a manual of processes and procedures so that when entering a new worker has a clear and correct idea of the activities of the post, avoid duplication of tasks and errors in the development of the work.

A survey of the processes and procedures of the Gerencia de Operaciones was carried out. For this purpose, the qualitative method was used to understand and interpret the global situation of this Área. Also, the exploratory investigation allowed to know the development of the objectives of the Gerencia de Operaciones, its processes and procedures. Through the field research, a direct inquiry was made to the Gerencia de Operaciones staff to identify the difficulties they face and to know the existing needs. The interview was applied to 16 workers, comprising: The Operations Manager, and 15 Operators; This allowed to make a diagnosis of this Área, to determine the processes and procedures for the elaboration of a Manual.

It was concluded that the Gerencia de Operaciones does not have a manual of processes and procedures of the activities, so the operations are not specifically specified and at the moment of entering a new Operator, it does not have the facility to follow the required guidelines and the operations are carried out in an automated way, which prevents to proceed in an agile and adequate way; So it is recommended to receive a manual of this kind to achieve greater optimization of activities and the full development of the company's objectives.

**KEY WORDS:** Flota petrolera ecuatoriana, Gerencia de Operaciones, manual of Processes and Procedures.

# INTRODUCCIÓN

## Problema

Uno de los factores claves para el desarrollo de los países ha sido el comercio exterior. Diversos transportes, tales como el marítimo, han sido uno de los medios estratégicos para llegar a los consumidores finales de una forma competitiva.

FLOPEC es una de las empresas navieras más sólidas del Ecuador, que ha dado relevancia a las negociaciones internacionales por la calidad y confiabilidad en sus operaciones. La Gerencia de Operaciones es el Área central de la organización, que se encarga de coordinar el transporte de hidrocarburos de acuerdo con los lineamientos empresariales y a los convenios comerciales.

A través del levantamiento de procesos y procedimientos efectuados en la Gerencia de Operaciones, se pudo identificar la inexistencia de un manual que contenga estas operaciones, lo que dificulta el acceso inmediato y concreto de información, así como la falta de coordinación al momento de realizar las operaciones y del arribo del buque, debido a que los procedimientos se efectúan de forma intuitiva y mecanizada.

Un factor de riesgo existente es la duplicidad de labores, debido a que no se siguen procesos y procedimientos establecidos; tal es el caso que al ingresar un nuevo colaborador o al realizarse un cambio en el personal, el Operador que ingresa a cubrir el puesto de trabajo, al no contar con un manual de procesos y procedimientos, tiene dificultad para seguir los lineamientos requeridos y por consiguiente puede cometer errores o tardar en los tiempos del cumplimiento de las operaciones.

La presente investigación tiene como finalidad brindar una herramienta útil para simplificar las actividades operacionales, y se efectúen de manera concreta y práctica. Un manual de procesos y procedimientos permitirá a los trabajadores conocer sus tareas específicas y evitar duplicidad de actividades al momento de ingresar un nuevo trabajador. Consecuentemente este instrumento permitirá coordinar las operaciones en el

arribo del buque, seguir los procedimientos establecidos para que las actividades se realicen de forma segura y eficiente.

Ante lo expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores que influyen en la situación actual del Área?
- ¿Cuáles son los procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones?
- ¿En qué afecta la inexistencia de un manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana?

## **Justificación**

Para toda empresa es trascendental que los altos funcionarios mantengan instruidos a los trabajadores sobre la forma de realizar las actividades, con la finalidad de lograr los resultados planeados. Los procesos de una empresa deben garantizar la satisfacción de las operaciones para obtener mayor eficiencia y productividad; por lo que es necesario dividir los procesos y especificar las responsabilidades de los trabajadores, tomando en cuenta que el trabajo que se realiza, se lo ejecuta para cumplir con uno de los principales objetivos de la empresa: mayor productividad, para la satisfacción total del cliente.

En la Gerencia de Operaciones no existen procesos y procedimientos desarrollados en documentos, por lo que las actividades se realizan de forma intuitiva y automatizada, y surge el riesgo de falta de coordinación al momento de realizar las operaciones entre el Buque y el Área operativa, demora en el tiempo de los procesos, así como el riesgo de una dualidad de funciones.

Ante lo planteado, surge la imperiosa necesidad de establecer en forma sistemática una serie de procesos y procedimientos documentados, para informar y orientar las actividades de la Gerencia de Operaciones; identificando el desempeño y los cursos de acción que debe seguir el Área operativa para cumplir con los objetivos propuestos.

Se pretende elaborar un manual de procesos y procedimientos que sirva como una guía práctica que se utilice como herramienta de soporte en la coordinación de las operaciones, con información que contenga de forma específica los procesos y procedimientos de la

Gerencia de Operaciones, que permitirá obtener acceso inmediato y preciso de la información para lograr mayor eficiencia y eficacia en las operaciones.

De lo planteado, se desarrollan los siguientes objetivos:

### **General**

Realizar un levantamiento de los procesos y procedimientos administrativos de la Gerencia de Operaciones de la Flota Ecuatoriana EP-FLOPEC.

### **Específicos:**

- Efectuar un diagnóstico de la Gerencia de Operaciones para conocer los factores que influyen en la situación actual del Área.
- Identificar los procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones para determinar la base estructural de un manual.
- Elaborar un manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana para ejecutar las actividades de forma coordinada y eficiente.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Antecedentes (estudios previos)

Sobre levantamiento de procesos y procedimientos se han realizado pocos estudios en la ciudad de Esmeraldas, específicamente en la empresa Ep-Flopec se han efectuado trabajos afines, pero no de la misma línea de investigación. Por tal motivo, se ha tomado referencia de otros autores con temas paralelos para afianzar los antecedentes.

(Combay, 2016), en su trabajo investigativo afirma que la gestión por procesos permite levantar y documentar las actividades que se realizan con la finalidad de establecer una adecuada organización que permita fluidez de cada uno de sus procesos. Para construir una organización eficiente es preciso que todos los colaboradores adquieran el compromiso con la organización de mejorar constantemente.

(Salazar, 2016), enfoca su trabajo en la mejora con procesos priorizados con los que se establece una nueva estructura en la caracterización de los procesos, de tal manera que facilite el entendimiento y puesta en práctica, cuyos resultados se observen a través de indicadores y un análisis de valor agregado.

(Herrera, 2007), afirma que el enfoque orientado hacia los procesos permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de los procesos que funcionan de manera correcta. El sistema por procesos es más fácil de implementar y más económico de mantener en correcto funcionamiento, tiene la ventaja que, aunque un proceso afecte al resto de los procesos es más sencillo sin cambiar o mejorar el proceso o parte de la cadena de procesos sin que el resto de los procesos se vea afectado de forma negativa por la transformación.

(Pasquel, 2016), en el análisis de su trabajo realizado en Ep- Flopec, establece que en la jefatura de la Unidad de Compras Públicas los procesos y subprocesos se ejecutan conforme lo determinado en la normativa vigente, pero no cuentan con procedimientos documentados que describa de forma detallada las actividades que deben ejecutar los

diferentes actores del proceso de compras públicas de la empresa, además, no cuenta con manuales o instructivos para determinar las funciones del personal de la unidad.

(Rojas, 2016), en su investigación sobre modelo de gestión especificó que en la Gerencia de Agenciamiento de 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 y que en efecto 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.

Por los antecedentes de estos dos últimos estudios se define que en la empresa Ep-Flopec es necesario que se realicen levantamiento de procesos para implementar manuales de procesos y procedimientos que permitan detallar las funciones y actividades de la empresa con la finalidad de afianzar sus operaciones.

## **1.2 Bases teóricas científicas**

Los procesos de una empresa tienen su base en las ciencias administrativas, cuyo rol principal es lograr que los alcances de los objetivos de una organización se logren a través del proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que posee una empresa y las actividades de cada trabajador; para lograr eficiencia y eficacia en todos sus aspectos.

La importancia de la administración radica en la optimización de los recursos de las organizaciones, permitiendo la efectividad de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, el desarrollo del talento humano. La administración aporta acciones que permiten ahorrar tiempo y dinero para lograr maximizar las utilidades y el crecimiento organizacional en todos los aspectos.

Con respecto a la administración (Robbins y Coulter, 2010) expresan que “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p.6).

(Hernández y Rodríguez, 2011) establece que la importancia de la administración “radica en dirigir el trabajo humano en equipo para elevar la competitividad, crear, desarrollar y dirigir grupos humanos altamente eficientes de acuerdo con el tamaño y recursos de la empresa” (p.4).

Las características de la administración están asociadas a las acciones coordinadas de las distintas áreas de una organización para lograr sus objetivos a través del aprovechamiento de los recursos existentes para consecuentemente lograr mayor productividad.

(Torres, 2014) manifiesta que esta área tiene las siguientes características:

Universal. Es importante, útil e incide en todos los actos de la vida.

Interdisciplinaria. Los grupos interdisciplinarios de trabajo necesitan de un administrador.

Sistemática. La administración, es un sistema cuyos elementos interactúan y se relacionan.

Intemporal. Nació junto con el hombre, es y será siempre parte de la vida del hombre.

Humana y social. La administración estudia agrupaciones humanas, o un grupo social.

Es una técnica y es un arte. La administración resuelve problemas de las organizaciones, echando mano de las ideas, las experiencias, las teorías, los métodos y los modelos (p.11).

## **1.2.1 Etapas del Proceso Administrativo**

Para que la administración cumpla su función en una empresa, los directivos deben desarrollar y ejecutar diversas etapas que se interrelacionan en forma mecánica o teórica, utilizando diferentes recursos de forma dinámica u operativa, para que todas las actividades se ejecuten a través de un proceso integrado que permita la aplicación de métodos, principios y técnicas que permiten la estructuración de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos a cabalidad. Estas etapas se detallan a continuación:

### **1.2.1.1 Planeación**

La planeación permite establecer metas y pasos a seguir para lograr los objetivos planteados, tomando en cuenta los recursos y la influencia de situaciones externas. Según (Jones y George, 2010) la planeación es “un conglomerado de decisiones a cerca de las metas que se deben perseguir en la organización, qué actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar esas metas” (p.9).

En la planeación además de establecerse los objetivos, se realiza un pronóstico estableciendo suposiciones, se selecciona y especifica las tareas, se elabora un plan general con políticas, procedimientos y métodos que permitan desarrollar los planes y corregirlos en caso de ser necesario.

### **1.2.1.2 Organización**

La organización es una parte importante y esencial de una empresa, ya que de este elemento depende el orden y distribución del personal. Permite establecer la autoridad y responsabilidad a través de las jerarquías.

Para (Wehrich, Cannice y Koontz, 2012), la organización es:

Esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización. Ayuda a crear ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa que sirve para que las funciones se diseñen en base a las habilidades y motivaciones de las personas (p.30).

A través de la asignación de las tareas se constituyen las funciones, las cuales son indispensables para el cumplimiento de los objetivos. Así mismo de una forma complementaria, cada trabajador tendrá una actividad u obligación que cumplir para el desarrollo de los objetivos de la empresa.

### **1.2.1.3 Integración**

(Munch, 2010), manifiesta que la integración “es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (p.85).

La integración es la etapa donde se estructuran los elementos materiales y humanos de una organización. Estos elementos se los selecciona de forma meticulosa y se los introduce dentro de la empresa para lograr el desarrollo empresarial y de cada miembro que la constituye. La integración consistirá en colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado, o sea que la persona deberá cumplir con los requisitos del puesto, deberá ser

adiestrada y capacitada; así mismo se deberá proveer al trabajador de los materiales e instrumentos necesarios, instalación y mantenimiento para su buen desempeño.

#### **1.2.1.4 Dirección**

(Robbins et al., 2010), expresan que “los gerentes tienen la autoridad de hacer su trabajo, de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan a los empleados, dichos empleados asumen la obligación de realizar cualquier tarea que se le asigne” (p.187).

La dirección tiene que ver directamente con la autoridad y la toma de decisiones de una empresa. Permite guiar un grupo de personas que realicen tareas esenciales para que se ejecuten los objetivos. De manera directa o a través de la delegación se deberán cumplir todas las órdenes emitidas de una forma simultánea para que se cumpla de forma efectiva todo lo planeado.

#### **1.2.1.5 Control**

Según la definición de (Jones et al., 2010), “el control es el resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización” (p.12). El control mide los resultados a través de métodos que permiten fijar objetivos, políticas y normas, los cuales deben ser revisados periódicamente para conocer su cumplimiento.

(Robbins et al., 2010), especifican que “el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo” (p.399). Esto significa que el control además de verificar el cumplimiento de los objetivos permitirá hacer correctivos y elaborar nuevos planes.

#### **1.2.2 Procesos**

Para (Roig, 2010), un proceso es: “un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (p.219).

Según La (Iso 9001, 2015), un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Un gran fragmento de las organizaciones tiene como base operativa y estructural a los procesos, se presentan como una alternativa a las necesidades de la empresa y de los clientes. Un proceso es una técnica que permite coordinar diferentes actividades de una forma simultánea y sucesiva para obtener un producto o servicio de calidad.

### **1.2.2.1 Factores de un Proceso**

Para que los procesos cumplan con las diferentes actividades de una forma simultánea es necesario la intervención de diferentes factores: las personas o mano de obra, materiales o materia prima, los recursos físicos o tecnológicos los cuales son los que optimizan la producción, los métodos de trabajo que generalmente están basados en las instrucciones de trabajo para que el trabajador pueda desenvolverse con eficiencia; y el medio ambiente o factor tierra, que está formado por la fauna, flora; y recursos renovables y no renovables.

(Pérez, 2010), clasifica los factores de un proceso de la siguiente manera:

**Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, con las habilidades, actitudes y conocimientos adecuados.

**Materiales.** Materia prima o semielaborada

**Recursos físicos.** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software.

**Método o planificación del proceso.** Método de trabajo, procedimientos, hoja de proceso, instrucción técnica, instrucción de trabajo.

**Medio ambiente.** Entorno en el que se lleva a cabo el proceso (p.75).

### **1.2.2.2 Clasificación de los procesos**

La clasificación de los procesos tiene que ver directamente con el cumplimiento de los objetivos empresariales, la misión y la visión; los procesos estratégicos cumplen con los

objetivos de la empresa, los procesos claves con la misión de la empresa que siempre será dar valor agregado a los productos. Aunque los procesos de apoyo están relacionados con las normas de gestión.

(Hammer y Champin, 2010), realizaron la siguiente clasificación:

Procesos estratégicos: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Procesos claves: Los procesos claves son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.

Procesos de apoyo: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Por ejemplo, control de la documentación, auditorías internas, acciones correctivas. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización (p.73).

### **1.2.2.3 Gestión de procesos**

Para conocer que es gestión de procesos es necesario conocer qué es gestión.

#### **Gestión**

(Pérez, 2010), formula una concepción sobre la gestión:

La gestión es hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir objetivos, comprobando posteriormente el nivel de consecución. La gestión es cuestión de herramientas, en la idoneidad de las herramientas, reside en buena medida en la eficacia de la gestión. La gestión va relacionada con la planificación y evaluación (p.75).

Según (Bravo, 2011), la gestión de procesos es:

Una disciplina de gestión ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (p.9).

La gestión es muy importante para el manejo de los recursos de una empresa, incluye una lista de actividades orientadas a la óptima utilización de los recursos con la finalidad de incrementar su rendimiento y lograr los objetivos de la organización. La gestión de procesos implica que una organización independientemente de su tamaño debe tener una visión más allá de sus límites geográficos debido a la competitividad del mercado; ya que estos siempre tienden a satisfacer al máximo las necesidades de sus clientes. Por lo que la gestión de proceso constituye un conjunto de actividades que contribuyen conjuntamente a satisfacer las necesidades de los clientes.

### **1.2.3 El procedimiento**

(Pérez, 2010), precisa al procedimiento como “una herramienta de planificación de procesos que responde a las preguntas: qué, quién y cuándo” (p.84).

La (Iso 9001, 2015), realiza especificaciones sobre el procedimiento:

Es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo sucede, se tiene un procedimiento. Es muy importante tener en cuenta que no todos los procesos necesitan contar con un procedimiento. La organización debe mantener la información documentada para tener la confianza de que los procesos se llevan a cabo según lo planificado (p.15).

Mientras que un proceso comprende un conjunto de actividades que interactúan simultáneamente, el procedimiento establece la forma cómo se debe realizar una actividad: qué actividad se va a realizar, quien debe realizarla y cuándo debe hacerla para el alcance de un objetivo determinado.

### **1.2.4 Gestión de la calidad**

Según (Larrea, 2010), “una primera idea central es que la calidad no hay que inspeccionarla sino fabricarla. La mejora de la calidad de un proceso no tiene fin por lo que siempre debe hablarse de proyecto ininterrumpido de mejora de calidad” (p.20).

(Kotler, 2010), afirma que “la calidad se puede definir como ausencia de defectos, si al cliente no le gusta es un defecto. La calidad parte de las necesidades de los clientes y termina con la satisfacción del cliente” (p.10).

De conformidad con los requisitos de la Norma Internacional (Iso 9001, 2015) “la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad, incluyendo procesos necesarios y sus interacciones (p.15).

La gestión de calidad es un requisito para que las empresas cumplan con las expectativas de los clientes; de esta manera la organización debe cumplir con todos los requisitos para satisfacer las necesidades de los clientes, esto hace emblema a la frase muy conocida “El cliente es primero”. El principal objetivo de la calidad es medir el desempeño de los procesos para incrementar la eficacia y la eficiencia. Para ello la empresa debe tener un tipo de estructura y procesos.

### **1.2.5 Eficiencia y Eficacia**

Eficiencia es la habilidad que se tiene para cumplir una actividad utilizando menos recursos y menor tiempo en el cumplimiento de un objetivo trazado.

Eficacia es la capacidad que se tiene para obtener el efecto o resultado deseado, en el caso de las empresas, sus objetivos.

Los términos eficiencia y eficacia, generalmente tienden a confundirse, porque hay una relación estrecha entre los dos en cuanto al cumplimiento de un objetivo. La semejanza en estos términos es que tanto la eficiencia como la eficacia, tienden a cumplir con los objetivos de la organización, influenciando positivamente en el cumplimiento de las actividades para obtener un producto o servicio de calidad, que satisfaga las necesidades del cliente.

(Perez, 2010), realiza un análisis sobre estos términos:

**“Eficiencia:** La eficiencia se identifica con la productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.

**Eficacia:** Es un nivel alto del cumplimiento de los objetivos y la planificación. En la gestión por procesos, es la contribución a la satisfacción del cliente, con valor añadido” (p.84).

## **1.2.6 Qué es un Manual administrativo**

(Franklin, 2010) manifiesta:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas (p.147).

Un manual administrativo es un folleto donde se detalla procesos y procedimientos de forma sistemática y continua para orientar y facilitar las actividades de una empresa. Por lo mencionado por franklin estos manuales brindan información sobre políticas, procedimientos. Por tanto, se puede deducir que un manual de procesos y procedimientos es inherente de un manual administrativo.

