



CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA “SPLENGAL” S.A.

Mediante este capítulo, se desarrolla una propuesta de organización de la empresa con la aplicación del proceso de SERVICIO Y SEGURIDAD mejorado, utilizando el proceso administrativo esto es la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, definiendo una cadena de valor institucional, en base de ello se diseñan los factores de éxito y los indicadores de gestión.

6.1 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas.”²⁸

La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, dirección o ejecución, control y evaluación.

La cadena de valor de la empresa “SPLENGAL” S.A se desprende del mapa de procesos ya establecida, la misma que comprende:

²⁸ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html



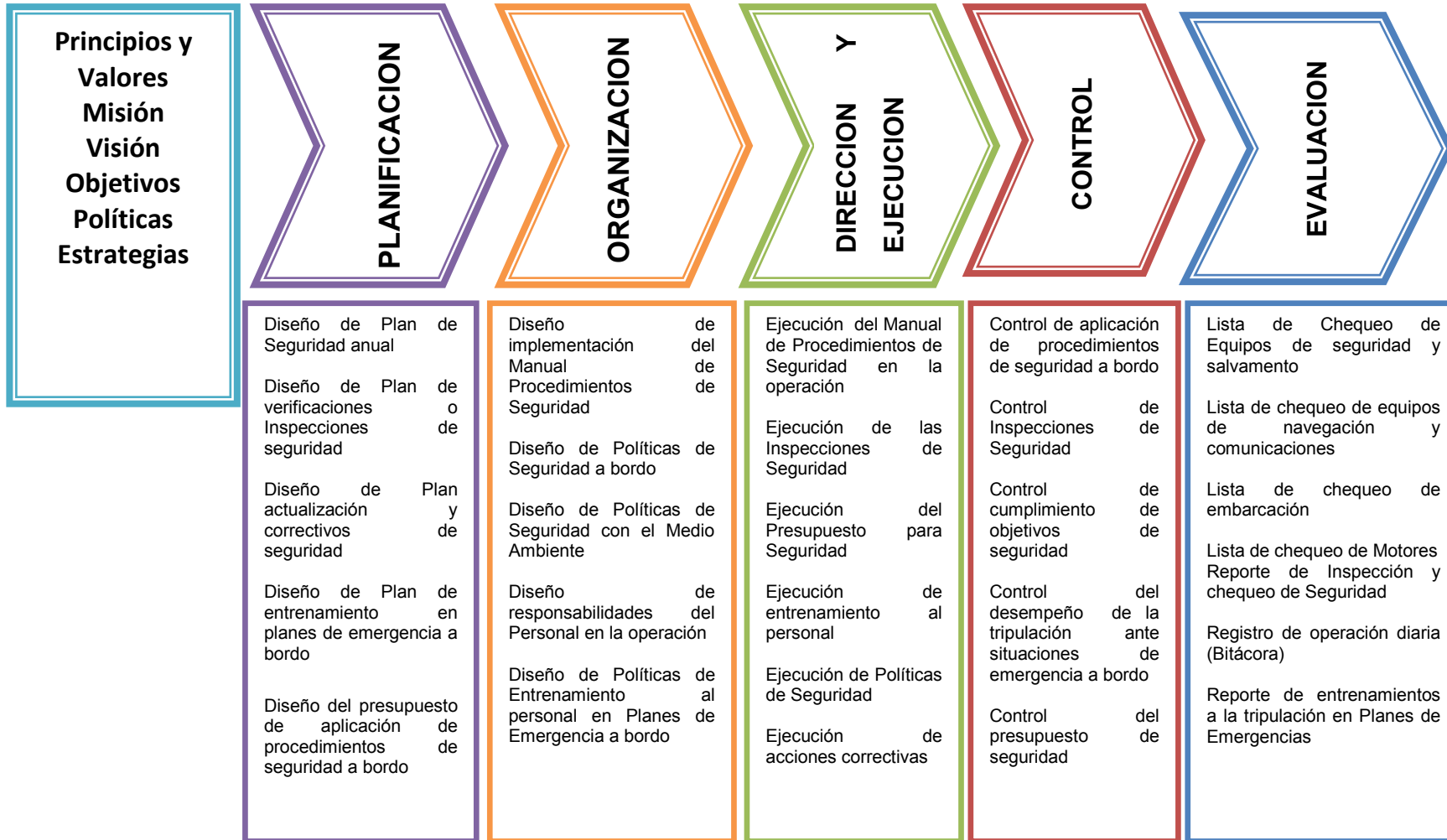
6.1.1 Cadena de Valor Mejorada





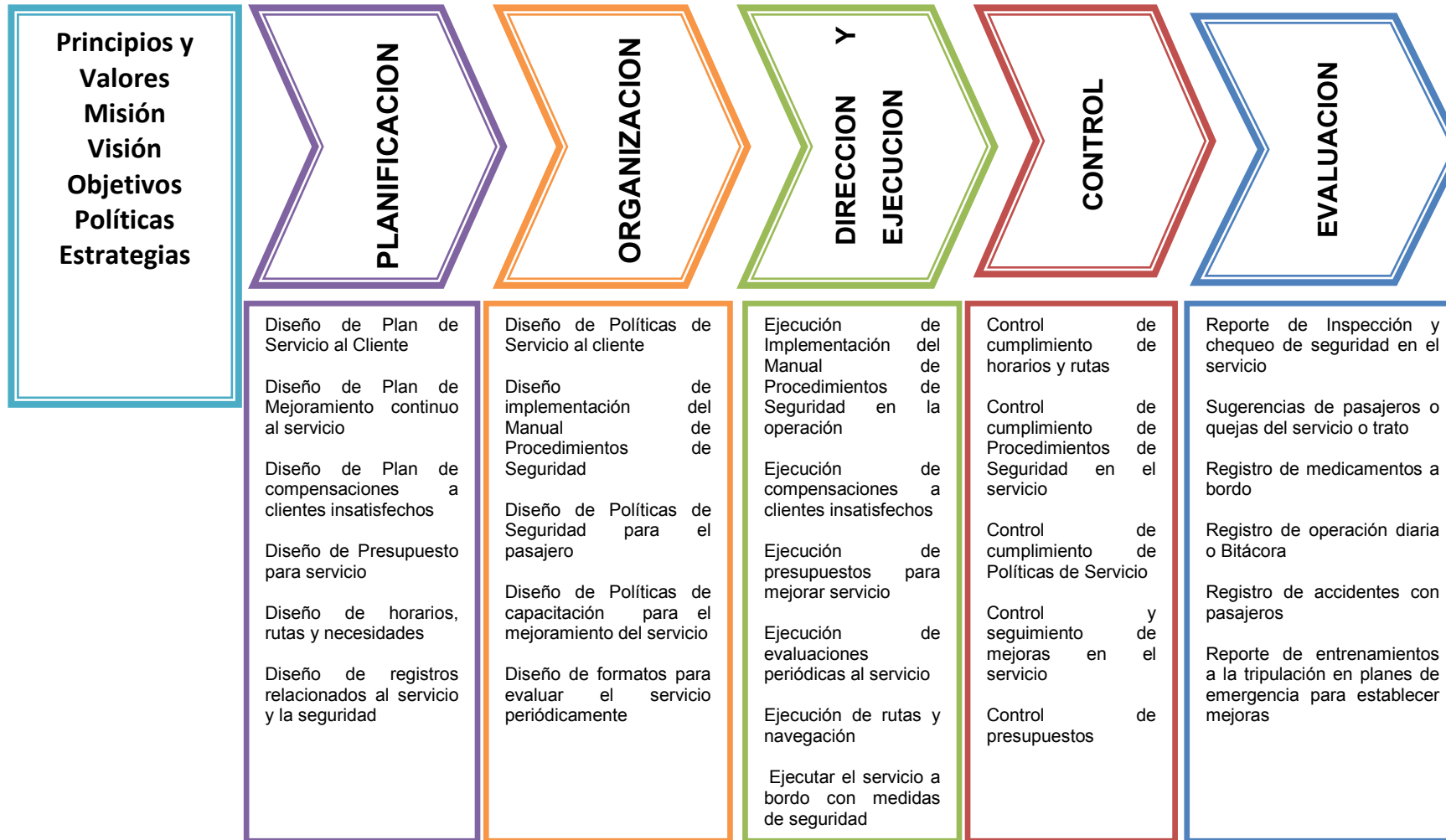
6.1.2 Cadena de Valor en base al Proceso Administrativo del proceso de SERVICIO & SEGURIDAD

