



CAPITULO IV

4. DISEÑO DEL PROCESO DE GESTION DE SERVICIO Y SEGURIDAD

4.1 INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de proceso proporcionará información más detallada de cómo se jerarquizará los procesos estratégicos o gobernantes, básicos y de apoyo, llegando a identificar hasta los subprocesos.

A continuación se detalla todos los procesos que están involucrados en el Macroproceso de Gestión Empresarial:

Tabla 4.1 Inventario de Procesos

INVENTARIO DE PROCESOS EMPRESA “SPLENGAL” S.A.			
NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	GOBERNANTE	BASICO	APOYO
GERENCIA GENERAL			
Planificaciones de operaciones	X		
Mejoramiento continuo de calidad	X		
Elaboración de presupuestos	X		
MARKETING Y VENTAS			
Revisión de Contratos		X	
Revisión de espacios disponibles		X	
Atención de reclamos o cambios		X	
Facturación a empresas y personas		X	
Promoción de los servicios de la empresa		X	
LOGISTICA			
Coordinación de abastecimiento		X	
Manejo de proveedores		X	
Coordinación de rutas		X	
Coordinación de encomiendas		X	
SERVICIO Y SEGURIDAD			
Inspección y chequeo de seguridad a bordo		X	



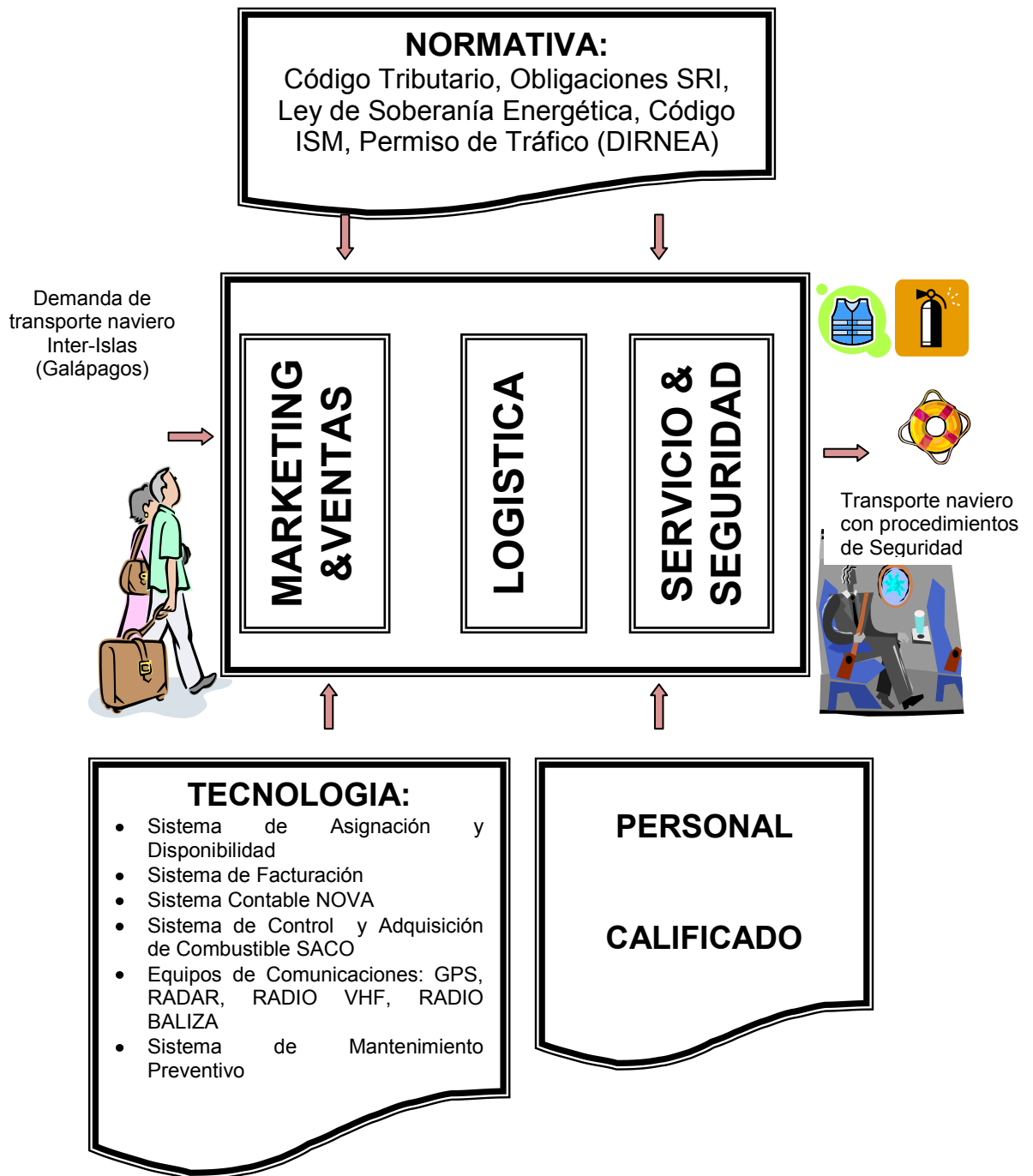
INVENTARIO DE PROCESOS EMPRESA "SPLENGAL" S.A.			
NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	GOBERNANTE	BASICO	APOYO
Servicio a bordo		X	
Mantenimiento preventivo y correctivo de yate, equipos y motores		X	
RECURSOS HUMANOS			
Selección de personal			X
Capacitación y desarrollo			X
Evaluación al desempeño			X
Motivación y compensaciones			X
FINANCIERO			
Gestión Contable			X
Gestión de pagos			X
Gestión de Inversiones			X
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACION			
Manejo de información de la organización			X

Elaborado por: Lilian Izurieta L.