### **1.2.6.1 Lineamientos de un manual de procedimientos**

Según (Secretaría de Relaciones exteriores, 2010), un manual de procesos y procedimientos tiene el siguiente lineamiento:

**Portada:** En la portada va el logo de la empresa, nombre, siglas de la organización, título del manual, el nombre de quien ha elaborado el manual, revisado, aprobado y las firmas.

**Índice:** En el índice se colocan de manera sintética y ordenada el contenido del manual.

**Objetivo:** Comprende la finalidad del manual, debe ser lo más concreto posible, de forma clara, expresando qué se hace, para qué se lo hace.

**Propósito:** Describe la finalidad de un procedimiento, qué es lo que se persigue con el manual.

**Alcance:** Describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, las áreas involucradas, puestos y actividades.

**Responsables:** Debe constar quien es el responsable de la elaboración del manual, quién lo revisa y aprueba.

**Términos:** Son los términos de uso frecuente

Políticas: Son una guía para las acciones y límites para las actividades que han de realizarse.

Marco legal: Son las normas por las que se rige el manual (p.14).

### **1.3 Marco Legal**

La empresa de Flota petrolera ecuatoriana EP-FLOPEC, se rige por las siguientes leyes:

(Constitución de la República, 2015) en su capítulo quinto, artículo 313, establece que se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, (...) y los demás que determine la ley. El Art. 315 manifiesta que el Estado constituirá empresas públicas, (...) que funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

#### **Ley orgánica de las empresas publicas**

El Art. 4 manifiesta que las empresas públicas son entidades que pertenecen al estado, estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

#### **(Estatuto orgánico de gestión organizacional por proceso de EP-FLOPEC, 2013)**

Mediante decreto Ejecutivo N° 1117 de 26 de marzo de 2012 y publicado en el Registro Oficial N°681 de 12 de abril de 2012, se crea la empresa pública Flota Petrolera Ecuatoriana EP FLOPEC: cuyo objeto social comprende: la transportación de hidrocarburos por vía marítima y desde hacia los puertos nacionales y extranjeros; prestación de servicios de transporte comercial marítimo y fluvial de hidrocarburos y de sus derivados y demás actividades relacionadas.

Mediante decreto Ejecutivo señala que es necesario generar la estructura organizacional por procesos de la empresa pública Flota Petrolera Ecuatoriana EP FLOPEC, alineada a la naturaleza y especialización de su misión consagrada en su base legal constitutiva, que contempla principios de organización y de gestión empresarial, eficiente, eficaz y efectiva.

## CAPÍTULO II

### 2. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.1 Descripción y caracterización del lugar

La presente investigación se realizó en la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC), en el sector de Las Palmas de la ciudad de Esmeraldas. Se desarrolló entrevistas y observaciones que permitieron facilitar la recolección de datos e información, con el objetivo de cumplir con el levantamiento de los procesos y procedimientos que son de vital importancia para el desempeño laboral de los Operadores.

#### 2.2 Métodos y técnicas que se emplearon

##### 2.2.1 Métodos

**Método cualitativo:** (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010), expresa que el método cualitativo “desarrolla preguntas e hipótesis, antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos, para descubrir las preguntas más importantes, refinarlas y responderlas; permitiendo que la indagatoria se mueva de forma dinámica entre los hechos y la interpretación” (p.7).

El presente trabajo investigativo se lo realizó de forma cualitativa, permitió describir, comprender e interpretar la situación global de la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana, mediante aproximaciones reales de datos.

##### 2.2.2 Tipos de investigación

**Investigación exploratoria:** Según (Arias, 2012), esta investigación es “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p.24).

En la Gerencia de Operaciones de Flota Petrolera Ecuatoriana, no se ha realizado un levantamiento de procesos y procedimientos para la creación de un Manual de operaciones por lo que la presente investigación tuvo la primicia en recopilar información

que permitió desarrollar los objetivos de la Gerencia de Operaciones, conocer sus procesos y procedimientos, para estructurarlos en un manual que servirá como una herramienta práctica para optimizar las actividades de la Gerencia de Operaciones.

**Investigación de campo:** (Palella y Martins, 2012), definen a la investigación de campo como “recolección de datos directamente de la realidad o ambiente natural donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (p.88).

Esta investigación permitió investigar directamente al personal de Gerencia de Operaciones para conocer las dificultades que afrontan y conocer las necesidades existentes en el Área.

**Investigación documental:** Para (Arias, 2012), la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, con el propósito de aportar nuevos conocimientos” (p.27).

A través de la investigación documental se procedió a revisar folletos y documentos del Área de Gerencia de Operaciones, lo que permitió conocer los antecedentes para el desarrollo de la investigación.

**Investigación descriptiva:** Según (Hernández et al., 2010), la investigación descriptiva “busca especificar características de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere” (p.80).

La investigación descriptiva permitió describir las particularidades sobre los integrantes de la Gerencia de Operaciones, referente a los rasgos del puesto, los procesos y procedimientos que desarrollan, permitiendo establecer de forma metódica los componentes para la ejecución de esta investigación.

### 2.2.3 Técnicas e instrumentos

La técnica que se utilizó en el cumplimiento de esta investigación de levantamiento de procesos y procedimientos fue la entrevista.

**Entrevista:** Según (Bernal, 2010), “la entrevista es la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que consideren fuente de información que se soporta en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta” (p.194).

La entrevista se aplicó a 16 trabajadores de la Gerencia de Operaciones, que comprenden: El Gerente de operaciones, y 15 Operadores. A través de la entrevista se logró recabar la información necesaria para el desarrollo de la investigación. La entrevista estuvo estructurada por 24 preguntas aplicadas al Gerente de Operaciones y 16 preguntas realizadas a los Operadores de la Gerencia de Operaciones.

### 2.3 Población y muestra de estudio

En la presente investigación hay una población finita, por lo que no se aplicó fórmula muestral. Se consideró a los integrantes de la Gerencia de Operaciones, a quienes se les distribuyó en la siguiente tabla.

*Cuadro 1 Población y muestra*

Nº	Población	Cantidad
1	Gerente de operaciones	1
2	Operadores	15
	<b>Total</b>	16

Fuente: Gerencia de Operaciones

Elaborado por: Autor

### 2.4 Normas éticas derechos de autoría

El presente trabajo investigativo se basó en el art. 12 del reglamento de la PUCESE, que enfatiza la responsabilidad de los estudiantes a cumplir con los reglamentos de la entidad.

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

## CAPÍTULO III

### 3. ANALISI DE RESULTADOS

#### 3.1 Diagnóstico

La Flota Petrolera Ecuatoriana EP- FLOPEC, es una de las empresas navieras más importantes del Ecuador, se encuentra operando en la ciudad de Esmeraldas, desde el año 2013 en la Av. Kennedy- Las Palmas.

Los productos de la empresa son transporte marítimo y Agenciamiento de buques.

Los clientes son: Petroleras, Refinerías, Traders y buques.

El proveedor de combustible es el Operador Panamax International con sede en Chile.

#### 3.1.1 Análisis FODA

##### **Fortalezas:**

- Ubicación estratégica en la ciudad
- Infraestructura adecuada
- Tecnología de punta
- Plan de contingencia en caso de catástrofes
- Personal capacitado de excelente nivel
- Personal con capacitación continua.
- Excelente control de calidad

##### **Oportunidades:**

- Ser una empresa naviera de prestigio
- No tener competencia en la ciudad de Esmeraldas
- Presta servicios a nivel nacional e internacional

##### **Debilidades:**

- Los directivos de la empresa no se han preocupado por documentar los procesos del Área operativa.

- La falta de un manual de procesos y procedimientos no permite que los trabajadores nuevos y permanentes se sientan totalmente orientados en el desarrollo de sus funciones.
- Se corre el riesgo de falta de coordinación al momento de realizar las operaciones y al arribar al buque. En muchas ocasiones se puede producir duplicidad de labores.

**Amenazas:**

- Autoridades interprovinciales
- Cambio continuo de autoridades
- Pocas oportunidades de trabajos para los esmeraldeños

De los resultados obtenidos se dedujo que la Gerencia de Operaciones no tiene procesos y procedimientos sustentados en documentos; esto representa una gran dificultad porque cuando ingresa un nuevo trabajador, no tiene la idea clara de los procedimientos a seguir y en pocas ocasiones se corre el riesgo de falta de coordinación al momento de realizar las operaciones y al arribar al buque, y de duplicidad de labores por no seguir los procesos y procedimientos establecidos; por lo que se considera que un manual de procesos y procedimientos tendría un aporte significativo porque permitiría conocer con exactitud las funciones y actividades de los puestos.

### **3.1.1 Estructura de la Gerencia de Operaciones**

Una de las áreas más importantes de la Institución es la Gerencia de Operaciones, cuya función es transportar hidrocarburos de acuerdo con los lineamientos empresariales, y operar las naves y tripulación, tiene a su cargo la Jefatura de Operaciones Marítimas y de Reclamos.

La Gerencia de Operaciones está relacionada directamente con la Gerencia Comercial al momento de iniciar las negociaciones y de cerrar el contrato de fletamento, la cual busca los contratos de fletamento, cuando hay una carga pide a la Gerencia de Operaciones un Buque con las características idóneas para el transporte de la Carga. Después de algunos procesos y procedimientos que deben ser ejecutados por la Gerencia de Operaciones la carga llega a su destino final.

Los procesos de la Gerencia de Operaciones son 4:

Proceso 1: Recepción de contratos

Proceso 2: Recepción de órdenes de viajes

Proceso 3: Recepción de requerimiento del buque

Proceso 4: Zarpe del buque

¿Quiénes intervienen en estos procesos?

La Gerencia Comercial: Es la encargada de buscar los contratos de fletamento y cerrarlos.

La Gerencia de Operaciones: Formada por el Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones y 15 Operadores.

Gerente de Operaciones: Es el encargado de recepcionar los contratos y buscar el buque para la carga del producto. Además, colabora en el plan estratégico de la empresa.

Jefe de Operaciones: Realiza funciones similares al Gerente de Operaciones, pero mantiene contacto directo con los Operadores.

Operador Naviero: Su actividad empieza desde que recibe el contrato hasta que se realiza el zarpe del buque con la carga.

Bróker: Es el intermediario entre la Gerencia Comercial y de Operaciones con el Charreador.

El Charreador: Es el cliente

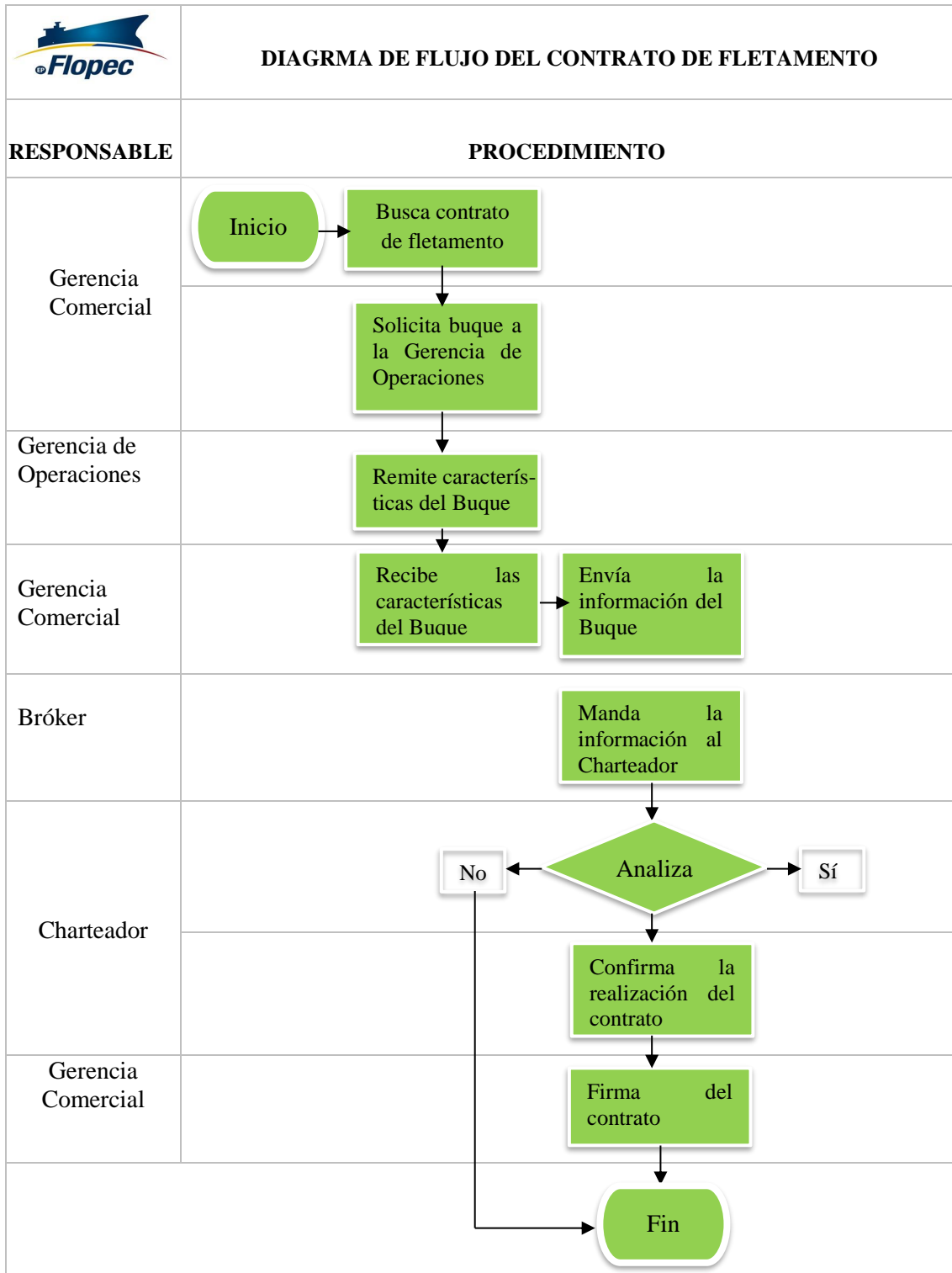
El Capitán de Buque: Es el asignado para transportar la carga.

El Loading master: Es el Capitán contratado para realizar el fondeo del Buque

Por el continuo cambio de autoridades generalmente el Jefe de Operaciones desempeña las mismas funciones del Gerente de Operaciones, ya que cuando sale el Gerente, el Jefe de Operaciones asume el encargo de las funciones, como se lo pudo observar al momento de realizar las entrevistas.

### 3.1.1.1 Diagrama de flujo del contrato de fletamento

Figura 1 Diagrama de flujo del contrato de fletamento

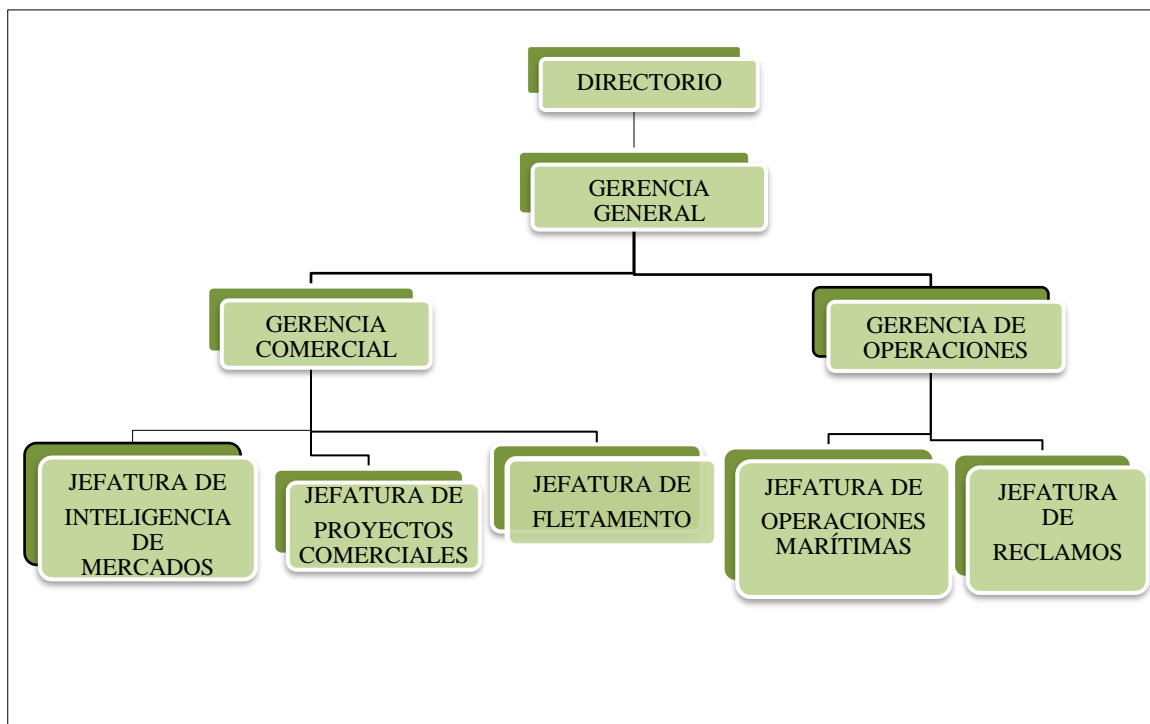


Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
 Elaborado por: Autor

Para iniciar la negociación, la Gerencia Comercial se comunica con la Gerencia de Operaciones para solicitar el buque, luego la Gerencia de Operaciones envía las características del buque a la Gerencia Comercial. La Gerencia Comercial envía toda esa información al bróker que es el intermediario entre Flopec y el charreador que es el cliente. Luego el bróker envía al charreador la información de las características del buque para saber si cumple con el requerimiento del fletamento. Luego el charreador se comunica con el bróker sobre la confirmación o negación del fletamento del buque y el Broker comunica a la Gerencia Comercial para que procedan a realizar la operación para un contrato de fletamento, finalmente se da la firma del contrato.

### 3.1.2.2 Organigrama estructural específico de la Gerencia de Operaciones

*Figura 2 Organigrama estructural específico de la Gerencia de Operaciones*



Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

Para una mejor apreciación, se ha sintetizado la Jerarquía de la Gerencia de Operaciones, para enfatizar de manera clara los diferentes niveles que interactúan directamente en los procesos de la Empresa, ya que la Gerencia Comercial es la única que tiene relación directa con la Gerencia de Operaciones al momento de ejecutarse los procesos.