6.1.2.1 SUB-PROCESO: Inspección y Chequeo de Seguridad



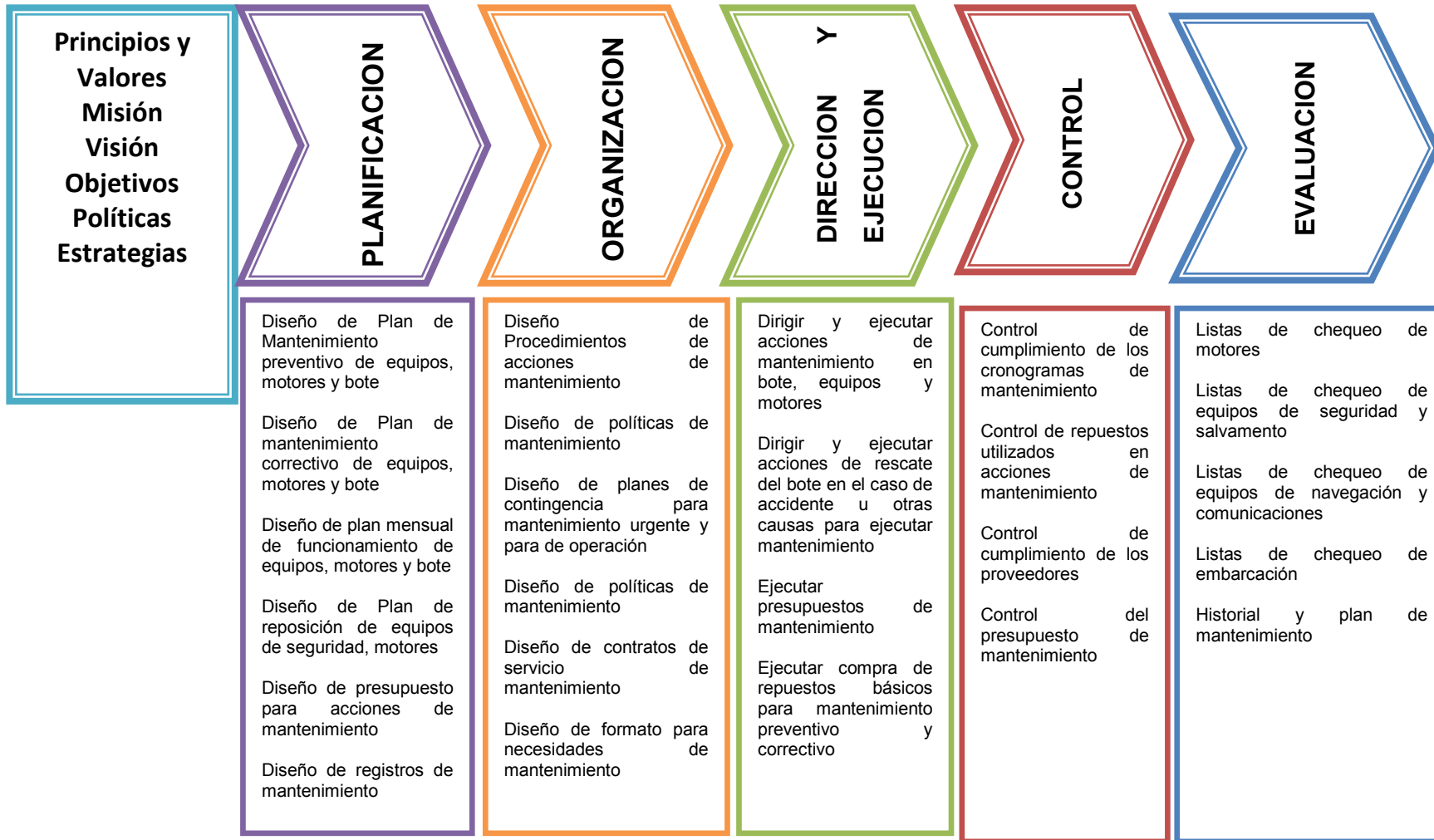


6.1.2.2 SUB-PROCESO: Servicio a bordo





6.1.2.3 SUB-PROCESO: Mantenimiento Preventivo y Correctivo





6.2 Factores de Éxito

Tabla 6.1

FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR PARA LA EMPRESA "SPLENGAL" S.A.
<p style="text-align: center;">CLIENTE</p> <p>Lograr la satisfacción del cliente no solo otorgando un servicio sino haciéndolo con seguridad y responsabilidad, así como también satisfacer las necesidades a los clientes de hoteles que nos confían sus huéspedes.</p>
<p style="text-align: center;">FINANZAS (DUEÑOS)</p> <p>Maximizar la rentabilidad y utilidad de la empresa con el cumplimiento de objetivos y metas, además de efectuar los presupuestos de fondos ajustándose a las necesidades de la operación segura y que conlleve a la buena distribución de los ingresos, que irá de la mano de una contabilidad oportuna y eficiente al igual que el incremento de utilidades que beneficiarán a todos los miembros de la empresa y que incidirá en una imagen positiva.</p>
<p style="text-align: center;">PROCESOS INTERNOS</p> <p>Procesos modernos, actualizados y diseñados según las actividades, necesidades comportamiento y reacción de la empresa, especialmente en el Proceso de Servicio y Seguridad ya que constituye la parte medular para que la empresa no solo sea competitiva sino que sirva de referencia a otras en su tipo.</p>
<p style="text-align: center;">PROVEEDORES</p> <p>Proveedores seguros y confiables, puntuales en la corrección de daños y en la negociación, que posean productos de calidad, mano de obra especializada y precio justo.</p>
<p style="text-align: center;">PERSONAL</p> <p>Contar con personal comprometido con los objetivos de seguridad, capacitado y motivado con la actividad de la empresa y con satisfacción del cliente</p>

6.3 Indicadores de Gestión Empresarial

¿Qué es un indicador de gestión?