4.2 DIAGRAMA DE CALIDAD

El Diagrama de Calidad expresa de manera gráfica la propuesta de lo que debe hacer la empresa enfocada en la teoría de procesos.

DIAGRAMA DE CALIDAD EMPRESA “SPLENGAL” S.A.



4.3 DIAGRAMA IDEF-0

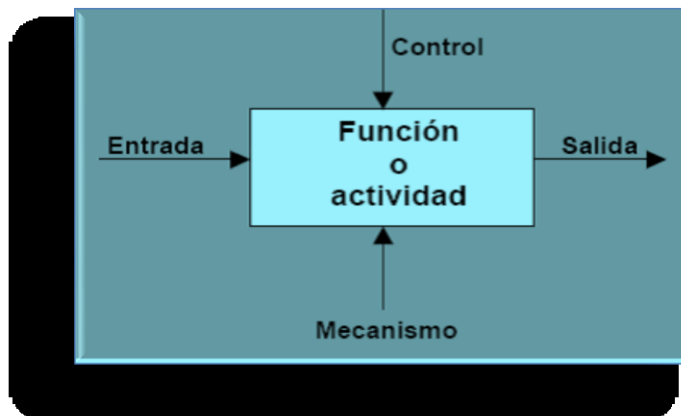
La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones), es una metodología que permite dar forma a los procesos de la organización de tal manera que permite jerarquizar, partiendo de los macro procesos a los

procesos y subprocesos; además de identificar controles, mecanismos, entradas y salidas de los mismos.

4.3.1 Uso del IDEF-0

- Medio para comunicar reglas y procesos de negocios
- Obtener una vista estratégica de un proceso
- Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora
- IDEF-0 se puede utilizar para modelar una variedad amplia de sistemas automatizados y no automatizados
- IDEF-0 se puede utilizar primero para definir los requisitos y para especificar las funciones y después para diseñar una puesta en práctica que resuelva los requisitos y realice las funciones.
- IDEF-0 se puede utilizar para analizar las funciones que el sistema realiza y registrar los mecanismos por los cuales éstos son hechos.

GRAFICO 4.1 DIAGRAMA IDEF-0



A continuación se presenta la modelización de los procesos generadores de valor de la empresa “SPLENGAL” S.A., mediante el IDEF0:

4.4 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA “SPLENGAL” S.A.

La cadena de valor muestran las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales para la empresa son: marketing y ventas, logística interna, y el servicio y seguridad del transporte naviero de pasajeros y encomiendas. Estas actividades deben ser apoyadas por: la gerencia general, planificación financiera, administración de recursos humanos y sistemas de información y comunicación. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, de lo que se trata es de crear valor para el cliente.

A continuación se puede observar como quedaría la Cadena de Valor de “SPLENGAL”S.A., para conocer cada uno de los procesos, desde los Procesos Estratégicos, después encontramos a los Procesos Básicos con sus respectivos Subprocesos, para finalizar con los Procesos de Habilitantes o de apoyo.



4.5 SELECCIÓN DE PROCESOS

Una vez determinados los procesos que tiene la empresa “SPLENGAL” S.A., se procede a identificar los de mayor impacto, sobre los requerimientos primordiales del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son importantes y necesarios para la empresa y además si constan dentro de las estrategias que se establecieron en el análisis FODA efectuado anteriormente.

4.5.1 Preguntas Claves

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades de “SPLENGAL” S.A., se ha determinado realizar un análisis con tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos con la escala de 5, 3 y 1; calificando si no tiene importancia 1 si es relevante 3 y muy importante 5.

- 1. ¿Este proceso se considera importante y necesario para conseguir los objetivos y mejorar las ventas de la empresa?***
- 2. Si se mejora éste proceso, ¿se logrará obtener una mejor utilidad y mejorar la imagen empresarial?***
- 3. ¿Este proceso está relacionado directamente con las estrategias FODA?***



4.5.2 Matriz de Selección

Tabla 4.2

PROCESO	SUBPROCESO	CALIFICACION DE LAS PREGUNTAS						TOTAL	TIPO DE PROCESO		
		OBJETIVO Y VENTAS		UTILIDAD		ESTRATEGIAS			G	B	H
		40%		30%		30%					
		Calif.	Res.	Calif.	Res.	Calif.	Res.				
Gerencia General	Planificación de operaciones	5	2	5	1,5	5	1,5	5	X		
	Mejoramiento continuo de la calidad	5	2	5	1,5	5	1,5	5	X		
	Elaboración de presupuestos	5	2	5	1,5	5	1,5	5	X		
Marketing & Ventas	Revisión de Contratos	1	0,4	1	0,3	1	0,3	1		X	
	Revisión de espacios disponibles	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3		X	
	Atención de reclamos o cambios	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3		X	
	Facturación a empresas y personas	1	0,4	1	0,3	1	0,3	1		X	
	Promoción de servicios de la empresa	5	2	5	1,5	1	0,3	3,8		X	
Logística	Coordinación de abastecimiento	5	2	5	0,9	5	1,5	5		X	
	Manejo de proveedores	3	1,2	1	0,3	3	0,9	2,4		X	
	Coordinación de rutas	5	2	3	0,9	3	0,9	3,8		X	
	Coordinación de encomiendas	3	1,2	3	0,9	1	0,3	2,4		X	
Servicio & Seguridad	Inspección y chequeo de seguridad	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
	Servicio a bordo	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
	Mantenimiento preventivo y correctivo del bote, equipos y motores	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
Recursos Humanos	Selección de personal	5	2	5	1,5	5	1,5	5			X
	Capacitación y desarrollo	5	2	5	1,5	5	1,5	5			X
	Evaluación al desempeño	3	1,2	1	0,3	3	0,9	2,4			X
	Motivación y compensaciones	5	2	3	0,9	3	0,9	3,8			X
Financiero	Gestión Contable	3	0,9	5	1,5	3	0,9	3,3			X
	Gestión de pagos	1	0,4	1	0,3	1	0,3	1			X
	Gestión de Inversiones	5	2	3	0,9	5	1,5	4,4			X
Información y Comunicación	Difusión de información organizacional a nivel interno y externo	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3			X

Elaborado por Lilian Izurieta L.