## **Directorio**

Está formado por:

- El Directorio de EP-FLOPEC
- Ministro de Hidrocarburos
- Delegado de la EMCO
- Subsecretario de la SENPLADES Y
- Gerente General de EP-FLOPEC

## **La Gerencia General**

La forma el Gerente General EP-FLOPEC

## **La Gerencia Comercial:**

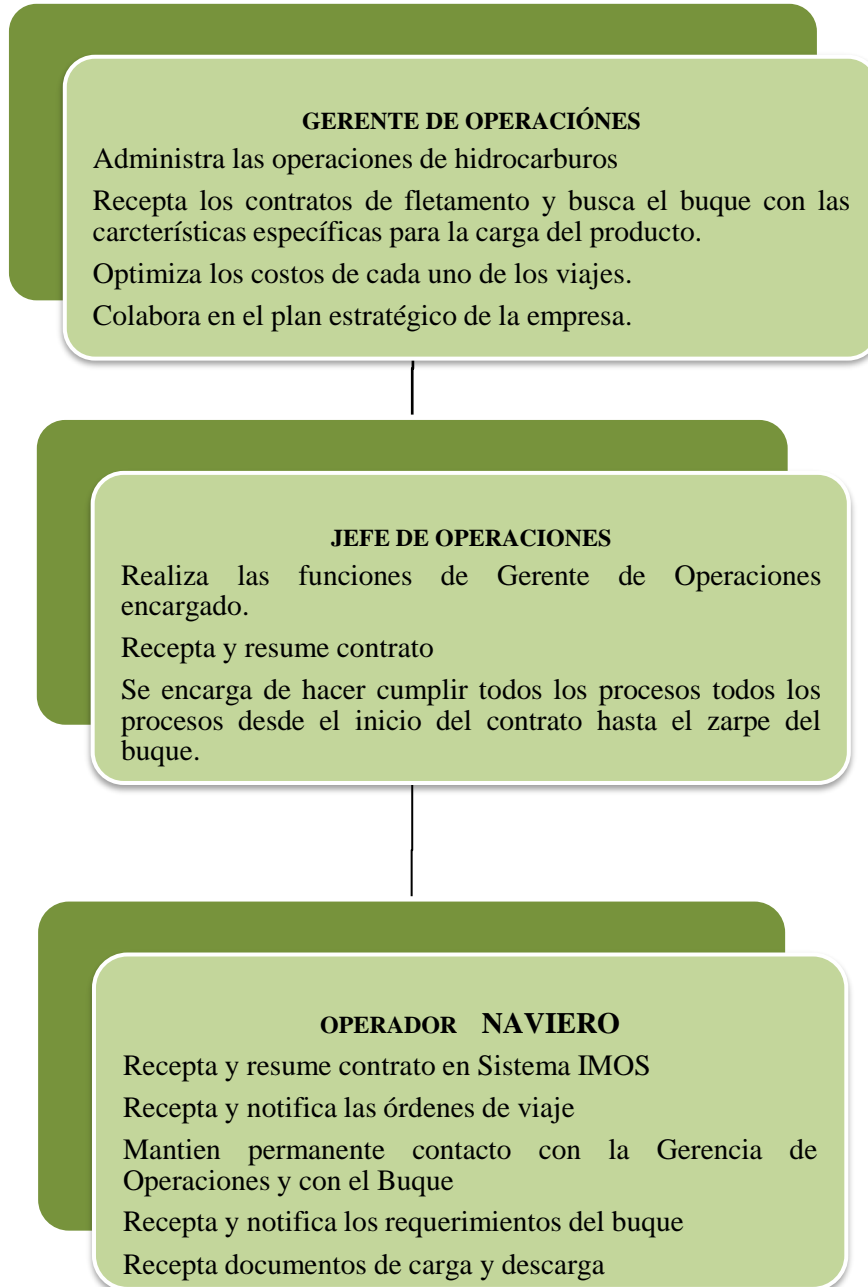
Comercializa el servicio de transporte marítimo de hidrocarburos mediante el fletamento de buques propios. Entre sus tareas más importantes constan la negociación y contratación de los 24 buques de Pool de Panamax Internacional para la exportación del crudo ecuatoriano. Tiene a su cargo la Jefatura de Inteligencia de Mercados, la Jefatura de Proyectos Comerciales y la Jefatura de Fletamento cuya facultad es realizar los fletamentos a través de un contrato.

## **La Gerencia de Operaciones**

La Gerencia de Operaciones realiza la transportación de hidrocarburos y ejerce el control de las naves y tripulación, tiene a su cargo la Jefatura de Operaciones Marítimas y de Reclamos. Trabaja paralelamente con la Gerencia Comercial desde que se inicia una operación, hasta el cierre del contrato de fletamento.

### 3.1.2.3 Organigrama funcional de la Gerencia de Operaciones

Figura 3 Organigrama funcional de la Gerencia de Operaciones

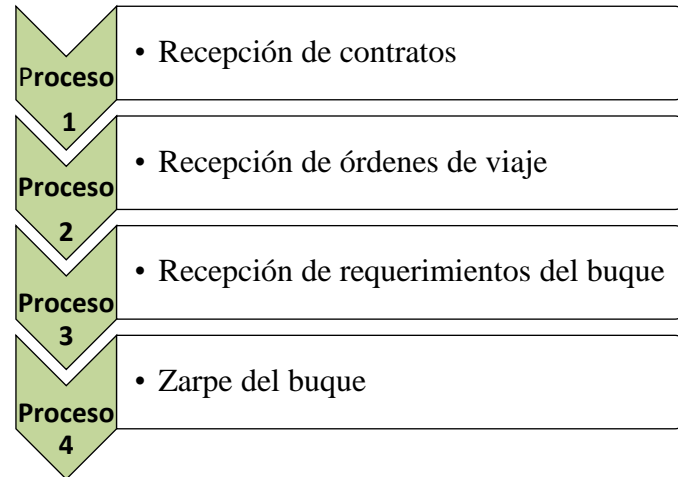


Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

## 3.2 Procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones

### 3.2.1 Procesos de la Gerencia de Operaciones

*Figura 4 Procesos de la Gerencia de Operaciones*



Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

Los procesos de la Gerencia de Operaciones están determinados por una secuencia de actividades que realiza la Gerencia de Operaciones de forma simultánea desde que se inicia el contrato de fletamento hasta el zarpe de buque con la entrega de la carga.

#### **Proceso 1: Recepción de contratos**

Se inicia con la apertura del contrato de fletamento. La Gerencia Comercial pide un buque a la Gerencia de Operaciones, la cual le envía las características de la nave. Esta información es enviada al Bróker. Después que el buque ha sido calificado y cumple con los requerimientos de los dueños de la carga, se realiza la negociación. La Gerencia de Operaciones receipta el contrato, revisa las cláusulas minuciosamente y las guarda en la carpeta compartida; el Operador envía este documento al buque por medio de correo electrónico y el Capitán procede a realizar el viaje de carga del producto.

#### **Proceso 2: Recepción de órdenes de viajes**

La recepción de órdenes de viaje se realiza, después que el Operador recibe el contrato, mediante un documento resumido completo, en donde está toda la operación que tiene que realizar el buque. Una vez que Gerencia de Operaciones recibe información de las

órdenes de viajes, el Operador tiene que enviar las órdenes de viaje claras en donde están especificadas las Agencias que atenderán al buque en el puerto de carga y descarga. Después que el Capitán del buque avisa de la llegada al puerto de carga y envía el mensaje de recepción de órdenes de viaje; el Operador procede a nominar la Agencia que atenderá al buque en el puerto de carga, con los lineamientos generales para que llegue a dicho puerto preparado.

### **Proceso 3: Recepción de requerimiento del buque**

El Capitán del buque da los documentos al Operador para realizar el viaje, estos documentos contienen tipo, cantidad de carga, puerto de carga y descarga, fechas de zarpe, fechas de carga, datos de recepción de combustible. El Operador los revisa e ingresa la información al sistema IMOS y da la aprobación.

### **Proceso 4: Zarpe del buque**

El zarpe del buque se inicia con la recepción de documento de descarga y aviso de zarpe. Se reportan las novedades y se alimenta la carpeta compartida para la Unidad de Control y Reclamos, se indica el próximo operativo de la Unidad de fletamento; finalmente se remite aviso del próximo puerto y se notifica la culminación del viaje a UCR.

## **3.2.2 Procedimientos de la Gerencia de Operaciones**

### **3.2.2.1 Procedimientos del Proceso 1: Recepción de contratos**

*Cuadro 2 Procedimientos del Proceso 1: Recepción de contratos*

N °	PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO 1: RECEPCIÓN DE CONTRATOS
1	Gerencia Comercial busca el contrato de fletamento
2	Receptar el contrato RECAP por medio del Sistema de documentación digital
3	Revisar y Registrar el contrato
4	Entregar el contrato a Operador asignado
5	Resumir contrato RECAP
6	Remitir el Resumen de RECAP al Capitán del Buque
7	El buque realiza la operación de carga/descarga

Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

La recepción de contratos tiene 7 procedimientos, inicia con la búsqueda de contratos y culmina cuando el buque inicia la operación de carga y descarga. En estos procedimientos intervienen la Gerencia Comercial, El Gerente de Operaciones, el Operador y el Capitán de Buque.

### 3.2.2.2 Procedimientos del Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje

**Cuadro 3** *Procedimientos del Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje*

N °	PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO 2: RECEPCIÓN DE ÓRDENES DE VIAJE
1	Receptar y revisar órdenes de viaje de acuerdo con condiciones de RECAP
2	Proporcionar información al charteador
3	Remitir órdenes de viaje al buque
4	Avisar cuando el buque llegue al puerto de carga
5	Receptar acuse Recibo de órdenes de viaje
6	Esperar carga de buque

Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

La Recepción de órdenes de viaje tiene 7 procedimientos, inicia en la recepción y revisión de órdenes de viaje de acuerdo con condiciones de RECAP y finaliza cuando se informa al Charteador la cantidad de producto entregado. En estos procedimientos intervienen el Operador, Bróker, Charteador, Capitán de Buque y Agencia naviera.

### 3.2.2.3 Procedimientos del Proceso 3: Recepción de órdenes de viaje

Cuadro 4 *Procedimientos del Proceso 3: Recepción de órdenes de viaje*

N °	PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO 3: RECEPCIÓN DE ÓRDENES DE VIAJE
1	Verificar cumplimiento de requerimientos del buque en el laycan.
2	Registrar información para nominación de Agencia.
3	Nominar Agencia Naviera, Ingresar PDA en DA DESK
4	Recibir Notificación de Nominación Agencia y Aceptar PDA
5	Nominación DA DESK
6	Verificar cumplimiento de órdenes de viaje de acuerdo con términos de RECAP
7	Avisar si presenta alguna novedad en el trayecto de viaje de carga.
8	Remitir aviso de la novedad a la Gerencia Comercial y a las partes involucradas mediante correo electrónico. En caso de novedad se envía ademum.
9	Revisar si el buque está listo. De ser así, el Operador procede a indicar al buque que está listo
10	Receptar requerimiento de combustible
11	Operador Panamax International dota de combustible a la nave.
12	Receptar documentos de carga e ingresar en carpeta compartida
13	Recibir documentos de carga completos
14	Recibir Cargo Handling en formato Ves link en IMOS
15	Remitir tarea de revisión (Task) mediante sistema IMOS. Al departamento de Control y Reclamos de PI
16	Receptar Registrar Noon Report en formato Ves link
17	Confirmar Noon Report en sistema IMOS
18	Realizar el control de consumo de combustible y velocidad
19	Registrar el Movimiento de buques, si es cuenta Armador o Charteador
20	Si hay novedades consumo de combustible o velocidad
21	Notificar al Capitán del buque mediante correo electrónico
22	Receptar Aviso de llegada
23	Revisar prospectos de amarre
24	Realizar notificación de prospectos de amarre mediante correo electrónico y confirmación telefónica
25	Esperar el amarre del buque para la descarga
26	Comunicar sobre la descarga del producto
27	Realizar trámites de fletamento siguientes.

Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

La recepción de requerimientos del buque tiene 27 procedimientos que inician desde la verificación y cumplimiento de órdenes de viaje de acuerdo con términos de RECAP, y culmina en la realización de trámites de fletamento siguientes. En estos procedimientos interactúan el Operador, Capitán de Buque, Loading master, Operador Panamax Internacional, Broker, Charteador y Agencia naviera.

### 3.2.2.4 Procedimientos del Proceso 4: Zarpe del buque

*Cuadro 5 Procedimientos del Proceso 4: Zarpe del buque*

N °	PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO 3: RECEPCIÓN DE ÓRDENES DE VIAJE
1	Receptar documentos de descarga
2	Receptar aviso de zarpe y reporte de novedades
3	Recibir Órdenes Preliminares indicando próximo operativo de Unidad de Fletamento
4	Remitir aviso del siguiente puerto
5	Buque
6	Notificar a UCR la culminación del viaje
7	Recibe notificación de culminación e inicio del próximo viaje.

Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

El cuarto proceso tiene 7 procedimientos inicia con la recepción de documentos de descarga y termina cuando la Jefatura de Reclamos recibe notificación de culminación e inicio de nuevo viaje. Intervienen el Operador, el Buque y la Jefatura de Reclamos.

### 3.2.3 Procedimientos del Gerente de Operaciones

#### Perfil del puesto del Gerente de Operaciones

Cuadro 6 Perfil del puesto de Gerente de operaciones

PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE DE OPERACIONES	
ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
NIVEL ACADÉMICO	Tercer nivel
EXPERIENCIA	2 años, inglés, shipping y logística
MATERIALES Y HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computadora</li><li>• Memorandos</li><li>• Actas mail</li></ul>

Fuente: Gerencia de Operaciones  
Elaborado por: Autor

#### 3.2.3.1 Descripción de los Procedimientos del Gerente de Operaciones

**Ejecución de los programas de la operación de los buques de la empresa:** Después que la Gerencia Comercial busca los diferentes partes del mundo los contratos de fletamento, solita a la Gerencia de Operaciones un buque para transportar la carga de un puerto a otro. El primer paso es receptor el RECAP por medio del Sistema de Documentación Digital, memorando y adjuntos. En esta etapa es donde empieza la negociación de la nave para el cumplimiento del fletamento, una vez obtenida toda documentación necesaria se procede a cerrar el contrato debido a que la nave ha sido calificada y cumple con lo requerido de los dueños de la carga.

Se crea el contrato en la carpeta compartida, se lo revisa minuciosamente el contrato, el cual debe cumplir con todos los requerimientos del dueño de la carga y de la flota y se entrega el contrato a Operador asignado. Una vez cerrado el contrato la Gerencia de Operaciones recepta el contrato y empieza a revisar cada de una de las cláusulas con que se pactaron en el contrato. Al recibir los contratos de fletamento por parte de la Gerencia Comercial, se analiza el contrato de fletamento, se procede a instruir al Capitán del buque para requerir órdenes a los charteadores, y posteriormente ejecutar el contrato, se lleva un control diario de consumo de combustible, control diario de navegación, se tiene contacto

permanente con las Agencias para ver prospectos de amarre para carga y descarga, se controla el abastecimiento de agua, el combustible de las naves, estando atentos a los próximos empleos que haga la Gerencia Comercial con los buques.

**Control de la ejecución y liquidación de los contratos de fletamento:** Se controla mediante un libro de excel que contiene todas las fechas de liquidación de los contratos de los buques propios y terceros. Esto se lo hace cuando se está por vencer el contrato de fletamento y se lo realiza en la Gerencia de Operaciones. Se lo hace porque todo contrato tiene un tiempo límite; entonces cuando un buque va entrar o va salir a un contrato de fletamento se necesita hacer la liquidación del contrato de fletamento, a través del cual se liquida combustibles de la flota, se toma en cuenta el tiempo; esta actividad se la realiza en base a los contratos de fletamento que se le toma como el instructivo que comprende todas las cláusulas claramente establecida para hacer la liquidación de contratos.

**Colaboración de la Gerencia de Operaciones en la realización del plan estratégico:** Básicamente la proyección de ventas que hace la Gerencia Comercial liga a la Gerencia de Operaciones con esta planificación ya que la Gerencia de Operaciones forma parte del logro de los objetivos de FLOPEC. Para hacer una correcta administración de los contratos de fletamento, se optimiza los costos de la empresa tratando de minimizar el impacto en el consumo de combustibles. De esta forma la Gerencia de Operaciones está alineada a la planificación estratégica que tiene FLOPEC.

**Control del cumplimiento con los requerimientos operativos del Pool Panamax International:** Pool Panamax International es un grupo de buque, en el cual hay varios socios o dueños de buques y ellos deciden la cantidad de buques para formar un Pool y al trabajar todos en conjunto, las ganancias son equitativas. La Gerencia de Operaciones hace el control diario de las posiciones de los buques, consumo de combustible, velocidades, revoluciones de cada una de las naves. Cada determinado tiempo se realiza un control de un preforman de las naves, para saber si el buque ha sido eficiente en un determinado tiempo para cumplir con ciertos parámetros que establece el Pool, los cuales indican que si el buque ha tenido un mal preforman o un buen preforman tendría un x porcentaje de ganancia más que los demás. Son formas de controlar los requerimientos operativos del buque. Se realizan reuniones diarias, se envía estado de las naves de todas las áreas involucradas como es chártererin, comercial vetin, técnica para llevar un mejor

control. En este sentido la Gerencia de Operaciones contribuye a que los operativos de las naves se cumplan de forma eficaz, ya que hay constante comunicación con el Capitán de la nave, prácticamente se habla todos los días con él, solicitando información, requiriendo actualizaciones de cómo va la navegación y actualizaciones de Agencia, de cómo están los respectivos amarres para poder cumplir con el operativo.

**Control de la actualización de los resultados de los viajes de los buques que opera**

**EP- FLOPEC:** La Gerencia de Operaciones tiene un sistema que se llama el sistema comercial IMOS, este sistema es donde se ingresa información todos los días, el cual nos ayuda a identificar las pérdidas y ganancias de un viaje. A través del sistema la Gerencia de Operaciones puede controlar si el viaje que se va realizar es un buen viaje y va a dejar utilidades.

**Coordinación con las autoridades marítimas, armadores, charteadores y Agencias las actividades relacionadas con el transporte marítimo en los buques que opera EP-**

**FLOPEC:** Se coordina con los armadores charteadores y Agencias, los operativos que va realizar la nave. A los armadores se le pide información que necesitan del buque: certificados, documentos, o algún tipo de información que necesite el cliente. Con las Agencias es el representante de la flota en todos los puertos del mundo ya que tiene el contacto con la autoridad marítima, la cual tiene el contacto con el buque y con el terminal, por consiguiente, ellos saben de primera mano que operativo o que perspectivas de operativo tiene el buque. El charteador del buque que es el cliente con quien la Gerencia de Operaciones trabaja y con quien está en permanente contacto, indica a qué puerto irá el buque, a cargar y a descargar, así como la cantidad que se quiere cargar o descargar.