“Es una expresión cuantitativa relacionada con el comportamiento de una variable, dentro de una empresa, gerencia, departamento, etc.; cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”²⁹

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que esta ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables salen de los límites establecidos

²⁹ <http://www.ingenieroambiental.com/?pagina=1462>



- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

El Equipo de Proceso se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué debemos medir?
- ✓ ¿Dónde es conveniente medir?
- ✓ ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con que frecuencia?
- ✓ ¿Quién debe medir?
- ✓ ¿Cómo se debe medir?
- ✓ ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ✓ ¿Quién y con qué frecuencia se va revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?”³⁰

Hay distintas clases de indicadores entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y calidad:

- a. **Indicador de eficiencia** “Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos recursos. Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa.”³¹
- b. **Indicador de Eficacia** “Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que las empresas sean eficaces. La

³⁰ Administración por Procesos, Curso de Inducción, Proyecto ADPRO, 2005

³¹ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos//Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm



eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.”³²

- c. Indicadores de efectividad (calidad)** “Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo. Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado, debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa”.³³

En el caso de nuestro estudio los indicadores válidos son aquellos que nos dan la pauta para evaluar lo que está sucediendo en todos los procesos y de manera especial en el de SERVICIO Y SEGURIDAD, por lo tanto es necesario establecer indicadores para toda la cadena de valor de la empresa, los cuales detallamos en la siguiente matriz:

³² <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

³³ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm



MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL

TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN	ESTÁNDAR	RESULTADO		FUENTE DE REFERENCIA	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
GOBERNANTE	Cumplimiento de objetivos	Mide el nivel de objetivos planificados	# de objetivos cumplidos/# total de objetivos planificados	3/5= 0,6 60%	100%		-40%	Entrevista	Eficacia
	Planificación estratégica	Mide las estrategias propuestas por la empresa	# de estrategias cumplidas/# total de estrategias propuestas	1/5= 0,2 20%	100%		-80%	Entrevista	Eficacia
	Presupuesto de operación	Mide la cantidad utilizada del presupuesto real asignado para la operación	Presupuesto ejecutado (miles)/Presup. real asignado (miles)	30/50=0,6 60%	100%		-40%	Información	Eficacia
BASICOS	Facturación	Mide el total vendido al mes	Total ventas (miles)/total ventas presupuestadas(miles)	69/73=0,94 94%	98%		-4%	Sistema de ventas	Eficiencia
	Atención de Reclamos	Mide la cantidad de reclamos solucionados	# de reclamos atendidos/#reclamos recibidos	4/4=1 100%	100%			Entrevista	Eficiencia
	Visitas a clientes	Mide el cumplimiento de plan de visitas a clientes	# de visitas realizadas/# visitas planeadas	8/10= 0,8 80%	95%		-15%	Entrevista	Eficiencia
	Reportes de Ventas	Mide el cumplimiento de reportar las ventas	#Reportes de ventas realizados al mes/#Total reportes realizados al mes	30/30= 1 100%	100%			Información	Eficiencia
	Abastecimiento de Combustible	Mide la cantidad de galones de diesel recibido al mes	Cant. de galones solicitados/Cant. de galones recibidos	5760/5760= 1 100%	100%			Información	Efectividad (cantidad)
	Coordinación de Rutas	Mide las rutas coordinadas al mes	#Rutas coordinadas/#Rutas realizadas	90/120=0,75 75%	90%		-15%	Entrevistas	Eficiencia
	Novedades en las Rutas	Mide la cantidad de novedades encontradas y solucionadas en las rutas	# novedades solucionadas /#novedades reportadas	3/3 = 1 100%	100%			Información	Eficiencia
	Presupuesto de fletes	Mide el valor gastado en pago por fletes	Gasto de fletes realizado/Gasto de Fletes presupuestado	1080/1260=0,85 85%	95%	+10%		Información	Eficiencia
	Historial de mantenimiento	Mide la cantidad de registros de mantenimiento	#Mantenimientos registrados/#Mantenimiento realizado	2/2= 1 100%	100%			Información	Eficacia
	Mantenimiento de bote, equipos, motores	Mide el cumplimiento de la planificación de mantenimiento	# equipos, motores, bienes en buen estado/ # total equipos, motores, bienes	22 / 22 = 1 100%	98%	+2%		Información Operaciones	Efectividad (calidad)
	Inspección de Seguridad	Mide el cumplimiento de las Inspecciones de seguridad realizadas	# Inspecciones realizadas/ # total de Inspecciones propuestas	3 / 4 = 0,75 75%	100%		-25%	Registros de inspecciones	Eficiencia
	Procedimientos de Seguridad	Mide la cantidad de procedimientos de seguridad aplicados	# de procedimientos aplicados/ # total de procedimientos	2 / 11 = 0,18 18%	100%		-81%	Observación	Eficiencia