4.5.3 Mapa de Procesos Seleccionados

En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

➤ **Gobernantes**

Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

➤ **Procesos Básicos**

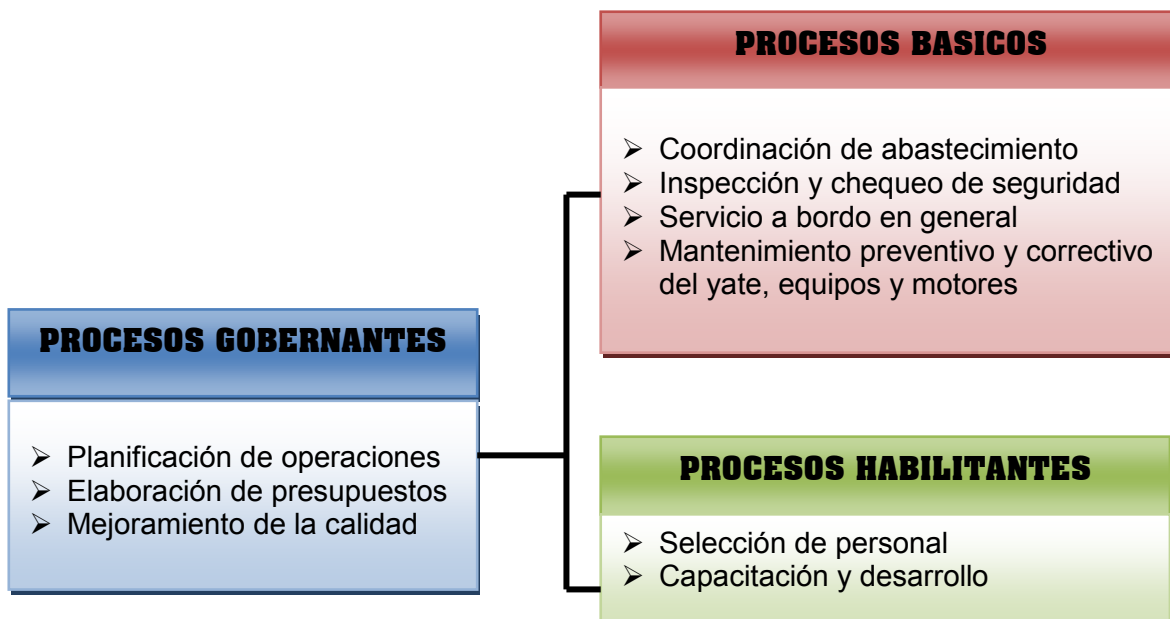
Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción; se identifican con la naturaleza de la Institución.

➤ **Procesos Habilitantes o de Apoyo**

Ayudan a que las actividades se efectúen de manera adecuada.

La determinación del Mapa de Procesos, aportará al cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa y guiará a identificar aquellos Procesos que con sus actividades agregan valor al servicio para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Tabla 4.3 Mapa de Procesos Seleccionados



Elaborado por Lilian Izurieta L.



4.6 Hoja de Costos por minuto

La hoja de Costos considera el gasto de personal y el gasto operativo, dato con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación.

- ✓ Costo de Personal
- ✓ Costo de Operación con Materia Prima
- ✓ Costo de Operación sin Materia Prima

A través de estas herramientas se determina los costos por minuto tanto de operación, personal y consolidado que son importantes para el análisis y determinación del costo y tiempo.



4.6.1 Costo de Personal

Tabla 4.4

Nº	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	APORTE PATRONAL	BONO VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL	SUELDO X MINUTO	COSTO OPERACIONAL X MINUTO	COSTO TOTAL
1	Gerente General	4000	48000	4000	218	5832	2000	4000	64050	0,371	0,4383	0,8093
2	Jefe de Operaciones	2500	39000	2500	218	4738,5	1250	2500	50206,5	0,291	0,4383	0,7293
3	Timonel 1	1200	14400	1200	218	1749,6	600	1200	19367,6	0,112	0,4383	0,5503
4	Timonel 2	1200	14400	1200	218	1749,6	600	1200	19367,6	0,112	0,4383	0,5503
5	Marinero 1	900	10800	900	218	1312,2	450	900	14580,2	0,084	0,4383	0,5223
6	Marinero 2	900	10800	900	218	1312,2	450	900	14580,2	0,084	0,4383	0,5223
7	Operativo 1 Puerto Ayora	800	9600	800	218	1166,4	400	800	12984,4	0,075	0,4383	0,5133
8	Operativo 2 San Cristóbal	600	7200	600	218	874,8	300	600	9792,8	0,057	0,4383	0,4953
9	Operativo 3 Isabela	600	7200	600	218	874,8	300	600	9792,8	0,057	0,4383	0,4953
	TOTALES	12700	161400	12700	1962	19610,1	6350	12700	214722,1			

Elaborado por: Lilian Izurieta L.