**Verificación de la atención y respuesta a los reclamos:**

Los reclamos son presentados a los charteadores en un determinado tiempo, se verifica y ellos tienen que darle a la Gerencia de Operaciones el recibo de la recepción del reclamo, estos reclamos entran a un proceso de negociación con el cliente, en el cual hay determinados tiempos para dar las repuestas y posterior a esto ellos dan a la Gerencia de Operaciones una respuesta de su posición, en caso de que se llegue algún acuerdo o se proceda hacer la facturación, el charteador tiene que pagar a la Gerencia de Operaciones. Un reclamo para la Gerencia de Operaciones es una cláusula que está establecida en el contrato pero que no se cumple por ejemplo un demoraje, ya que el buque tiene por lo general 72 horas de tiempo para

cumplir su operativo de carga y descarga, todo lo que pase posterior a ese tiempo, eso es considerado como un reclamo o un demoraje, los cuales entran a negociación y para poder negociar el charteador procede a pagar dicho valor a la flota, se los controla mediante las hojas de excel, vía email.

**Presentación de informes periódicos:** Los informes periódicos en lo que son los buques PANAMAX, se presentan cada 15 días o 30 días, en donde se reporta cuanto el buque está dando al día, los consumos de combustibles de la nave diario, estos son los reportes que pide a través del POOL PI para llevar un control de los buques PANAMAX.

**Verificación del cumplimiento de las observaciones de auditorías internas y externas:** Una vez que se levanta la información se obtienen los resultados de cuáles son los de comunicación de la Gerencia de Operaciones entonces se tiene comunicación con la parte de gestión integral, la parte comercial, la parte de buques, con charteadores, con el bróker y con los clientes. El bróker es el intermediario que esta entre FLOPEC y el cliente final.

### 3.2.4 Procedimientos del Operador naviero

#### Perfil del puesto del Operador naviero

*Cuadro 7 Perfil del puesto de Operador naviero*

PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE DE OPERACIONES	
ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
NIVEL ACADÉMICO	Tercer nivel
EXPERIENCIA	Sistemas, inglés, negocio naviero, shipping, contratos time charter, chartering, transporte de petróleo, hidrocarburos.
MATERIALES Y HERRAMIENTAS	Sistema IMOS, internet, Outlook, DA DESK, reportes, datos de carga y descarga.

Fuente: Gerencia de Operaciones  
Elaborado por: Autor

### **3.2.4.1 Descripción de los procedimientos del Operador naviero**

#### **Procedimientos del proceso 1. Recepción del contrato**

**Resumir contrato RECAP para enviar al buque:** Se resume la información del contrato en las cláusulas que especifican el cumplimiento en todo lo relacionado a la ruta de la operación del flete, ya que dicha documentación se la debe de enviar al Capitán de la nave.

**Remitir el Resumen de RECAP al Capitán del buque mediante correo electrónico con copia al Armador y Bróker:** El Capitán de la nave recibe el contrato resumido en donde se encuentra toda la información con la que se procederá a realizar la operación de fletamento la cual debe de registrarse a lo que indica el contrato pactado.

#### **Procedimientos del Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje**

**Receptar y revisar órdenes de viaje que estén de acuerdo con condiciones de RECAP:** Cuando el Operador acepta el contrato debe revisarlo para verificar que la información sea correcta. Luego de haber recibido el contrato el Operador recibe las órdenes de viaje, que son un documento resumido de toda la operación que tiene que realizar el buque.

**Remitir órdenes de viaje al buque:** Una vez que Gerencia de Operaciones recibe información de las órdenes de viajes, el Operador tiene que enviar las órdenes de viaje claras en donde están especificadas las Agencias que atenderán al buque en el puerto de carga y descarga.

**Avisar cuando el buque llega al puerto de carga:** Después que el Capitán del buque avisa de la llegada al puerto de carga envía el mensaje de recepción de órdenes de viaje.

**Nominar Agencia:** El Operador procede a nominar la Agencia, la cual atenderá al buque en el puerto de carga, con los lineamientos generales para que llegue a dicho puerto preparado.

**Esperar carga del buque:** Al momento que el buque llega al puerto de carga tiene que informar al Operador, él procede a nominar a la Agencia por medio del sistema DA DESK, y da el ok para que el sistema haga la transferencia del dinero. Pide la información

a la Agencia de cuando se realizará el amarre para la carga del buque. La Agencia informa al Capitán del buque si hay algún cambio para la operación. El fondeo y amarre del buque es realizado por el Capitán, pero es coordinado con la Agencia y el Operador a cargo. La operación de carga del producto se coordina entre el Loading master, el Capitán del buque y el operador.

### **Procedimientos del Proceso 3: Recepción de Requerimientos del Buque**

#### **Verificar cumplimiento de Órdenes de viaje de acuerdo con términos de RECAP:**

El Operador al recibir el contrato tiene que verificar que la Gerencia Comercial creó bien el contrato señalando el tiempo establecido que el buque tiene que cumplir para llegar al puerto de carga, generalmente son 72 horas del laycam.

**Registrar información para nominación de Agencia:** En las órdenes que se tiene indica el puerto de carga y la Agencia que va atender. La información que se registra en debe ser la correcta del RECAP y tiene que estar registrada toda la cantidad que va cargar, el puerto de carga, el puerto de descarga, valores que se pagan en cada puerto por cada recalada, los combustibles con los que ingresa y las comisiones con las que se realiza el contrato.

**Nominar Agencia naviera vía Sistema Informático de Agencias DA DESk:** Se procede hacer la nominación de Agencia naviera por medio del sistema DA DESk donde se asigna la Agencia que va a atender. Se ingresa cual será la Agencia cuando llega el buque, la especificación de número de viaje, luego se realiza la verificación y se procede a mandar la información.

**Recibir Notificación de Nominación Agencia y Aceptar PDA:** El Operador recibe la notificación de la Agencia que ha recibido el apoinment la cual va a atender al buque. Luego la Agencia llena el formulario y manda al sistema DA DESK. El Operador va verificando valores a cobrar por cada operación que se va realizando.

**Nominación DA-DESK:** El Operador realiza la nominación, recibe la notificación de la Agencia, se vuelve a notificar en el DA DESK y se procede a dar el ok para que el sistema haga la transferencia del dinero.

**Verificar cumplimiento de órdenes de viaje de acuerdo con términos de RECAP:**

El Operador empieza a verificar que se cumplan las órdenes que indica el contrato.

**Remitir aviso de la novedad a la Gerencia Comercial y a las partes involucradas**

**mediante correo electrónico:** Después que el Capitán del buque indica al Operador si se ha presentado alguna novedad al momento que se ha estado realizado la operación de viaje. El Operador remite la información a la Gerencia Comercial, indicando que se ha presentado algún problema en la operación, la finalidad del aviso de información es para que no afecte las negociaciones que se han pactado en las cláusulas del contrato.

**Recibir Ademdúm del Contrato:**

Se lo realiza cuando hay una novedad de cambio de un buque a otro que no permita que se cumpla el contrato inicial. Se envía un Addendum, en él consta la información y las modificaciones. El Addendum es solamente opcional al presentarse alguna novedad que cambie la ejecución inicial del buque.

**Revisar si el buque que está listo:**

Se revisa si el buque está con combustible, si tiene la gasolina suficiente para llegar a cumplir el viaje completo. El Operador le pregunta al Capitán de buque cuanto puede recibir de combustible. Una vez recibida la información del buque se procede a mandar a Chile la cantidad de combustible que va a necesitar cargar el buque.

**Receptar requerimiento de combustible:**

Se recibe la recepción del combustible, se procede a notificar al BUNKER DESK en Chile, el cual lo realiza el Operador por medio sistema IMOS.

**Receptar documentos de carga e ingresar en carpeta compartida:**

El Operador tiene un tiempo de espera para que el buque reciba todo el documento de carga, propios para que se realice la operación.

**Recibir documentos de carga completa:**

El Operador recibe los documentos y verifica información.

**Ingresar información de carga en Sistema IMOS:**

Se ingresa información de la carga: Tipo, cantidad de carga, puerto de carga y descarga, fechas de zarpe, fechas de carga, datos de recepción de combustible. Una vez que el buque se va envía el cargo handling,

el so y el deparchur, se revisan los documentos y el Operador debe de ingresar al sistema IMOS y verificar que este bien esa información y aprobar lo que envían.

**Remitir tarea de revisión (Task) mediante sistema IMOS. Al departamento de Control y Reclamos de PI:** Una vez terminado el lugar de carga el Operador tiene un tiempo límite para mandar un task, lo cual es la información del cobro del flete al charteador; se tiene máximo 3 días para poder cobrar ese flete. El task se lo realiza verificando que el BL esté listo y que cumpla con todo lo que pide el sistema. Luego el Operador manda un task a Chile para indicar que la factura esta lista para que se proceda al cobro.

**Receptar Registrar Noon Report en formato Ves link:** El Capitán del buque envía por medio de sistema IMOS los Noon position. El Operador debe ingresar al IMOS para verificar si es correcta la información que envía el Capitán.

**Confirmar Noon Report en sistema IMOS:** El Operador debe ingresar al IMOS para aprobar los Noon Position que envía el Capitán indicando los consumos que realiza.

**Realizar el control de consumo de combustible y velocidad:** Se procede a llevar el control de la operación que realiza el Capitán en base al consumo de combustible y la velocidad que informa por medio del IMOS.

**Registrar el Movimiento de buques, si es cuenta Armador o Charteador:** El Operador tiene que mandar todo el día un estatus a todas las oficinas de la flota y a los diferentes socios que conforman pool de buques al Capitán del buque mediante correo electrónico.

**Identificar las posibles novedades y notificar:** Esto se lo realiza cuando se presenta las novedades de consumo de combustible, esta parte es opcional si se presenta la novedad, ya que siempre el Operador está en contacto con el Capitán del buque.

**Receptar Aviso de llegada:** Es cuando el buque va llegar al puerto de descarga. El Capitán procede a mandar 96, 72, 48, 24, 12 horas los cuales son el horario de aviso de llegada a cualquier puerto de destino, los cuales son informados al Operador.

**Revisar Prospectos de amarre:** El Operador empieza a preguntarle a la Agencia cuando le van a dar el amarre al buque para no perder tiempo.

**Realizar notificación de prospectos de amarre mediante correo electrónico y confirmación telefónica:** Una vez la Agencia indica la fecha en donde el buque va amarrar el Operador debe de informar a todos en general cuando el buque amarra. Después que el Capitán asignado para realizar el amarre del buque para la descarga. La Agencia asigna a un Capitán que va a llevar al lugar de fondeo, realiza el desamarre del buque y procede a trasladarlo hacia su punto anterior que era el fondeo. El Bróker y el cliente se encargan de la descarga del producto y la Agencia naviera realiza los trámites de fletamento.

#### **Procedimientos del Proceso 4: Zarpe del Buque**

- El Operador receipta documentos de descarga e ingresar en carpeta compartida.
- Receipta aviso de zarpe, informa el próximo puerto, reporta novedades y alimenta carpeta compartida para uso de la Unidad de Control y Reclamos.
- El Operador recibe órdenes preliminares indicando próximo operativo de Unidad de Fletamento.
- Remite aviso del siguiente puerto.
- Finalmente notifica a UCR la culminación del viaje e inicio del próximo viaje.

## CAPÍTULO IV

### 4 PROPUESTA

#### 4.1 Tema:

Implementación de un Manual de Procesos y Procedimientos de la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana (EP-FLOPEC).

#### 4.2 Justificación

A través de esta propuesta se pretende implementar un manual de procesos y procedimientos a la Gerencia de Operaciones que le sirva como una herramienta que permita coordinar y ejecutar las actividades operativas de una manera práctica, logrando mayor eficiencia y eficacia en las actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Operaciones y consecuentemente de la empresa.

Este manual será un instrumento que permitirá una mejor planificación de la Gerencia de Operaciones, así mismo permitirá, una mayor coordinación, ejecución y control de las actividades operativas. Permitirá incrementar programas de mejoramiento continuo para lograr una mayor productividad de la empresa, y que en efecto se apliquen correctivos que minimicen costos operativos, riesgos de accidentes y contaminación ambiental.

#### 4.3 Objetivo

Implementar en la Gerencia de Operaciones un manual de procesos y procedimientos de las actividades operativas para lograr una mayor eficiencia y eficacia.

#### 4.4 Descripción de la propuesta

##### 4.4.1 Ubicación sectorial

**Entidad:** Flota Petrolera Ecuatoriana (EP-FLOPEC)

**Beneficiarios:** Gerencia de Operaciones (GOP)


**Dirección:** Av. Kennedy- Las Palmas

#### 4.4.2 La Gerencia de Operaciones de FLOPEC

La Gerencia de Operaciones es la encargada de coordinar el transporte de hidrocarburos de acuerdo con los lineamientos empresariales y a los acuerdos comerciales, para obtener la máxima rentabilidad, vela por la satisfacción del cliente, mediante la operación eficiente de las naves, la programación de la tripulación y la gestión y liquidación de reclamos.

#### 4.4.3 Bosquejo del Manual de procesos y procedimientos

Tabla 1 *Bosquejo del Manual de procesos y procedimientos*

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE OPERACIONES (GOP OP DE FLOPEC)</b>	
<b>Código:</b>			
<b>Fecha de aprobación:</b>			
<b>Versión:</b>			
<b>Unidad Administrativa:</b>			
<b>Materiales y herramientas:</b>			
<b>Documentos:</b>			
<b>Proceso 1: Recepción de contratos</b>			
No.	Procedimiento	Responsable	Actividades

Fuente: Gerencia de Operaciones de EP-FLOPEC  
Elaborado por: Autor

El formato tiene los siguientes aspectos:

En la primera fila contiene el logo de la Institución y el nombre del manual. A continuación, el código del Departamento, la fecha de aprobación del manual y la versión. Seguido del nombre de la Unidad administrativa, los materiales, herramientas y documentos que utilizan los funcionarios.

Finalmente va el número del proceso con su respectivo nombre, y a continuación se especifica: el número de procedimiento, la persona responsable y el desarrollo sistemático de las actividades.

**4.5 Portada:**

**Manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones de  
la Flota Petrolera Ecuatoriana (EP-FLOPEC)**



**Flota Petrolera Ecuatoriana  
(EP-FLOPEC)**

<b>ASPECTOS</b>	<b>Responsable</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	-----	-----	-----
<b>Revisado por:</b>	-----	-----	-----
<b>Aprobado por:</b>	-----	-----	-----

Julio, 2017

#### **4.5.1 Índice de manual:**

- I. Objetivo
- II. Propósito
- III. Responsables
- IV. Alcance
- V. Términos
- VI. Políticas
- VII. Marco legal
- VIII. Manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones:
  - Recepción de Contrato
  - Recepción de órdenes de viaje
  - Recepción de Requerimientos del Buque
  - Zarpe del Buque

## **4.5.2 Estructura del Manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana (EP-FLOPEC)**

### **I. Objetivo**

Implementar en la Gerencia de Operaciones un manual de procesos y procedimientos para lograr mayor eficiencia y eficacia en las actividades operativas.

### **II. Propósito**

El propósito de este documento es otorgar a la Gerencia de Operaciones un manual de procesos y procedimientos que sirva como una guía clara y precisa para el desarrollo de las actividades de esta Área de la empresa.

El manual comprende cada proceso de la Gerencia de Operaciones, en el que se describe la actividad realizada, el responsable y la especificación detallada de los procedimientos. Este manual ha sido elaborado a base de las entrevistas realizadas a los Operadores y debido a los cambios administrativos, la reformación de leyes y el avance tecnológico, debe ser actualizado periódicamente para que tenga la validez y eficacia requerida.

Se pretende lograr mayor eficiencia en las labores diarias de la Gerencia de Operaciones para cubrir todas las expectativas de los clientes logrando un control absoluto de las actividades para obtener un servicio de calidad que permita lograr los objetivos de la empresa en cuanto a eficiencia y eficacia.

### **III. Responsables**

Gerente de Operaciones

Jefe de Operaciones

Operador Naviero

### **IV. Alcance**

El alcance de este manual inicia en la recepción del contrato de fletamento, tiene secuencia en la recepción de órdenes de viaje, la recepción de requerimiento del buque y

culmina en el zarpe del buque. Estos procesos se lograrán a través del seguimiento y coordinación de las actividades que los buques deben efectuar durante todo el viaje hasta la correcta entrega del producto a los respectivos recibidores.

## **V. Términos:**

**ADDEMDUM:** Estipulación de cláusulas extras o cambios de cláusulas del contrato principal de acuerdo con los requerimientos del charteador.

**APOINMENT:** Es un nombramiento que se hace para que una determinada compañía en este caso la Agencia atienda al buque cuando va al puerto de carga y descarga.

**Armador:** Es el dueño del buque.

**Bróker:** Es el intermediario entre la Gerencia Comercial y de Operaciones con el Charteador y el Armador.

**BUNKER DESK:** Oficina encargada de administrar los combustibles a ser entregados a los buques, tanto en el puerto de carga como descarga.

**Capitán de Buque:** Persona que tiene el mando del buque para transportar el producto

**Charteador:** Es el cliente o dueño de carga.

**Contrato a tiempo (Time Chárter):** Es un contrato celebrado entre el Armador y fletador para un período determinado de tiempo.

**Contrato de Fletamento (Chárter party):** Es un documento legal mediante el cual se vincula el Armador y el Fletador para asumir sus obligaciones y responsabilidades en la contratación de un buque.

**Contrato por viaje (Spot):** Se celebra entre el Armador y fletador para realizar un viaje específico, por ejemplo: desde un puerto de carga hasta uno o dos puertos de descarga.

**Contrato por viaje (Voyage chárter):** Es un documento legal mediante el cual el Armador y el Fletador se vinculan para asumir sus obligaciones para la realización de un solo viaje, cuya tarifa de flete puede ser acordada en USD/ton o una tarifa todo incluido.

**Demoraje (demurrage):** Es cuando el buque supera el tiempo permitido de carga y descarga, (lay time) el fletador reconoce al armador según la tarifa del contrato.

**DA DESK:** Es una empresa que administra y controla los dineros que se pagan al charteador y Armador.

**Despacho (despatch):** Al contrario del demoraje, si el buque carga y descarga en un tiempo menor al establecido en lay time, el al armador reconoce al fletador el tiempo optimizado a la tarifa acordada en el contrato, que es la mitad de la tarifa de demoraje.

**Fletador (Charter):** Cliente que contrata un buque ya sea por viaje o a Tiempo.

**IMOS:** Es un sistema internacional que se utiliza para registrar todos los movimientos de los buques durante la carga y descarga.

**LAYCAM:** Ventana de carga del buque, tiempo que estipula el charteador para que el buque llegue cargue y se vaya. Generalmente es de 72 horas.