4.6.2 Hoja de Costos de Operación

Tabla 4.5

OPERACIONES	COSTO OPERACIONAL MENSUAL	COSTO OPERACIONAL ANUAL	COSTO OPERACIONAL X MINUTO	%
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono)	4680	56160	0,108	24,64
Arriendos	750	9000	0,017	3,88
SEGUROS:				
Seguros -embarcación y motores	375	4500	0,009	2,05
Seguros - equipos de comunicaciones e informáticos	23,25	279	0,0005	0,11
MANTENIMIENTO:				
Mantenimiento de Embarcación	300	3600	0,007	1,60
Mantenimiento de Equipos de comunicaciones	41,66	500	0,001	0,23
Mantenimiento de Equipos de seguridad	120	1440	0,002	0,46
Mantenimiento de sistemas y equipos informáticos	100	1200	0,002	0,46
DEPRECIACIONES:				
Depreciación Embarcación	583,3	7000	0,014	3,19
Depreciación equipos de comunicaciones	416,63	4999,5	0,010	2,28
Depreciación motores	1111,11	1333,33	0,003	0,68
Depreciación equipos de computación	99,99	1199,88	0,002	0,46
Depreciación muebles y enseres	33,33	400	0,0008	0,18
VARIOS:				
Costos de Suministros y materiales	200	2400	0,005	1,11
Costos de combustible-480gl/mes	9507	114090	0,220	50,19
Costos de transporte terrestre de encomiendas	900	10800	0,021	4,79
Costos Asesoría Contable	500	6000	0,012	2,74
Costos de comida y refrigerio (tripulación)	152	1824	0,004	0,91
TOTAL	18873,27	214485,71	0,4383	100%



4.7 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

El diagrama de procesos es una “representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido.”²⁷

El formato que se utilizará para el análisis de cada proceso seleccionado será el siguiente:

Gráfico 4.2

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO											
			INGRESO											
			SALIDA											
FRECUENCIA				TIEMPO				EFICIENCIA EN TIEMPO						
VOLUMEN				COSTO				EFICIENCIA EN COSTO						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		

Elaborado por: Lilian Izurieta L.

4.7.1 Diagramación y Simbología

Para realizar el análisis de los procesos anteriormente seleccionados se utilizará la siguiente simbología:

²⁷ <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>

Gráfico 4.3

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACION
	OPERACION	AGREGA VALOR
	CONTROL, INSPECCION, VERIFICACION	NO AGREGA VALOR
	TRANSPORTE	NO AGREGA VALOR
	ARCHIVO, ALMACENAMIENTO	NO AGREGA VALOR
	DEMORA O ESPERA	NO AGREGA VALOR
	DECISION	NO AGREGA VALOR

4.7.2 Análisis de los Procesos seleccionados

Mediante la aplicación de diagramas se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la empresa “SPLENGAL” S.A.

Las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones AV}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo NAV+Tiempo AV}}$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones AV}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo NAV+Costo AV}}$$

Donde: AV = Agrega Valor y NAV = No Agrega Valor



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		Gerencia General			NOMBRE DEL SUB-PROCESO		Planificación de operaciones							
INGRESO		Necesidad de planificar la operación			SALIDA		Plan de operaciones elaborado y difundido							
FRECUENCIA		Trimestral		TIEMPO		150		EFICIENCIA EN TIEMPO		37%				
VOLUMEN		1		COSTO		141,27		EFICIENCIA EN COSTO		46%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente	Fija el día y hora de la reunión							X		5		4,05	No toma en cuenta disponibilidad de empleados
2	Gerente	Realiza la convocatoria a colaboradores						X			15		12,14	Colaboradores objetan el día fijado
3	Gerente	Bienvenida e introducción						X			35		28,33	Impuntualidad. No existe motivación
4	Gerente	Se exponen objetivos para cada área	X							15		12,14	No existe planificación estratégica formal	
5	Gerente	Invita al personal a exponer sus necesidades y sugerencias	X							20		36,05	No existe colaboración. Recelo de los empleados	
6	Colaboradores	Exponen sus necesidades e ideas						X			40		32,37	Colaboración parcial
7	Gerente	Difunde la planificación trimestral	X							20		16,19	No existe control de cumplimiento	
			TOTALES						55	95	64,38	76,89		



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		Gerencia General		NOMBRE DEL SUB-PROCESO		Elaboración de presupuesto mensual								
INGRESO		Necesidad de establecer el flujo monetario mensual			SALIDA		Presupuesto mensual elaborado							
FRECUENCIA		Mensual		TIEMPO		187		EFICIENCIA EN TIEMPO		59%				
VOLUMEN		1		COSTO		134,20		EFICIENCIA EN COSTO		54%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente	Convoca a reunión a Jefe de Operaciones y Asesor Contable												Interrupciones frecuentes
2	Asesor contable	Informe sobre movimiento financiero y tributario	X											Solo balances sin informe
3	Jefe de Operaciones	Necesidades de abastecimiento y mantenimiento.	X											Oral, indicando información de planificación de mantenimiento preventivo y correctivo
4	Gerente	Informe sobre las reservaciones y ventas por anticipado	X											Informe por escrito
5	Gerente	Reúne información para presupuesto												Demora por no contar con informes escritos
6	Gerente	Elabora presupuesto mensual	X											Información inexacta
7	Gerente	Informa a colaboradores sobre el presupuesto mensual.	X											No se realiza seguimiento sobre cumplimiento
			TOTALES						110	77	71,88	62,32		



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
NOMBRE DEL PROCESO			Gerencia General				NOMBRE DEL SUB-PROCESO				Mejoramiento continuo de calidad			
INGRESO		Necesidad de mejorar la calidad de la operación continuamente					SALIDA		Operación con altos estándares de calidad					
FRECUENCIA		Trimestral			TIEMPO		73		EFICIENCIA EN TIEMPO			62%		
VOLUMEN		1			COSTO		102,19		EFICIENCIA EN COSTO			33%		
N	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente	Convoca a reunión a Jefe de operaciones y Timoneles					X				20		52,9	Asisten todos los convocados pero comienza con retraso de 20 min.
2	Gerente	Habla sobre la importancia de mantener un servicio de calidad	X							10		8,09	S/N	
3	Jefe de operaciones	Informe sobre novedades encontradas en el servicio	X							10		7,29	Da informe sobre lo observado en travesías	
4	Gerente	Pide a los timoneles se involucren y aporten con soluciones					X				8		15,27	No existe aporte de soluciones
5	Jefe de Operaciones	Pide se coloque un buzón de sugerencias en las oficinas y yate	X							5		3,65	Se acepta la sugerencia	
6	Jefe de operaciones	Pide a timoneles informen sobre novedades inmediatamente	X							5		3,65	S/N	
7	Jefe de operaciones	Pide a los timoneles asegurarse de que los clientes estén contentos con el servicio, cuidando todos los detalles.	X							10		7,29	S/N	
8	Gerente	Agradece a todos y los motiva a seguir brindando un servicio de calidad	X							5		4,05	No existe registro ni seguimiento	
			TOTALES						45	28	34,02	68,17		



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		Logística				NOMBRE DEL SUB-PROCESO		Coordinación de abastecimiento					
INGRESO		Necesidad de abastecer de combustible a la embarcación				SALIDA		Embarcación abastecida oportunamente					
FRECUENCIA		Cada tres días		TIEMPO		145		EFICIENCIA EN TIEMPO		10%			
VOLUMEN		1		COSTO		106,39		EFICIENCIA EN COSTO		10%			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	➔	▼	⬇	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Operaciones	Verifica con timonel el consumo de combustible		X						20		25,6	No existe formato para el registro de combustible
2	Jefe de Operaciones	Llama a Petroecuador para solicitar la clave de reservación de combustible								15		10,94	Demora para comunicarse con la persona indicada
3	Jefe de Operaciones	Ingresa al Sistema SACO para efectuar el trámite de solicitud								22		16,04	Demora en ingresar la solicitud. Sistema lento
4	Jefe de Operaciones	Emisión de cheque para pago	X										S/N
4	Operativo 1	Realizar la transacción bancaria para pago de combustible solicitado								48		24,64	Demora en el banco
5	Jefe de Operaciones	Presenta reservación y pago en oficinas de Petroecuador-Galápagos	X						10		7,29		S/N
6	Jefe de Operaciones	Recibe autorización de abastecimiento								25		18,23	Demora al revisar documentación
7	Jefe de Operaciones	Comunica a timonel la hora de abastecimiento autorizado	X						5		3,65		Comunicación oral puede ocasionar olvidos y graves inconvenientes en la operación
			TOTALES						15	130	10,94	95,45	



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		Servicio y Seguridad				NOMBRE DEL SUB- PROCESO		Inspección y chequeo de seguridad					
INGRESO		Necesidad de procedimientos de seguridad naviera para la operación				SALIDA		Seguridad en el transporte naviero					
FRECUENCIA		semanal		TIEMPO		240		EFICIENCIA EN TIEMPO		52%			
VOLUMEN		1		COSTO		186,04		EFICIENCIA EN COSTO		49%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de operaciones	Pide informe de la situación actual de los equipos de seguridad al timonel		X						10		12,79	No existe formato para registrar las novedades encontradas, genera información inexacta
2	Jefe de operaciones	Pide informe de situación actual de los equipos de comunicaciones al timonel		X						10		12,79	No existe formato para registro de novedades, genera información inexacta
3	Jefe de operaciones	Registra horas trabajadas de los motores	X						5		3,65		Existe registro. S/N
4	Jefe de operaciones	Registra funcionamiento general de la embarcación								30		21,88	No existe formato para registro de novedades, genera información inexacta y demorada
5	Jefe de operaciones	Revisa los permisos de zarpe/arribo y bitácora		X						20		14,59	Bitácora no presenta información clara y entendible
6	Jefe de operaciones	Registra anomalías con los pasajeros durante el viaje	X						90		65,64		No existe registro formal de novedades
7	Jefe de operaciones	Verifica que los pasajeros utilicen c/u chaleco, el embarque y desembarque		X						45		32,82	S/N
8	Jefe de operaciones	Emite informe a la Gerencia	X						30		21,88		No existe formato para registro de chequeo e inspección que se adjunte al informe
			TOTALES						125	115	91,17	94,87	



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		Servicio y Seguridad		NOMBRE DEL SUB-PROCESO		Servicio a bordo en general							
INGRESO		Necesidad de brindar un servicio satisfactorio y seguro al cliente				SALIDA		Servicio satisfactorio y seguro					
FRECUENCIA		diario		TIEMPO		200		EFICIENCIA EN TIEMPO		13%			
VOLUMEN		1		COSTO		204,08		EFICIENCIA EN COSTO		8%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	➡	▼	⬇	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Timonel- Marinero	Embarque de pasajeros con chaleco					X			25		26,82	Demora para colocarse los chalecos
2	Timonel-Marinero	Atención y ayuda con equipaje					X			20		21,46	No hay agilidad en ayuda con equipaje
3	Timonel -Marinero	Verificación final de acomodaciones y escuchar novedades de pasajeros			X					10		10,73	Pasajeros no respetan asientos asignados
4	Timonel-Marinero	Preparación para el zarpe	X							5		5,36	S/N
5	Timonel	Zarpe de puerto con consideraciones de velocidad moderadas	X							10		5,50	S/N
6	Timonel	Velocidad de travesía y rumbo de acuerdo a condición del mar	X							10		5,50	En zonas con malas condiciones se debe bajar velocidad y controlar el rumbo del bote
7	Timonel- Marinero	Monitoreo permanente durante el viaje a los clientes			X					80		85,80	Falta medicina para mareo
8	Timonel-Marinero	Desembarque pasajeros con chaleco					X			40		42,91	Demora en desembarque y sacarse chalecos
			TOTALES						25	175	16,36	187,72	