**Loading master:** Es la persona que está a bordo del buque que controla la cantidad de carga a obtener.

**Lupsum:** Tarjeta específica fijada por un viaje en un determinado tramo.

**PRACTICO:** Es la persona que sube a bordo del buque cuando el buque tiene que ser llevado a la zona de fondeo.

**RATE:** Taza o el índice establecido en un contrato.

**RECAP:** Es un resumen del contrato con las cláusulas principales.

**Reporte cronológico de hechos (Statement of facts):** Es un documento que emite el Capitán del buque, Agencia naviera o el inspector en el que consta el desarrollo cronológico de las operaciones de un buque, es importante para el cálculo de demoraje.

**TASK:** Es un anuncio que se pone en el sistema IMOS para avisar que se ha hecho una factura o que debe proceder a un ajuste, un cobro o un desembolso.

**Tiempo permitido de carga y descarga (Lay time):** Es el periodo de tiempo que el armador asume a su cuenta para la carga y descarga; la práctica de la industria es 72 horas para buques Panamax y Aframax, 84 para buques Post Aframax o el tiempo que acuerden las partes.

**Ultimo día de la ventana (Cancelling day):** Es el último día de la ventana de carga; si el buque no arriba hasta esta fecha, el Fletador puede cancelar el contrato.

**Ventana de carga (Lay days – laycam):** Define el periodo de tiempo dentro del cual el buque debe estar listo para cargar.

## **VI. Políticas**

- Los funcionarios deberán cumplir las regulaciones y normativa de EP Flopec y convenios internacionales.
- Cualquier excepción a este procedimiento deberá ser aprobado por la Gerencia General dentro de lo factible y legal.
- Realizar el monitoreo diario de la operación que realizan los buques.
- Llevar un adecuado control en el consumo de combustible.
- Ejecutar en forma oportuna el envío de órdenes de viaje del cliente.
- Realizar una correcta coordinación para el abastecimiento de combustibles.
- Evaluar el performance de los buques operados y establecer recomendaciones para control y mejora.

## **VII. Marco legal**


Las operaciones están regidas legalmente por las siguientes leyes:

- Convenios y regulaciones Internacionales (SOLAS, MARPOL, OCIMF, IMO, etc.)
- Reglas de sociedades clasificadoras (IACS)
- Constitución de la República del Ecuador
- Convenios y regulaciones Nacionales

## 4.5.3 Manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones

### 4.5.3.1 Proceso 1. Recepción de contratos

Tabla 2 Proceso 1: Recepción del contrato

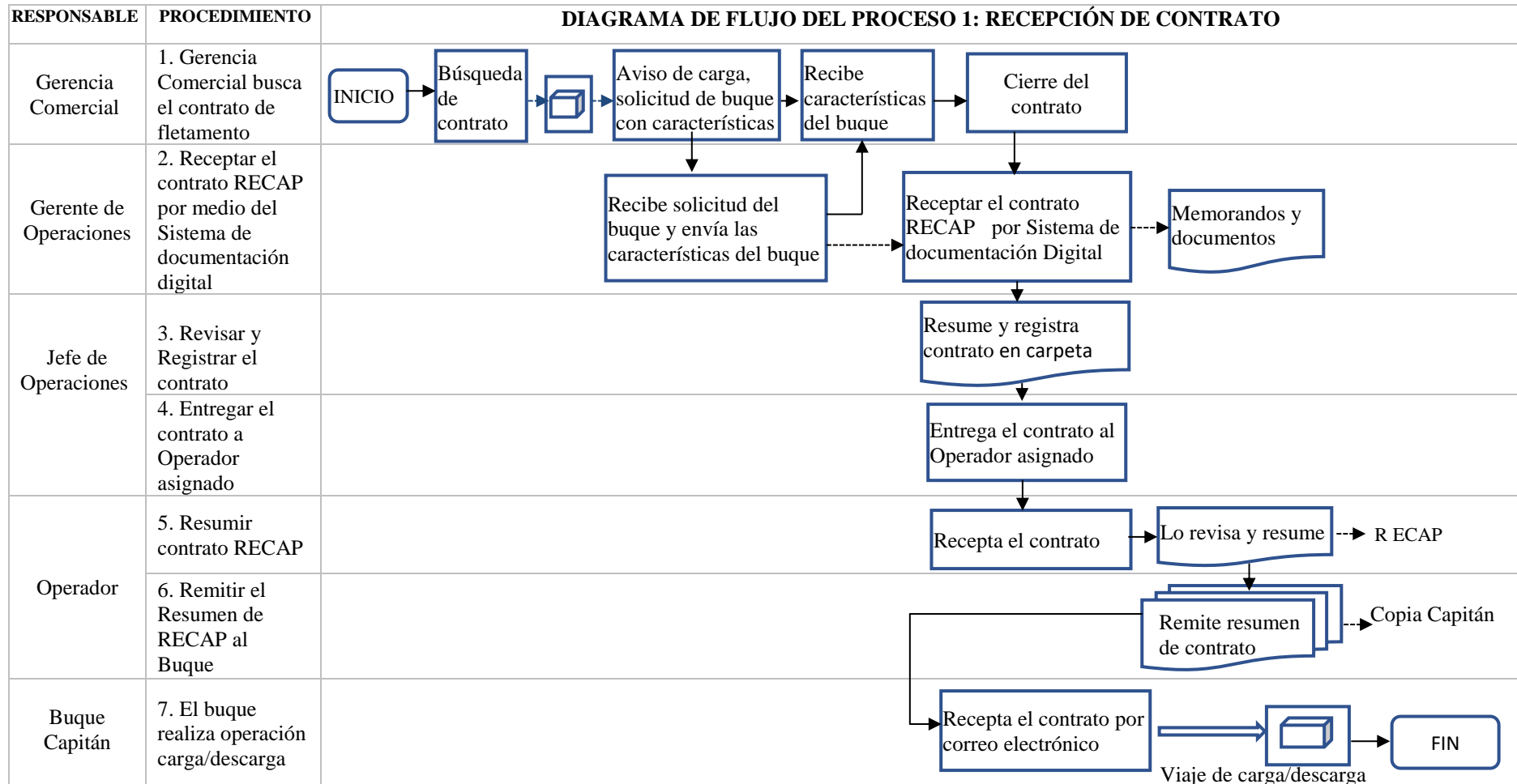
		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES (GOP OP DE FLOPEC)</b>	
<b>Código:</b> SP04-1			
<b>Fecha de aprobación:</b>			
<b>Versión:</b> 2017			
<b>Unidad Administrativa:</b> Gerencia de Operaciones			
<b>Materiales y herramientas:</b>			
<b>Documentos:</b>			
<b>Proceso 1: Recepción de contratos</b>			
No.	Nombre del Procedimiento	Responsable	Descripción de las actividades
1	Gerencia Comercial busca el contrato de fletamento	Gerencia Comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Gerencia Comercial busca los contratos de fletamento por todo el mundo.</li> <li>2. Luego se indica que hay una determinada carga que requiere ser transportada de un puerto hacia otro puerto. La Gerencia Comercial procede a la búsqueda de un buque a través de la Gerencia de Operaciones, investiga si cuenta con una nave desocupada para realizar la operación de fletamento.</li> <li>3. Entonces la Gerencia Comercial procede a pedir es un cuestionario en donde está especificado toda la característica del buque como son las medidas, el año de construcción, el propietario del buque, la persona responsable en caso de que haya un problema de emergencia, las mediciones de los buques, la cantidad de carga del buque, cuanto es peso muerto del buque etc.</li> <li>4. Finalmente, con esta información la Gerencia Comercial cierra el contrato y le establece un flete con su determinada taza.</li> </ol>
2	Receptar el contrato RECAP por medio del Sistema de	Gerente de Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente Comercial acepta el contrato RECAP en el sistema de documentación digital, realiza los memorandos y los adjunta.</li> </ol>

	documentación digital		2. En esta etapa se empieza la negociación de la nave para el cumplimiento del fletamento, una vez obtenida toda documentación necesaria se procede a cerrar el contrato debido a que la nave ha sido calificada y cumple con lo requerido de los dueños de la carga.
3	Revisar y Registrar el contrato	Jefe Operaciones	1. Se revisa minuciosamente el contrato, cada una de las cláusulas las cuales deben cumplir con todos los requerimientos del dueño de la carga y de la flota. 2. Se crea el contrato en la carpeta compartida.
4	Entregar el contrato a Operador asignado	Jefe Operaciones	1. La Gerencia de Operaciones entrega el contrato al Operador asignado.
5	Resumir contrato RECAP	Operador Naviero	1. Se resume la información del contrato en las cláusulas que especifican el cumplimiento en todo lo relacionado a la ruta de la operación del flete, ya que dicha documentación se la debe de enviar al Capitán de la nave.
6	Remitir el Resumen de RECAP al Capitán del Buque	Operador Naviero	1. El Operador remite el Resumen de RECAP al Capitán del buque mediante correo electrónico con copia al Armador y Bróker. (El resumen contiene toda la información con la que se procederá a realizar la operación de fletamento la cual debe de regirse a lo que indica el contrato pactado).
7	El buque realiza la operación de carga/descarga	Buque (Capitán)	1.El buque procede a realizar la operación de viaje de carga en el puerto determinado y de descarga en el puerto pactado en el contrato con el dueño de la carga.

Fuente: Gerencia de Operaciones  
Elaborado por: Autor



Figura 5 Diagrama de flujo del Proceso 1: Recepción de contrato



Fuente: Operador naviero  
Elaborado por: Autor

49


Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:

### 4.5.3.2 Proceso 2. Recepción de órdenes de viaje

Tabla 3 Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES (GOP OP DE FLOPEC)</b>	
<b>Código:</b> SP04-2			
<b>Fecha de aprobación:</b>			
<b>Versión:</b> 2017			
<b>Unidad Administrativa:</b> Gerencia de Operaciones			
<b>Materiales y herramientas:</b>			
<b>Documentos:</b>			
<b>Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje</b>			
No	Nombre del Procedimiento	Responsable	Descripción de las actividades
1	Receptar y revisar órdenes de viaje de acuerdo con condiciones de RECAP.	Operador Naviero	<p>1. El Operador al recibir el contrato verifica que la Gerencia Comercial haya creado bien el contrato, si esta puesto el laycam, el tiempo que el buque tiene que cumplir para llegar al puerto de carga, que generalmente son 72 horas para realizar dicha operación de fletamento.</p> <p>2. Una vez registrada toda esta operación, se procede a ingresar al sistema IMOS. Luego de recibir el contrato y mandarle al Capitán del buque, se recibe la respectiva información de orden de viaje.</p> <p>3. Luego de haber recibido el contrato el Operador recibe las órdenes de viaje, que son un documento resumido completo en donde está toda la operación que tiene que realizar el buque.</p>
2	Proporcionar información al charreador	Broker	<p>1. El bróker procede a mandar la información de quien va a estar a cargo del contrato al charreador y por consiguiente la flota debe de informar de quien está a cargo del buque.</p> <p>(En el negocio intervine el Broker, el Charreador y Operador de FLOPEC. El Broker es el intermediario entre el charreador y FLOPEC).</p>
3	Remitir órdenes de viaje al buque	Operador Naviero	<p>1. Una vez que Gerencia de Operaciones recibe información que indica cuáles son las órdenes de viajes, compara si las</p>

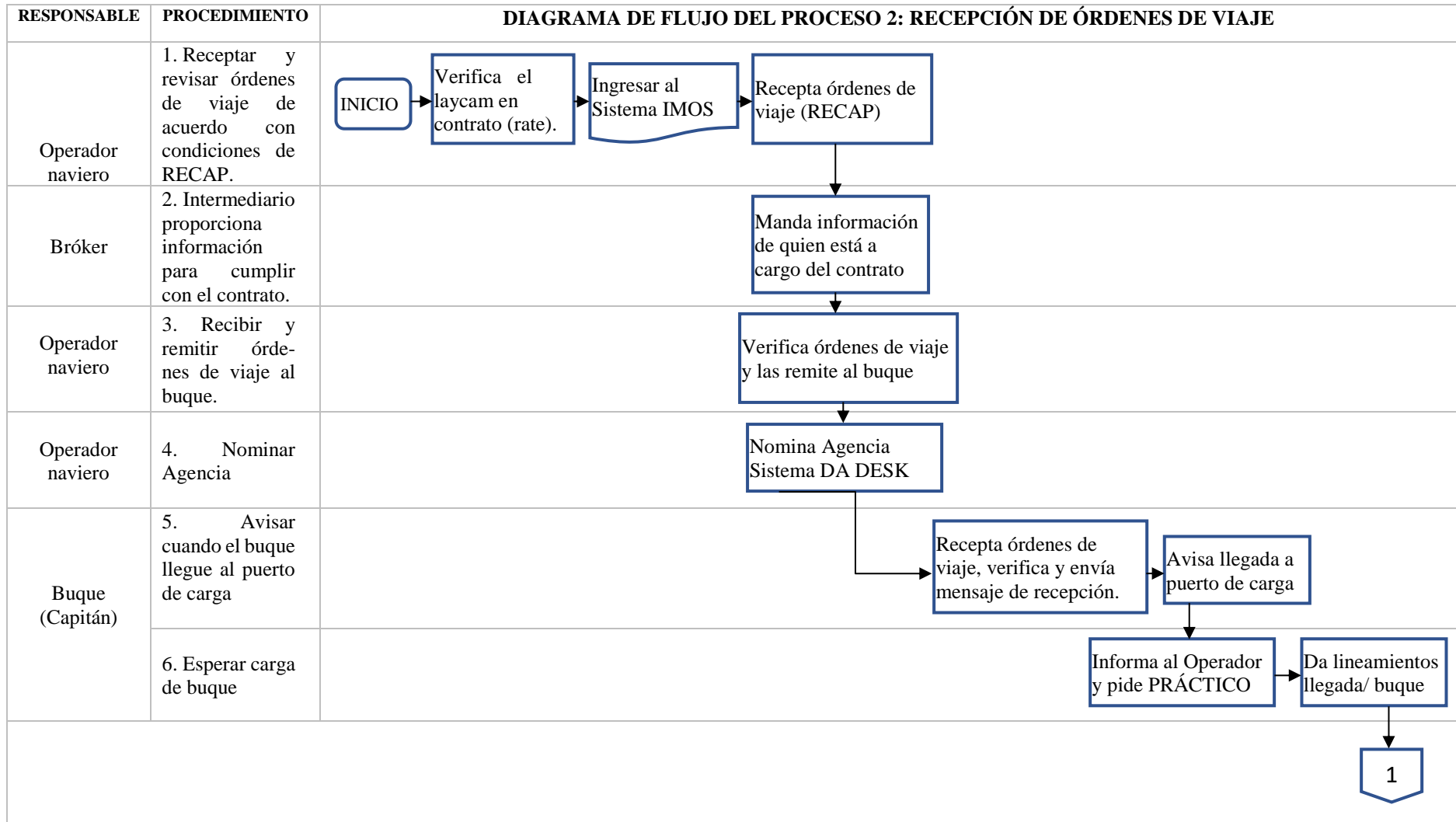
			<p>órdenes de viaje están iguales a las que indica el contrato, y manda al Capitán del buque para que cumpla con las órdenes de viaje.</p> <p>2. El Operador envía las órdenes de viaje claras en donde están especificadas las Agencias que atenderán al buque en el puerto de carga y descarga.</p>
4	Avisar cuando el buque llegue al puerto de carga	Buque	<p>1. El Capitán del buque receipta las órdenes de viaje y verifica que estén de acuerdo con las del contrato para que puedan ser realizadas por el buque, luego el Capitán del buque tiene que enviar el mensaje de recepción de órdenes de viaje.</p> <p>2. Cuando el buque llega al puerto, el Capitán del buque tiene que dar aviso a las Agencias de la llegada al puerto de carga.</p>
5	Receiptar Acuse Recibo de órdenes de viaje	Operador Naviero	<p>1. El Operador procede a nominar la Agencia por medio del sistema DA DESK, la cual atenderá al buque en el puerto de carga, dicha Agencia es la que se encargara de brindar todos los lineamientos generales para que llegue a dicho puerto preparado.</p>
6	Esperar carga de buque	Operador Agencia naviera	<p>1. Al momento que el buque llega al puerto de carga tiene que informar al Operador para que le envíen un práctico, el cual ingresará el buque al área de fondeo.</p> <p>2. El Operador pide la información a la Agencia de cuando se realizará el amarre para la carga del buque. Luego le pide al Capitán del buque que emita las notas de alistamiento en las cuales el buque está avisando que está listo para cargar y es ahí donde empieza a correr el tiempo de su laycam; y se procede a contar cuanto tiempo se va demorando el buque en el puerto de carga y estimar cual va a ser el costo que tendrá que pagar.</p> <p>3. La Agencia es la que se encarga de informar al Capitán del buque si hay algún cambio para la operación, por ende, el Capitán del buque informa al Operador ya que el Operador tiene que enviar la información al Broker para que a su vez el Broker le envíe al Charteador.</p>