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
NOMBRE DEL PROCESO			Servicio y Seguridad				NOMBRE DEL SUB-PROCESO			Mantenimiento preventivo y correctivo				
INGRESO		Necesidad de mantenimiento de embarcación, equipos y motores				SALIDA		Embarcación, equipos y motores en estado operativo						
FRECUENCIA		quincenal		TIEMPO		243		EFICIENCIA EN TIEMPO		23%				
VOLUMEN		1		COSTO		207,97		EFICIENCIA EN COSTO		19%				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	▸	▼	⬇	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de operaciones	Revisa información de inspección al yate												
2	Jefe de operaciones	Revisa planificación de mantenimiento preventivo												
3	Jefe de operaciones	Analiza necesidades de mantenimiento correctivo o preventivo												
4	Jefe de operaciones	Contacta a proveedor para mantenimiento												
5	Jefe de operaciones	Solicita autorización de pago a Gerencia												
6	Jefe de operaciones	Planifica la ejecución del mantenimiento												
7	Jefe de operaciones	Comunica a timonel el día y hora												
8	Jefe de operaciones	Ejecuta actividades de mantenimiento												
			TOTALES						55	188	40,11	167,86		



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
NOMBRE DEL PROCESO			Recursos Humanos				NOMBRE DEL SUB- PROCESO			Selección de Personal				
INGRESO		Necesidad de ocupar vacantes o por crecimiento de la empresa				SALIDA		Recurso humano seleccionado para ocupar un cargo						
FRECUENCIA		requerida		TIEMPO		190		EFICIENCIA EN TIEMPO		42%				
VOLUMEN		1		COSTO		253,88		EFICIENCIA EN COSTO		44%				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente	Se reúne con el Jefe de operaciones para evaluar a los empleados									60		92,32	Demora al no tender un sistema de evaluación al desempeño
2	Gerente y Jefe de operaciones	Detectan necesidad de cubrir o crear un puesto	X							30		46,16		Sin planificación
3	Gerente y Jefe de operaciones	Analizan el puesto a ocupar o crear	X							20		30,78		S/N
4	Gerente	Publica en prensa	X							5		4,05		No existen lineamientos formales del puesto
5	Gerente	Recepción de carpetas		X							5		4,05	S/N
6	Gerente y Jefe de operaciones	Entrevistas de acuerdo al cargo									15		12,14	No se realizan preguntas de acuerdo al cargo solicitado
7	Jefe de operaciones	Pruebas empíricas y prácticas									45		32,82	Improvisación. No existe planificación previa de lo que se debe tomar a los aspirantes
8	Gerente y Jefe de operaciones	Selección del personal	X							20		30,78		No se realiza inducción al personal nuevo
			TOTALES						80	110	112,55	141,33		



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		Recursos Humanos		NOMBRE DEL SUB -PROCESO		Coordinar capacitación al personal							
INGRESO		Necesidad de contar con personal capacitado para sus labores		SALIDA		Personal capacitado para realizar sus labores correctamente							
FRECUENCIA		semestral		TIEMPO		55		EFICIENCIA EN TIEMPO		45%			
VOLUMEN		1		COSTO		56,20		EFICIENCIA EN COSTO		32%			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de operaciones	Visita la embarcación para dar breves comentarios sobre la seguridad	X						20		14,59		No se investiga y analiza necesidades de capacitación
2	Jefe de operaciones	Invita a la tripulación a aportar con ideas para mejorar la seguridad								15		27,02	Debe existir un capacitador experimentado para dar charlas de seguridad.
3	Jefe de operaciones	Invita al personal a preocuparse por la seguridad del pasajero	X						5		3,65		No existen procedimientos formales de gestión de seguridad que aplique la tripulación
4	Jefe de operaciones	Revisa las anomalías encontradas en su inspección de seguridad		X						15		10,94	No existe planificación ni capacitación adecuada al personal, no se cumple el objetivo
			TOTALES						25	30	18,24	37,96	



4.7.3 Informe de Novedades encontradas

INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Patricio Paredes
Gerente General - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Planificación de operaciones

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Planificación de operaciones se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de planificar la operación	Tiempo:	150
Salida:	Plan de operaciones elaborado y difundido	Costo:	141,27
Frecuencia:	Trimestral	Eficiencia tiempo:	37%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	46%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 150 minutos, de los cuales corresponde 95 minutos que no agregan valor y 55 minutos restantes agregan valor y representan el 37% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$141,27 de los cuales corresponde \$76,89 no agregan valor y \$64,38 agregan valor generando una eficiencia del 46%

Novedades Cualitativas

- El Gerente no toma en cuenta la disponibilidad de tiempo de sus colaboradores
- Existe impuntualidad para dar inicio a la reunión
- No existe motivación
- No existe elaboración de planificación estratégica
- Colaboradores tienen recelo al exponer problemas y necesidades
- No existe seguimiento en el cumplimiento del plan elaborado

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Patricio Paredes
Gerente General - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Elaboración del presupuesto mensual