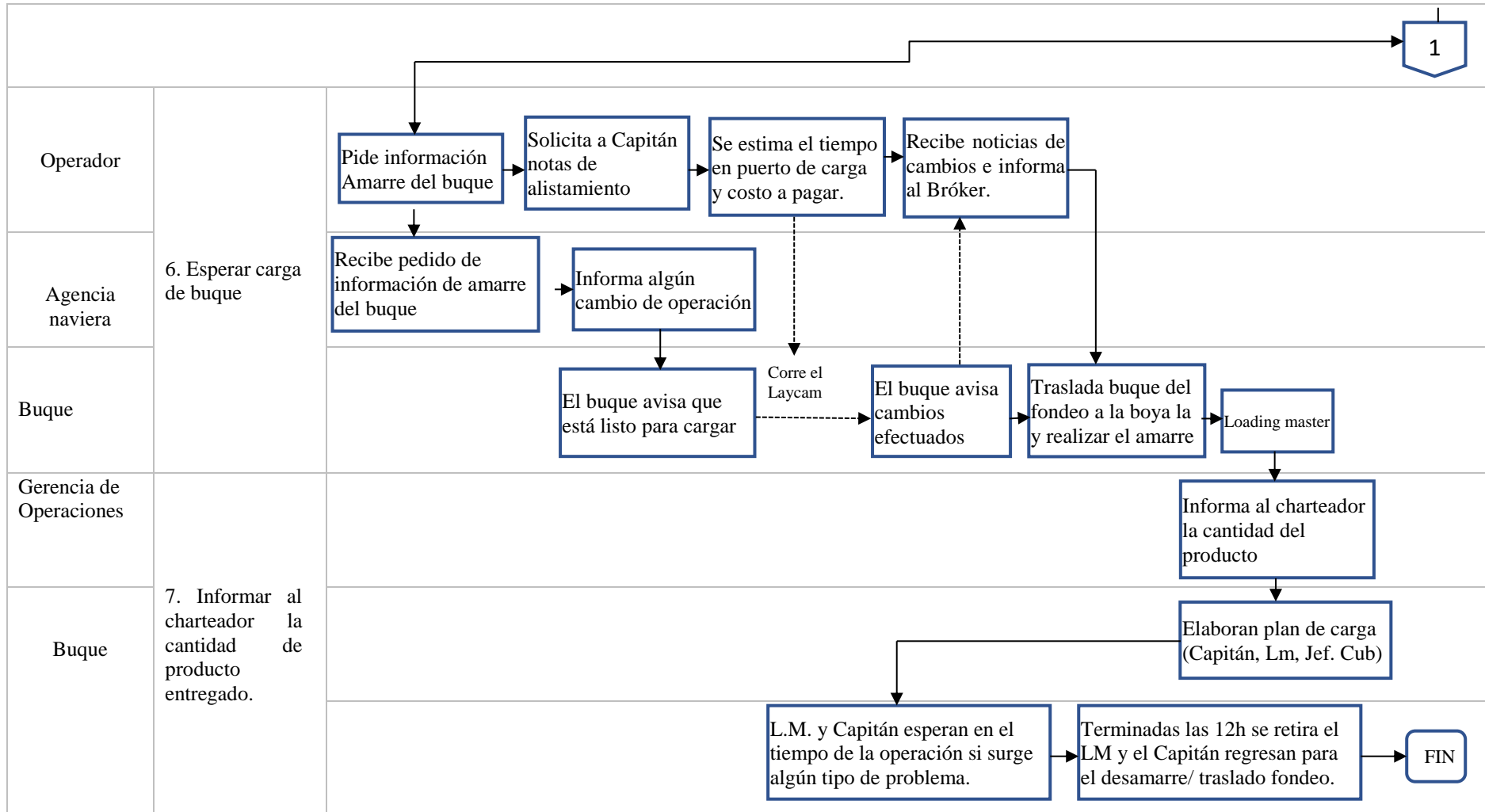
		<p>4. En dicha comunicación el único que tiene contacto directo con el Capitán es la Gerencia de Operaciones y una pequeña parte la Agencia ya que Capitán recibe órdenes únicamente de la Gerencia de Operaciones.</p> <p>5. Al terminar el fondeo del buque, continua con el proceso de amarre del buque para cargar el producto. En el amarre la Agencia coordina con el buque para llevar a bordo al Capitán del buque asignado por el puerto de carga el cual va proceder a realizar el amarre del buque, el Capitán de puerto coge el mando del buque y lo traslada del fondeo a la boya en donde se tiene que amarrar, todo este procedimiento es coordinado con la Agencia y con el Operador a cargo.</p> <p>6. Una vez que el Capitán asignado por puerto de carga termina su operación de amare, interviene un nuevo Capitán que se llama el Loading master el cual va coordinar cuanto producto va entregar el puerto de carga.</p> <p>7. La Gerencia de Operaciones procede a informar al Charteador que cantidad de producto está entregando, una vez a bordo el Capitán del buque, el Loading Master y el jefe de cubierta para trazar un plan de carga del producto, se reúnen para elaborar el plan de carga. Al momento que se cuadra la operación de carga del producto, el Loading master tiene que esperar todo el tiempo de la operación de carga por si se presenta algún tipo de problema además el Capitán del buque tiene que estar presente para avisar al Operador de algún problema que se presente en la operación.</p> <p>8. Una vez terminada las 12 horas de carga del producto se retira el Loading Master, regresa nuevamente el Capitán asignado por el puerto para que realice el desamarre del buque y proceda a trasladarlo hacia su punto anterior que era el fondeo.</p>
--	--	--

Fuente: Operador naviero  
Elaborado por: Autor



Figura 6 Diagrama de flujo del Proceso 2: Recepción de órdenes de viaje





Fuente: Operador naviero

Elaborado por: Autor

54


Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:

### 4.5.3.3 Proceso 3. Recepción de requerimientos del Buque

Tabla 4: Proceso 3: Recepción de requerimientos del Buque

		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES (GOP OP DE FLOPEC)</b>	
<b>Código:</b> SP04-3			
<b>Fecha de aprobación:</b>			
<b>Versión:</b> 2017			
<b>Unidad Administrativa:</b> Gerencia de Operaciones			
<b>Materiales y herramientas:</b>			
<b>Documentos:</b>			
<b>Proceso 3: Recepción de requerimientos del buque</b>			
No.	Nombre del procedimiento	Responsable	Descripción de las actividades
1	Verificar cumplimiento de requerimientos del buque.	Operador Naviero	1. El Operador señala el tiempo establecido que el buque tiene que cumplir para llegar al puerto de carga, generalmente son 72 horas del laycam. Se verifica el cumplimiento de requerimientos del buque.
2	Registrar información para nominación de Agencia.	Operador Naviero	1. En las órdenes que se tiene indica el puerto de carga y la Agencia que va atender. La información que se registra debe ser la correcta del RECAP, tiene que estar asentada toda la cantidad que va cargar, el puerto de carga, el puerto de descarga, valores que se pagan en cada puerto por cada recalada, los combustibles con los que ingresa y las comisiones con las que se realiza el contrato.
3	Nominar Agencia Naviera, Ingresar PDA en DA DESK	Operador Naviero	1. Se procede hacer la nominación de Agencia naviera por medio del sistema DA DESK donde se asigna la Agencia que va a atender. 2. Se ingresa cual será la Agencia cuando llega el buque, la especificación de número de viaje, luego se realiza la verificación y se procede a mandar la información.
4	Recibir Notificación de Nominación Agencia y Aceptar PDA	Agencia	1. El Operador recibe la notificación de la Agencia que ha recibido el Apoinment la cual va a atender al buque. 2. Luego la Agencia llena el formulario y manda al sistema DA DESK.

		Operador Naviero	3. El Operador va verificando los valores a cobrar por cada operación que se va realizando.
5	Nominación DA DESK	Operador Naviero	1. El Operador realiza la nominación, recibe la notificación de la Agencia, se vuelve a notificar en el DA DESK y se procede a dar el ok para que el sistema haga la transferencia del dinero.
6	Verificar cumplimiento de órdenes de viaje de acuerdo con términos de RECAP	Operador Naviero	1. El Operador verifica que se cumplan las órdenes que indica el contrato.
7	Avisar si presenta alguna novedad en el trayecto de viaje de carga.	Capitán de buque	1. El Capitán del buque indica al Operador si se ha presentado alguna novedad al momento que se ha estado realizado la operación de viaje.
8	Remitir aviso de la novedad a la Gerencia Comercial y a las partes involucradas mediante correo electrónico. En caso de novedad se envía addendum	Operador Naviero	1. Al presentarse novedades el Operador remite la información a la Gerencia Comercial, indicando que se ha presentado algún problema en la operación, la finalidad del aviso de información es para que no afecte las negociaciones que se han pactado en las cláusulas del contrato. 2. Cuando hay una novedad de cambio de un buque a otro que no permita que se cumpla el contrato inicial. Se envía un Addendum, en él consta la información y las modificaciones. El Addendum es solamente opcional al presentarse alguna novedad que cambie la ejecución inicial del buque.
9	Revisar si el buque está listo. De ser así, el Operador procede a indicar al buque que está listo	Buque Operador Buque	1. Se revisa si el buque está con combustible, si tiene la gasolina suficiente para llegar a cumplir el viaje completo. 2. El Operador le pregunta al Capitán de buque cuanto puede recibir de combustible. Una vez recibida la información del buque se procede a mandar a Chile la cantidad de combustible que va a necesitar cargar el

			buque ya que la empresa de Chile es la encargada de dotar de combustible.
10	Receptar requerimiento de combustible	Operador Naviero	1. Se recibe la recepción del combustible, se procede a notificar al BUNKER DESK en Chile, el cual lo realiza el Operador por medio sistema IMOS
11	Operador Panamax International dota de combustible a la nave.	Bunker Desk	Operador Panamax International se encarga de dotar de combustible a la nave.
12	Receptar documentos de carga e ingresar en carpeta compartida	Operador Naviero	1. El Operador tiene un tiempo de espera para que el buque le de todo el documento de carga, propios de la operación. Al recibir documentos los ingresa en carpeta compartida.
13	Recibir documentos de carga completos	Operador Naviero	1. El Operador recibe los documentos y verifica información.
14	Recibir Cargo Handling en formato Ves link en IMOS	Operador Naviero	1. Ingresar información de carga en Sistema IMOS. tipo, cantidad de carga, puerto de carga y descarga, fechas de zarpe, fechas de carga, datos de recepción de combustible 2. Una vez que el buque se va envía el cargo handling, el sof y el desparchure, se revisan los documentos y el Operador ingresa al sistema IMOS y verifica que esté correcta la información y aprobar lo que envían.
15	Remitir tarea de revisión (Task) mediante sistema IMOS a UCR de PI	Operador Naviero	1. Una vez terminado el lugar de carga el Operador tiene un tiempo límite para mandar un task, lo cual es la información del cobro del flete al charreador; se tiene máximo 3 días para poder cobrar ese flete. El task se lo realiza verificando que el BL esté listo y que cumpla con todo lo que pide el sistema. Luego el Operador manda un task a Chile para indicar que la factura esta lista para que se proceda al cobro.
16	Receptar Registrar Noon Report en	Capitán	1. El Capitán del buque envía por medio de sistema IMOS los Noon position

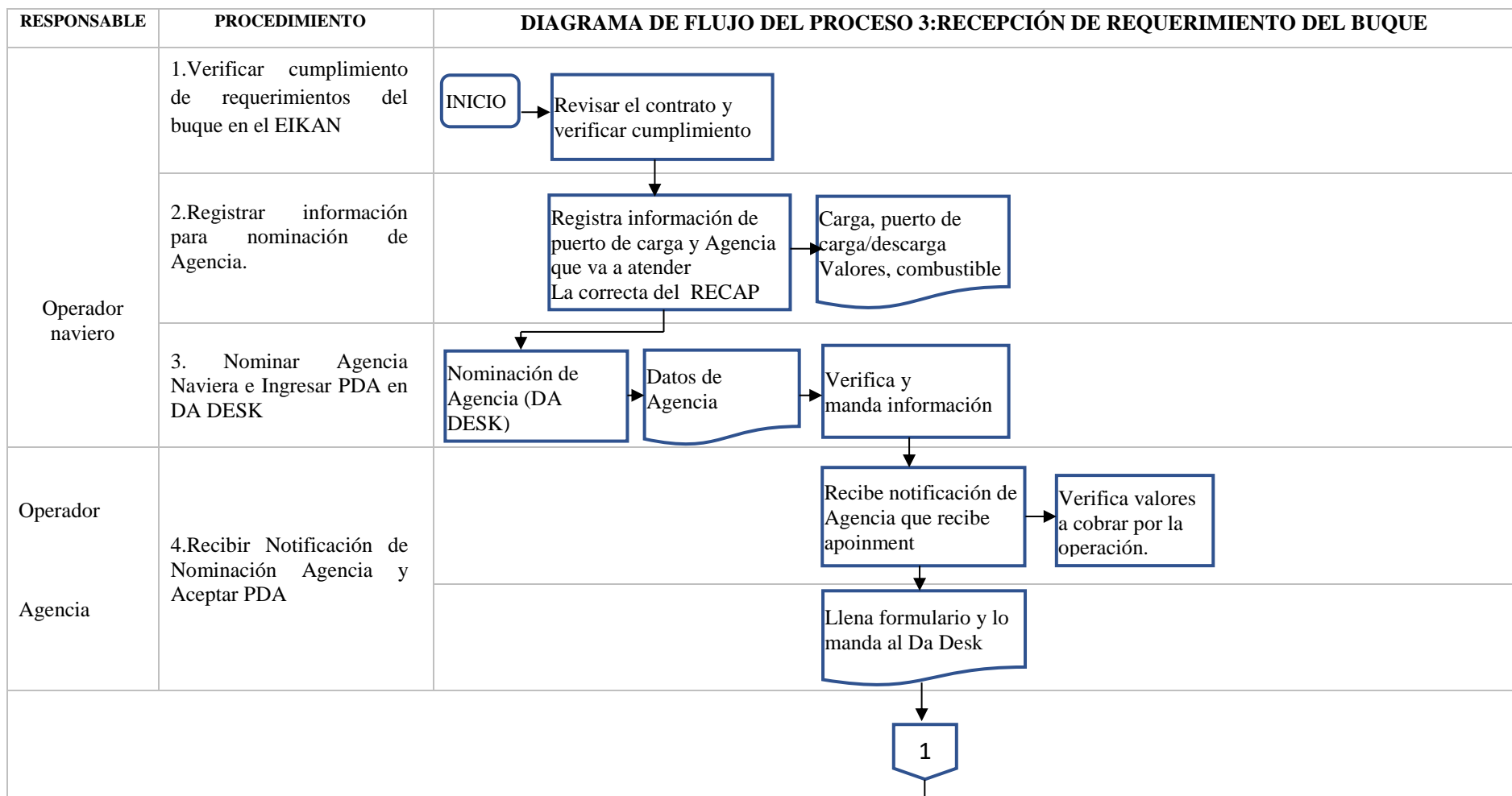
	formato Ves link	Operador Naviero	2. El Operador debe ingresar al IMOS para verificar si es correcta la información que envía el Capitán.
17	Confirmar Noon Report en sistema IMOS	Operador Naviero	1. El Operador debe ingresar al IMOS para aprobar los Noon position que envía el Capitán verificando los consumos que realiza.
18	Realizar el control de consumo de combustible y velocidad	Operador Naviero	1. Se procede a llevar el control de la operación que realiza el Capitán en base al consumo de combustible y la velocidad que informa por medio del IMOS.
19	Registrar el Movimiento de buques, si es cuenta Armador o Charteador	Operador Naviero	1. Manda todo el día un estatus a todas las oficinas de la flota y a los diferentes socios que conforman pool de buques.
20	Identificar si hay novedades consumo de combustible o velocidad	Operador Naviero	Identificar las posibles novedades del combustible.
21	Notificar al Capitán del buque mediante correo electrónico	Operador Naviero	1. Cuando se presenta las novedades de consumo de combustible, se notifica al Capitán del buque mediante correo electrónico. Esta parte es opcional ya que siempre el Operador está en contacto con el Capitán del buque.
22	Receptar Aviso de llegada	Operador Naviero	1. Cuando el buque va llegar al puerto de descarga. El Capitán procede a mandar 96, 72, 48, 24, 12 horas los cuales son el horario de aviso de llegada a cualquier puerto de destino, los cuales son informados al Operador.
23	Revisar prospectos de amarre	Operador Naviero	1. El Operador empieza a preguntarle a la Agencia cuando le van a dar el amarre al buque para no perder tiempo.
24	Realizar notificación de prospectos de amarre mediante correo electrónico y confirmación telefónica.	Operador Naviero	1. Realizar notificación de prospectos de amarre mediante correo electrónico y confirmación telefónica 2. Una vez la Agencia indica la fecha en donde el buque va amarrar el Operador informa a todos en general cuando el buque amarra.

25	Esperar el amarre del buque para la descarga	Capitán asignado	<p>1. El terminal le asigna a un Capitán y ese Capitán es el que le va a llevar al lugar de fondeo. Al llegar el día del amarre la Agencia coordina con el buque para llevar a bordo al Capitán del buque asignado el cual va a proceder al amarre del buque.</p> <p>2. El Capitán de puerto coge el mando del buque y lo traslada del fondeo a la boya en donde se tiene que amarrar. Una vez que el Capitán asignado por puerto de descarga termina su operación de amare, interviene el Loading master el cual va coordinar cuanto producto va a entregar descargar en el puerto de descarga.</p> <p>3. Se reúnen a bordo el Capitán del buque el Loading y el jefe de cubierta para trazar un plan de descarga del producto. Ese plan de descarga es donde se indica cómo se va descargar el producto a la boya del puerto de descarga.</p> <p>4. Una vez terminada las 12 horas de carga del producto se retira el Loading, regresa nuevamente el Capitán asignado por el puerto para que realice el desamarre del buque y proceda a trasladarlo hacia su punto anterior que era el fondeo.</p>
26	Comunicar sobre la descarga del producto	Bróker Cliente	Comunica sobre la descarga del producto
27	Realizar trámites de fletamento siguientes.	Agencia Naviera	Se encarga de realizar los respectivos trámites de fletamento que siguen.

Fuente: Operador naviero  
Elaborado por: Autor



Figura 7 Diagrama de flujo del Proceso 3: Recepción de requerimientos del buque



Fuente: Operador naviero

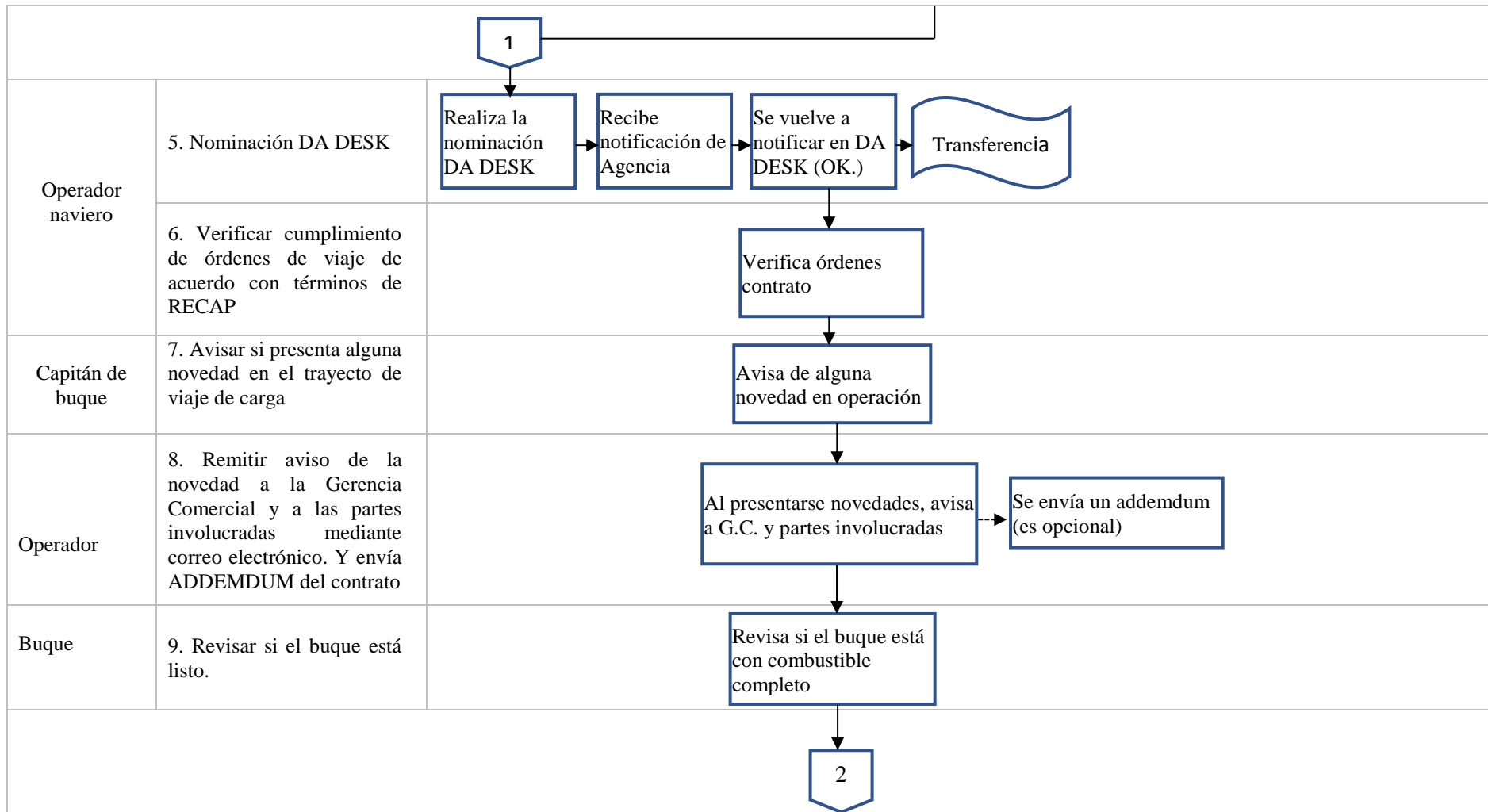
Elaborado por: Autor

89

Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:



Fuente: Gerencia de Operaciones

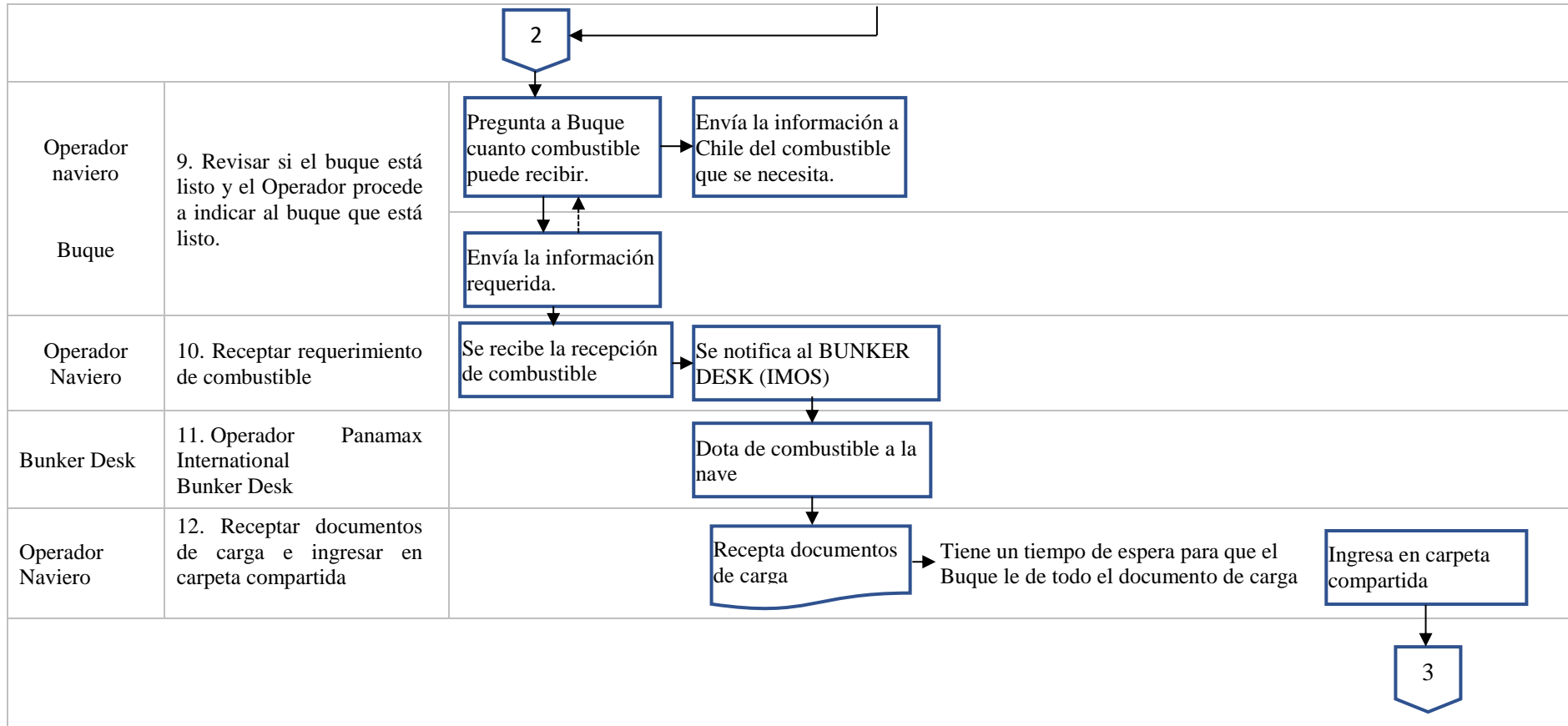
Elaborado por: Autor

61

Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:



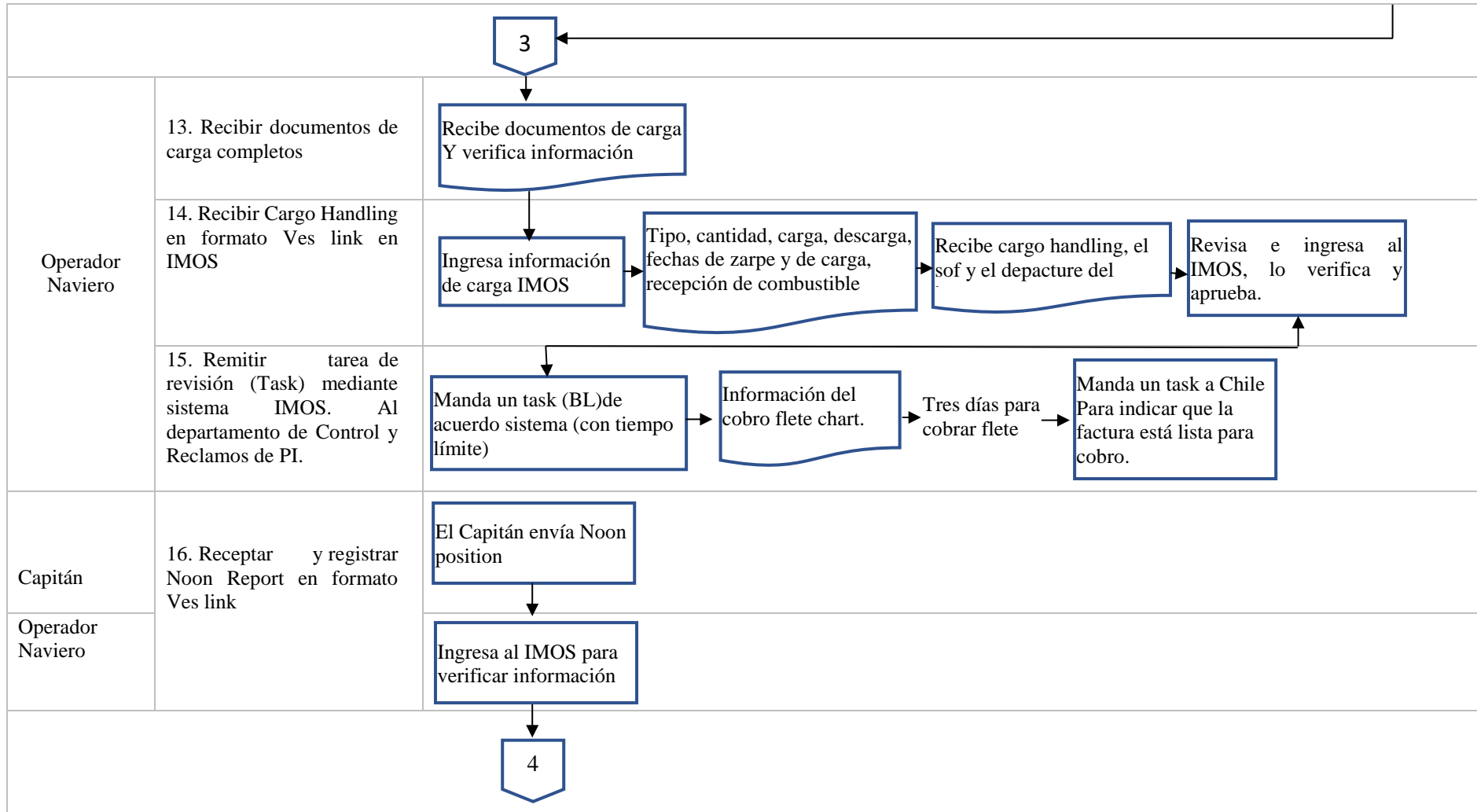
Fuente: Gerencia de Operaciones

Elaborado por: Autor

Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:



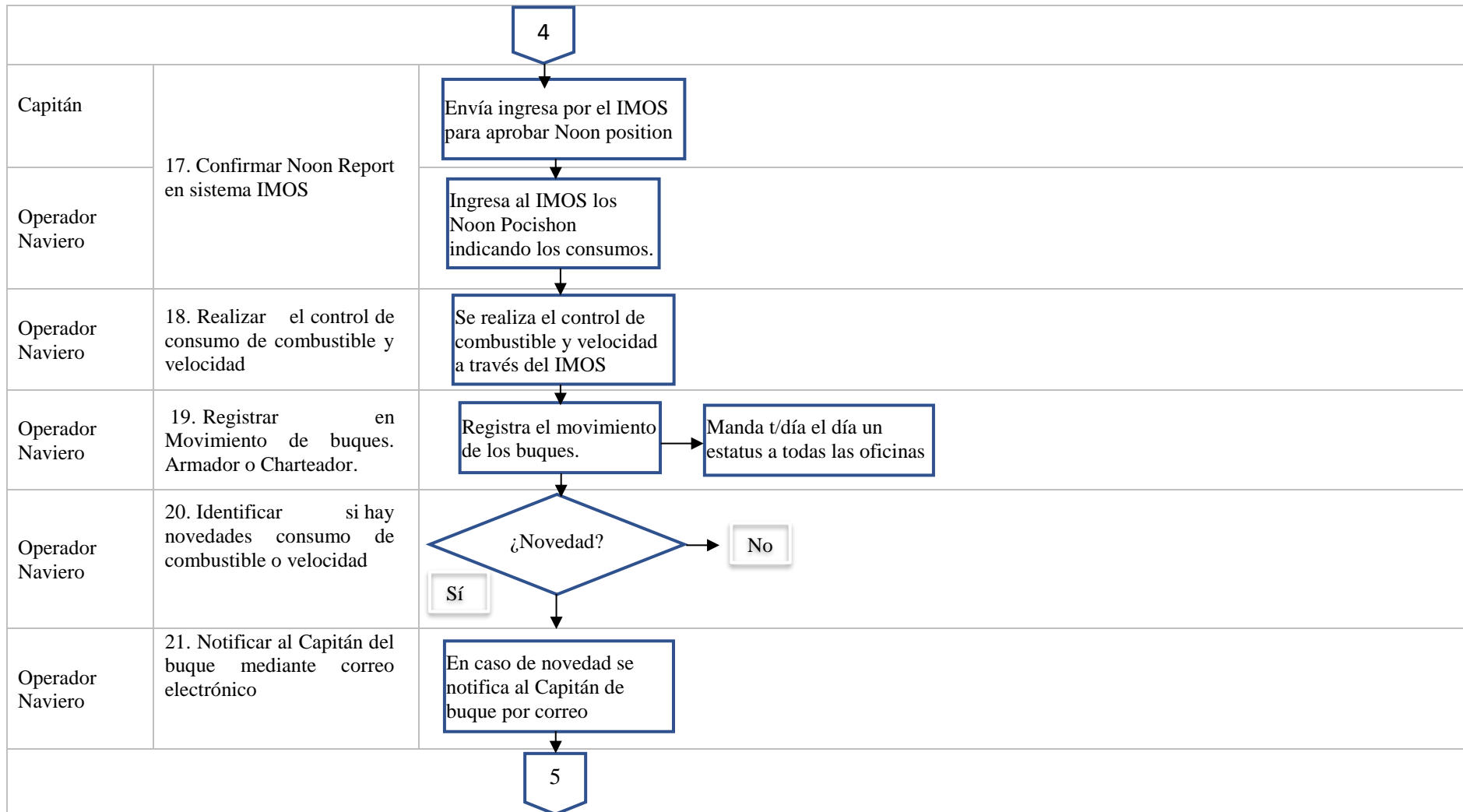
Fuente: Gerencia de Operaciones  
 Elaborado por: Autor

63

Revisado por:

Elaborado por:

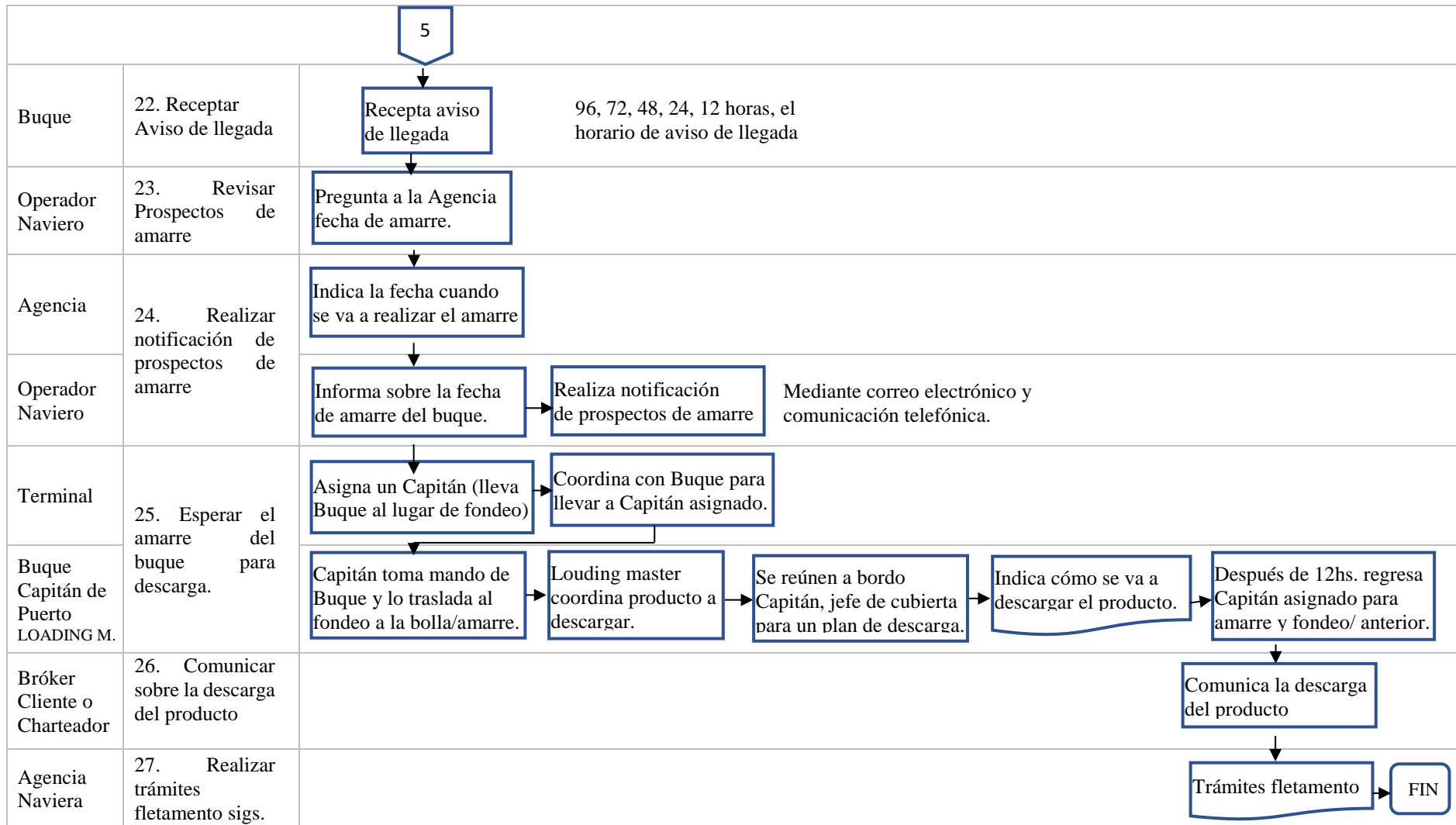
Aprobado por:



Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:



65

Fuente: Gerencia de Operaciones  
Elaborado por: Autor


Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:

#### 4.5.3.4 Proceso 4. Zarpe del buque

Tabla 5: Proceso 4: Zarpe del Buque

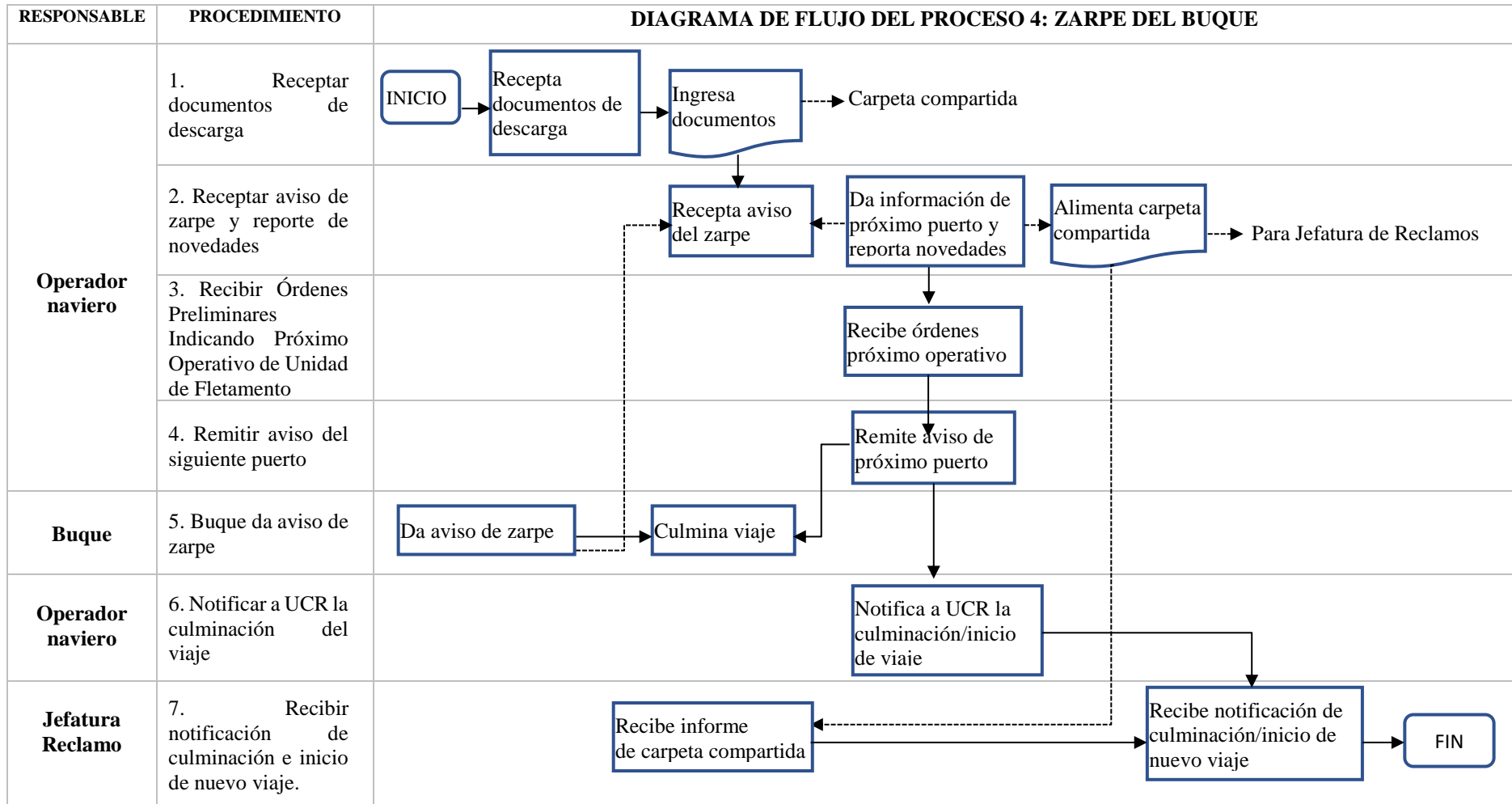
		<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES (GOP OP DE FLOPEC)</b>	
<b>Código:</b> SP04-4			
<b>Fecha de aprobación:</b>			
<b>Versión:</b> 2017			
<b>Unidad Administrativa:</b> Gerencia de Operaciones			
<b>Materiales y herramientas:</b>			
<b>Documentos:</b>			
<b>Proceso 4: Zarpe del buque</b>			
No.	Nombre del procedimiento	Responsable	Descripción de las actividades
1	Receptar documentos de descarga	Operador Naviero	1. Se receipta documentos de descarga 2. Ingresa documentos en carpeta compartida.
2	Receptar aviso de zarpe y reporte de novedades	Operador Naviero	1. Se receipta aviso de zarpe 2. Se da información de próximo puerto y se reporta novedades. 3. Se alimenta carpeta compartida para uso de la Unidad de Control y Reclamos.
3	Recibir Órdenes Preliminares indicando próximo operativo de Unidad de Fletamento	Operador Naviero	Se recibe órdenes preliminares indicando próximo operativo de Unidad de Fletamento.
4	Remitir aviso del siguiente puerto	Operador Naviero	El Operador remite aviso del siguiente puerto.
5	Buque	Buque	1. Da aviso de zarpe 2. Culmina viaje
6	Notificar a UCR la culminación del viaje	Operador Naviero	Se notifica a UCR la culminación del viaje e inicio del próximo viaje.
7	Recibe notificación de culminación e inicio del próximo viaje.	Jefatura de Reclamos	1. Recibe documentación de carpeta compartida y notificación del Operador de la culminación e inicio del próximo viaje.

Fuente: Operador naviero

Elaborado por: Autor



Figura 8 Diagrama de flujo del Proceso 4: Zarpe del buque



67 Fuente: Operador naviero  
Elaborado por: Autor

Revisado por:

Elaborado por:

Aprobado por:

## **4.6 Impactos**

### **4.6.1 Impacto económico**

El impacto económico de la presente propuesta es mínimo, ya que la empresa no tendrá que realizar gastos económicos elevados para la ejecución de este manual. Esta propuesta permitirá reducir costos ya que la Gerencia de Operaciones podrá realizar sus actividades con mayor eficiencia logrando de esta manera mayor productividad.

### **4.6.2 Impacto institucional**

La presente propuesta tendrá un gran impacto institucional ya que los trabajadores de la Gerencia de Operaciones tendrán un aliciente al recibir un manual de procesos y procedimientos, que les servirá como una guía práctica para el desarrollo óptimo de sus actividades.

La institución se ve afectada permanentemente por cambio de autoridades, lo que causa inestabilidad administrativa; por consiguiente, un manual de procedimiento dará firmeza y seguridad laboral.

## **4.7 Validación de la Propuesta**






Un manual de procesos y procedimientos permitirá el desarrollo óptimo de las actividades de la Gerencia de Operaciones ya que describe los nombres de los procesos y el detalle de los procedimientos, así como las personas responsables de cada actividad; esto permitirá desarrollar la potencialidad de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones, y por tanto el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## 4.8 Conclusiones y recomendaciones

### 4.8.1 Conclusiones:

- ✚ La política externa influye en el cambio continuo de autoridades de la Institución, por lo que actualmente no hay jefe de operaciones.
- ✚ Los altos funcionarios de la empresa no se han preocupado por tener procesos y procedimientos documentados en el Área operativa.
- ✚ Al no existir procesos y procedimientos documentados, cuando ingresa un nuevo Operador, no se tiene la facilidad de seguir los lineamientos requeridos, por lo que se corre el riesgo de cometer errores o tardar en los tiempos del cumplimiento de las operaciones.
- ✚ Eventualmente se presenta la incertidumbre de duplicidad de labores y de falta de coordinación al momento del zarpe del buque y el área operativa, debido a que las operaciones se efectúan de forma automatizada.
- ✚ El gerente analiza el desarrollo de los contratos a través de un Excel, y una documentación digital para el desarrollo de sus labores. La Gerencia de Operaciones no cuenta con un manual de procesos y procedimientos que sirvan como una guía práctica para el desarrollo de las actividades, lo que impide proceder de forma ágil.

#### 4.8.2 Recomendaciones:

-  Se recomienda que se instauren normas que permitan la estabilidad de las autoridades, para que no se produzcan vacíos administrativos e improvisación en las funciones y actividades.
-  Es deber de los altos funcionarios mantener en documentos los procesos y procedimientos documentados del Área operativa para que las actividades se desarrollen de forma coordinada.
-  Se sugiere especificar los procesos y procedimientos que le corresponden a cada puesto para evitar duplicidad de tareas, falta de coordinación al momento del o zarpe del buque y el área operativa.
-  Si los Operadores son los encargados de realizar directamente los procesos de la Gerencia de Operaciones, se les debe de dotar de procesos establecidos, para que, al momento de ingresar un nuevo Operador, se pueda evitar errores y lograr optimización en los tiempos del cumplimiento de las operaciones, además de lograr mayor control en la coordinación de las operaciones en el arribo del buque y evitar que las operaciones no se efectúen de forma automatizada.
-  La Gerencia de Operaciones analiza el desarrollo de los contratos a través de un Excel, y una documentación digital, por lo que se recomienda que aplique un manual de procesos y procedimientos que sirvan como una guía práctica para el desarrollo de las actividades, para que se proceda de forma ágil y correcta.

## 4.9 Bibliografía

- Arias, F. G. (2012). *Introducción a la investigación científica* . Caracas Venezuela: Editorial Episteme, sexta edición.
- Bernal, C. T. (2010). *Metodología de la investigación, tercera edición*. Colombia: Editorial Pearson.
- Bravo, C. J. (2011). *Gestión de procesos* . Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Combay, C. H. (2016). *Mejoramiento de estrategias para la atención de solicitudes en base al mejoramiento de los procesos, sección zonal centro Empresa Eléctrica Quito S.A.* Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Constitución de la República, d. E. (2015).
- Ep-Flopec:, E. o. (s.f.). 2013.
- Estatuto orgánico de *gestión organizacional por proceso de Ep-Flopec*. (2013).
- Franklin, F. E. (2010). *Organización de empresas: Análisis de diseño y estructura*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hammer, M., y Champin, J. (2010). *Reingeniería de empresas: quinta reimpresión*. Barcelona España: Editorial Paramon.
- Hernández et al. (2010). *Metodología de la investigación: quinta edición*. México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa*. México: McGraw.Hill, quinta edición.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, quinta edición.
- Herrera, S. C. (2007). *Levantamiento de procesos en la Empresa ASISTECOM CIA Ltda. para desarrollar un sistema de calidad*. Quito Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Iso 9001, 2. (2015). *Requisitos para los sistemas de gestión de calidad. Interpretación libre: cuarta edición*. Madrid España: Secretaria central de Iso en Ginebra.

- Jones et al. (2010). *Administración contemporánea, sexta edición*. México: McGraw-Hill.
- Jones, G. R., y George, J. (2010). *Administración contemporánea: sexta edición*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2010). *Fundamentos de marketing*. México: Editorial Pearson.
- Larrea, P. (2010). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Madrid España: Editorial Díaz de Santos.
- Munch, L. G. (2010). *Administración, Gestión organizacional: Enfoques y proceso administrativo*. México: Editorial Pearson, primera edición.
- Parella, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas Venezuela: Editorial Fedupel, tercera edición.
- Pasquel, V. A. (2016). *Levantamiento de procesos de la Unidad de compras públicas de Ep Flopec*. Esmeraldas, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas.
- Perez, F. J. (2010). *Gestión por procesos: quinta edición*. Madrid España: Editorial Esic.
- Robbins et al. (2010). *Estructura y diseño organizacional: décima edición Pearson editores, México*. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Estructura y diseño organizacional*. México: Editorial Pearson, décima edición.
- Roig, A. (2010). De la evaluación cualitativa a la gestión documental. *Revista catalana de Barcelona*, 219.
- Rojas, P. W. (2016). *Modelo de gestión para liquidación de buques atendidos por la Gerencia de Agenciamiento de Ep Flopec*. Esmeraldas, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas.
- Salazar, C. P. (2016). *Diseño y propuesta de un sistema de mejoramiento de los procesos del área de operaciones en Plaza de las Américas de la ciudad de Quito*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Secretaría de Relaciones exteriores. (2010). *La guía técnica para elaboración de manual de procedimientos*.

Torres, H. S. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Editorial patria, segunda edición.

Wehrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva empresarial y global*. México: Mcgraw-hill/interamericana editores.

# ANEXOS



## ENTREVISTA

ENTREVISTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR ANTHONY NEVAREZ ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR, ENTREVISTA REALIZADA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE, LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

### Gerente de operaciones

Nombre:

.....

Nombre del cargo:

.....

Jefe inmediato superior:

.....

Jefe inmediato inferior:

.....

Nivel académico requerido para el puesto:

.....

Conocimientos necesarios para el puesto:

.....

.....

.....

Experiencia mínima:

.....

Características de personalidad necesarias:

.....

.....

Descripción del cargo:

.....

.....

.....

Materiales y herramientas utiliza:

.....

.....

.....

Documentos que utiliza:

.....  
.....  
.....

**1. ¿Cómo realiza los programas de la operación de los buques de la empresa?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. ¿De qué manera controla la ejecución y liquidación de los contratos de fletamento de los buques propios y de terceros?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Cómo verifica la atención y respuesta a los reclamos de los clientes?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....  
.....

**4. ¿Cómo programa la asignación de la tripulación de acuerdo con las necesidades de transporte establecidas?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....  
.....

**5. ¿Cómo colabora en la realización del plan estratégico?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....

**6. ¿Cómo realiza el control del cumplimiento con los requerimientos operativos del Pool Panamax International?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....  
.....

**7. ¿Cómo controla la actualización de los resultados de los viajes de los buques que opera EP FLOPEC?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8. ¿Cómo coordina con las Autoridades Marítimas, armadores, charteadores y Agencias las actividades relacionadas con el transporte marítimo en los buques que opera EP FLOPEC?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....

**9. ¿Cómo verifica el cumplimiento de los convenios de transporte marítimo?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....

**10. ¿De qué manera realiza la aprobación del presupuesto de la Gerencia de Operaciones?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....

**11. ¿Cómo presenta informes periódicos?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....

**12. ¿Cómo verifica el cumplimiento de las observaciones de auditorías internas y externas?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa)

.....  
.....  
.....

**Preguntas anexas:**

¿Qué es FLOPEC?

.....  
.....  
.....

¿Cuáles son los productos de la empresa?

.....  
.....  
.....

¿Quiénes son los clientes?

.....  
.....  
.....

¿Quiénes son los proveedores de combustible?

.....  
.....

¿Cuáles son los factores que afectan en la situación actual de la empresa y de la gerencia de Operaciones?

.....  
.....  
.....

¿Qué es la Gerencia de Operaciones?

.....  
.....

¿Cuáles son los procesos?

.....  
.....

¿Quiénes intervienen en los procesos?

.....  
.....

¿Cómo está estructurada la Gerencia de Operaciones?

.....  
.....  
.....

¿Tiene la Gerencia de Operaciones un manual de procesos y procedimientos de operaciones?

.....

¿En qué afecta la inexistencia de un manual de procesos y procedimientos en la Gerencia de Operaciones?

.....  
.....  
.....

¿Cómo contribuirá la implementación de un manual de procesos y procedimientos a la Gerencia de Operaciones?

.....  
.....  
.....

**Gracias por su colaboración**



## ENTREVISTA

ENTREVISTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR ANTHONY NEVAREZ ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR, ENTREVISTA REALIZADA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

### Operadores

Nombre:

.....

Nombre del puesto:

.....

Jefe inmediato superior:

.....

Nivel académico requerido para el puesto:

.....

Conocimientos necesarios para el puesto:

.....  
.....

Experiencia mínima:

.....

Características de personalidad necesarias:

.....  
.....  
.....

Descripción del puesto:

.....  
.....  
.....

Materiales y herramientas utiliza:

.....  
.....  
.....

**1. ¿Cómo realiza las órdenes de carga y descarga de los buques?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....

**2. ¿Cómo organiza los documentos?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Cómo envía los documentos?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....

**4. ¿Cómo recibe los documentos para los operativos?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....

**5. ¿Cómo se abastece de combustible a las naves?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....

**6. ¿Cómo se administra los contratos de fletamento naviero?**

Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....

**7. ¿Cómo realiza la contratación de servicios portuarios?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....

**8. ¿Cómo realiza la operación de buques tanques?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....

**9. ¿Cómo realiza la coordinación de limpieza de tanques de carga?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....

**10. ¿Cómo realiza la coordinación de compra de combustible para buques?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....  
.....

**11. ¿Cómo realiza la coordinación de documentos previos al cierre de un viaje?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....

**12. ¿Cómo realiza el cálculo de cantidades a cargar?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....  
.....

**13. ¿Cómo realiza la actualización de sistemas navieros?**

(Describa los pasos de esta actividad, en cada uno de ellos, describa: cuándo lo hace, dónde lo hace, por qué lo hace y en qué políticas e instructivos se basa).

.....  
.....

**Preguntas anexas**

¿Tiene la Gerencia de Operaciones un manual de procesos y procedimientos de operaciones?

.....

¿En qué afecta la inexistencia de un manual de procesos y procedimientos en la Gerencia de Operaciones?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Cómo contribuirá la implementación de un manual de procesos y procedimientos a la Gerencia de Operaciones?

.....  
.....  
.....

**Gracias por su colaboración**

### Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS
<p>Efectuar un diagnóstico de la Gerencia de Operaciones para conocer los factores que influyen en la situación actual del Área.</p>	<p>Determinar los factores predominantes</p>	<p>Conocer la situación actual de la empresa y la Gerencia de Operaciones</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>¿Qué es FLOPEC?                      ¿Cuáles son los productos de la empresa?                      ¿Quiénes son los clientes?                      ¿Quiénes son los proveedores de combustible?                      ¿Cuáles son los factores que afectan en la situación actual de la empresa y de la gerencia de Operaciones?                      ¿Qué es la Gerencia de Operaciones?                      ¿Cuáles son los procesos?                      ¿Quiénes intervienen en los procesos?                      ¿Cómo está estructurada la Gerencia de Operaciones?</p>
<p>Determinar los procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones para determinar la base estructural de un manual.</p>	<p>Determinación de los procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones.</p>	<p>Comprobar la productividad, y relacionar con la normativa en caso de existir.</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>¿Cómo colabora en la realización del plan estratégico?                      ¿Cómo controla la actualización de los resultados de los viajes de los buques que opera EP FLOPEC?</p>

					<p>¿Cómo verifica el cumplimiento de los convenios de transporte marítimo?</p> <p>¿De qué manera realiza la aprobación del presupuesto de la Gerencia de Operaciones?</p> <p>¿Cómo presenta informes periódicos?</p> <p>¿Cómo verifica el cumplimiento de las observaciones de auditorías internas y externas?</p> <p>¿Cómo realiza los programas de la operación de los buques de la empresa?</p> <p>¿De qué manera controla la ejecución y liquidación de los contratos de fletamento de los buques propios y de terceros?</p> <p>¿Cómo coordina con las Autoridades Marítimas, armadores, charteadores y Agencias las actividades relacionadas con el transporte marítimo en los buques que opera EP FLOPEC?</p> <p>¿Cómo programa la asignación de la tripulación de acuerdo con las necesidades de transporte establecidas?</p> <p>¿Cómo realiza el control del cumplimiento con los requerimientos operativos del Pool Panamax International?</p>
--	--	--	--	--	---

				Operadores	<p>¿Cómo verifica la atención y respuesta a los reclamos de los clientes?</p> <p>¿Cómo realiza las órdenes de carga y descarga de los buques?</p> <p>¿Cómo organiza los documentos?</p> <p>¿Cómo envía los documentos?</p> <p>¿Cómo recibe los documentos para los operativos?</p> <p>¿Cómo abastece de combustible a las naves?</p> <p>¿Cómo administra los contratos de fletamento naviero?</p> <p>¿Cómo realiza la contratación de servicios portuarios?</p> <p>¿Cómo realiza la operación de buques tanques?</p> <p>¿Cómo realiza la coordinación de limpieza de tanques de carga?</p> <p>¿Cómo realiza la coordinación de compra de combustible para buques?</p> <p>¿Cómo realiza la coordinación de documentos previos al cierre de un viaje?</p> <p>¿Cómo realiza el cálculo de cantidades a cargar?</p> <p>¿Cómo realiza la actualización de sistemas navieros?</p>
--	--	--	--	------------	---

<p>Elaborar un manual de procesos y procedimientos de la Gerencia de Operaciones de la Flota Petrolera Ecuatoriana para ejecutar las actividades de forma coordinada y eficiente.</p>	<p>Identificar las problemáticas con sus posibles soluciones.</p>	<p>Adecuar los correctivos y las propuestas en relación con los procesos y procedimientos de la G.O., en base a evidencias.</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>¿Tiene la Gerencia de Operaciones un manual de procesos y procedimientos de operaciones?</p> <p>¿En qué afecta la inexistencia de un manual de procesos y procedimientos en la Gerencia de Operaciones?</p> <p>¿Cómo contribuirá la implementación de un manual de procesos y procedimientos a la Gerencia de Operaciones?</p>
---	---	---	--------------------	-------------------------------	---