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Elaboración del presupuesto mensual se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de establecer flujo monetario mensual	Tiempo:	187
Salida:	Presupuesto mensual elaborado	Costo:	134,20
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia tiempo:	59%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	54%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 187 minutos, de los cuales corresponde 77 minutos que no agregan valor y 110 minutos restantes agregan valor y representa el 59% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$134,20 de los cuales corresponde \$62,32 no agregan valor y \$71,88 agregan valor generando una eficiencia del 54%

Novedades Cualitativas

- Las interrupciones frecuentes no permiten concentrarse y realizar un trabajo eficaz
- El Asesor Contable presenta balances sin informe de respaldo
- El Jefe de operaciones no presenta datos concretos de las necesidades de abastecimiento y mantenimiento.
- Existe demora al recabar la información por no contar con datos oportunos
- Se elabora un presupuesto con datos inexactos
- No se realiza seguimiento sobre el cumplimiento del presupuesto

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Patricio Paredes
Gerente General - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Mejoramiento continuo de calidad

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Mejoramiento continuo de calidad se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de mejorar la operación continuamente	Tiempo:	73
Salida:	Operación con altos estándares de calidad	Costo:	102,19
Frecuencia:	Trimestral	Eficiencia tiempo:	62%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	33%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 73 minutos, de los cuales corresponde 28 minutos que no agregan valor y 45 minutos restantes agregan valor y representa el 62% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$102,19 de los cuales corresponde \$68,17 no agregan valor y \$34,02 agregan valor generando una eficiencia del 33%

Novedades Cualitativas

- Impuntualidad para dar inicio a reunión
- Los timoneles no aportan ideas y soluciones a los problemas
- Se debe colocar un buzón de sugerencias en las tres oficinas y en el yate
- Timoneles deben informar inmediatamente sobre problemas en el servicio
- No existe registro de propuestas, soluciones y sugerencias
- No se da seguimiento a las propuestas generadas

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Rafael Albuja
 Jefe de Operaciones - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Coordinación de abastecimiento

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Coordinación de abastecimiento se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de abastecer de combustible a la embarcación	Tiempo:	145
Salida:	Embarcación abastecida oportunamente	Costo:	106,39
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia tiempo:	10%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	10%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 145 minutos, de los cuales corresponde 130 minutos que no agregan valor y 15 minutos restantes agregan valor y representa el 10% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$106,39 de los cuales corresponde \$95,45 no agregan valor y \$10,94 agregan valor generando una eficiencia del 10%

Novedades Cualitativas

- No existe formato para registrar el consumo de combustible
- Existe demora en Petrocomercial para obtener clave de autorización de combustible
- Existe demora para ingreso de solicitud en el sistema de Petrocomercial
- Demora en realizar el trámite bancario para la emisión de la factura
- Demora en revisar documentación en Petrocomercial
- No existe sistema de comunicación escrito al Timonel sobre el día y hora de abastecimiento, esto puede generar olvido y problemas graves en la operación.

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Rafael Albuja
 Jefe de Operaciones - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Inspección y chequeo de seguridad

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Inspección y chequeo de seguridad se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de procedimientos de seguridad naviera en la operación	Tiempo:	240
Salida:	Seguridad en el transporte naviero	Costo:	186,04
Frecuencia:	semanal	Eficiencia tiempo:	52%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	49%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 240 minutos, de los cuales corresponde 115 minutos que no agregan valor y 125 minutos restantes agregan valor y representa el 52% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$186,04 de los cuales corresponde \$94,87 no agregan valor y \$91,17 agregan valor generando una eficiencia del 49%

Novedades Cualitativas

- No existe formatos para registro de novedades en los equipos de seguridad y de comunicaciones así como en el funcionamiento de la embarcación
- La información registrada en la Bitácora no es clara ni entendible
- No existe formato de registro sobre anomalías con pasajeros durante los viajes
- No existe formato de Chequeo e Inspección de Seguridad que se adjunte al Informe emitido a la Gerencia General.
- No existe información de seguridad para el pasajero

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Rafael Albuja
 Jefe de Operaciones - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Servicio a bordo

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Servicio a bordo se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de brindar un servicio satisfactorio al cliente	Tiempo:	200
Salida:	Servicio satisfactorio a bordo del "Splendor Xpress"	Costo:	204,08
Frecuencia:	diario	Eficiencia tiempo:	13%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	8%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 200 minutos, de los cuales corresponde 175 minutos que no agregan valor y 25 minutos restantes agregan valor y representa el 13% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$204,08 de los cuales corresponde \$187,72 no agregan valor y \$16,36 agregan valor generando una eficiencia del 8%

Novedades Cualitativas

- Los pasajeros se demoran al colocarse los chalecos de seguridad en el embarque
- El Marinero no es ágil en ayudar a los pasajeros con el equipaje
- Pasajeros no respetan asignación de asientos
- El timonel debe controlar el rumbo y velocidad de acuerdo a las condiciones del mar
- Faltan medicinas, no existe reposición oportuna
- Los pasajeros se demoran en el desembarque y sacarse chalecos de seguridad

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Rafael Albuja
 Jefe de Operaciones - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Mantenimiento preventivo y correctivo

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Mantenimiento preventivo y correctivo se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de mantenimiento de yate, motores y equipos	Tiempo:	243
Salida:	Embarcación, motores y equipos en estado operativo	Costo:	207,97
Frecuencia:	quincenal	Eficiencia tiempo:	23%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	19%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 243 minutos, de los cuales corresponde 188 minutos que no agregan valor y 55 minutos restantes agregan valor y representa el 23% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$207,97 de los cuales corresponde \$167,86 no agregan valor y \$40,11 agregan valor generando una eficiencia del 19%

Novedades Cualitativas

- Interrupciones frecuentes y falta de registros formales no permiten reunir la información necesaria para establecer requerimientos de mantenimiento
- Existe demora para localizar al proveedor requerido
- Existe demora del Gerente en autorización de flujo de pago
- Interrupciones no permiten que el Jefe de operaciones coordine la fecha y hora del mantenimiento
- No existe registro del mantenimiento realizado

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Rafael Albuja
 Jefe de Operaciones - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Capacitación al personal

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Capacitación al personal se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de contar con personal capacitado para su labor	Tiempo:	55
Salida:	Personal capacitado para efectuar sus labores	Costo:	56,20
Frecuencia:	semestral	Eficiencia tiempo:	45%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	32%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 55 minutos, de los cuales corresponde 30 minutos que no agregan valor y 25 minutos restantes agregan valor y representa el 45% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$56,20 de los cuales corresponde \$37,96 no agregan valor y \$18,24 agregan valor generando una eficiencia del 32%

Novedades Cualitativas

- No se investiga y analiza necesidades o deficiencias del personal en cuanto a capacitación.
- Debería existir capacitador(es) experimentado(s) para dar charlas sobre servicio y seguridad.
- Es necesario que el personal sea entrenado con un Manual de procedimientos de gestión de seguridad para guiar su accionar diario y llevar registros formales.
- No existe planificación ni programas de capacitación adecuados que cumplan con su objetivo.

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



INFORME DE NOVEDADES

"SPLENGAL" S.A.

Para : Cap. Patricio Paredes
Gerente General - "SPLENGAL" S.A.

De : Lilian Izurieta L.

Asunto : Análisis del Subproceso: Selección de personal

Fecha : 15 de febrero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Selección de personal se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada:	Necesidad de ocupar vacantes o por crecimiento de la empresa	Tiempo:	190
Salida:	Recurso Humano seleccionado para ocupar un cargo	Costo:	253,88
Frecuencia:	requerido	Eficiencia tiempo:	42%
Volumen:	1	Eficiencia costo:	44%

El **tiempo** de ciclo de proceso es de 190 minutos, de los cuales corresponde 110 minutos que no agregan valor y 80 minutos restantes agregan valor y representa el 42% de eficiencia. El **costo** empleado es de \$253,88 de los cuales corresponde \$141,33 no agregan valor y \$112,55 agregan valor generando una eficiencia del 44%

Novedades Cualitativas

- No existe Sistema de evaluación al desempeño
- Creación de puestos sin planificación o programas de expansión
- No existen lineamientos para la creación del puesto
- La entrevista no es adecuada para requerir información útil de acuerdo al cargo solicitado
- No existe programación previa de lo que evaluará en las pruebas prácticas
- No existe programa de Inducción para el personal contratado

Atentamente,

Lilian Izurieta L.



4.7.4 Matriz de análisis resumida

MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA										
Nº	PROCESO	TIEMPO			COSTO			FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	EFICIENCIA	AV	NAV	EFICIENCIA			
1	Planificación de operaciones	55	95	37%	64,38	76,89	46%	trimestral	1	No existe planificación estratégica. No existe seguimiento al cumplimiento de objetivos y planes propuestos. No existe participación activa de los colaboradores.
2	Elaboración de presupuestos	110	77	59%	71,88	62,32	54%	mensual	1	El Gerente General, Asesor Contable y Jefe de Operaciones no elaboran con anticipación informes con datos requeridos para que el presupuesto se ajuste a las necesidades se agilite la acción, luego no se realiza el seguimiento del presupuesto.
3	Mejoramiento de calidad	45	28	62%	34,02	68,17	33%	trimestral	1	El personal directamente relacionado con el servicio no aporta con ideas y sugerencias para mejorar la calidad. Se debe colocar buzones de sugerencias en el bote y oficinas de ventas. El timonel no informa novedades inmediatamente. No existe registro de propuestas ni seguimiento.
4	Coordinación de abastecimiento	15	130	10%	10,94	95,45	10%	cada 3 días	1	Las demoras son generadas por trámites en Petrocomercial y Banco. No se informa por escrito al Timonel sobre el día y hora autorizados para la realización del abastecimiento.
5	Inspección y chequeo de seguridad	125	115	52%	91,17	94,87	49%	semanal	1	No existe Manual de Procedimientos de Gestión de Seguridad para el personal, lo que incluye falta de registros para: 1) Funcionamiento de equipos, motores y bote. 2) Acciones correctivas. 3) Novedades durante el viaje. 4) Novedades con los pasajeros. 5) Planes de emergencia. 6) Zafarranchos. 7) Información al pasajero. 8) Procedimiento para zarpe, recalada, etc.
6	Servicio a bordo	25	175	13%	16,36	187,72	8%	diario	1	Los pasajeros demoran al colocarse y sacarse los chalecos para el embarque y desembarque. El marino no es ágil en ayudar con equipaje de pasajeros. Pasajeros no respetan asientos asignados lo cual genera molestias. Timonel debe controlar mejor la velocidad y rumbo de acuerdo a condiciones del mar. No existe reposición oportuna de medicinas. No existen registros. No hay procedimientos de seguridad.
7	Mantenimiento preventivo y correctivo	55	188	23%	40,11	167,86	19%	quincenal	1	Falta de registros no permiten reunir información real para programar mantenimiento oportuno. Existe demora para conseguir proveedor. Existe demora para la autorización del flujo de pago por la Gerencia. No existe registro de mantenimiento realizado. Técnico retrasa servicio
8	Selección de personal	80	110	42%	112,55	141,33	44%	requerida	1	No existe sistema de evaluación al desempeño. Creación de puestos sin planificación. No existe manual de funciones. No existe procedimiento para selección. No existe programa de inducción para el personal nuevo