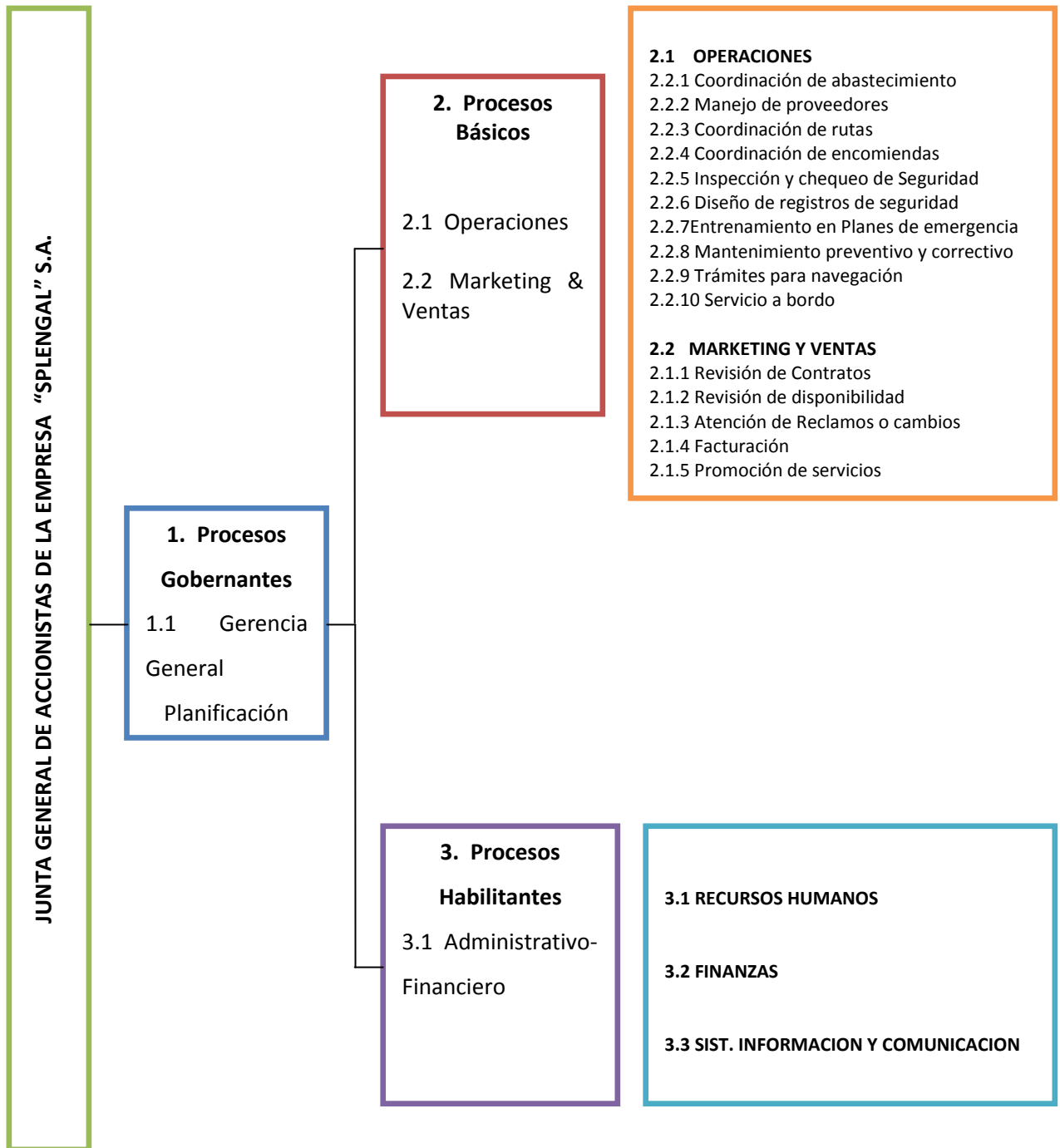


MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN	ESTÁNDAR	RESULTADO		FUENTE DE REFERENCIA	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
BASICOS	Evaluación de la satisfacción del cliente	Mide la satisfacción del cliente	# clientes satisfechos/ # total clientes atendidos	384/1772 = 0,22 22%	95%		-73%	Estadísticas de ventas	Eficacia
	Entrenamiento a tripulación en seguridad	Mide el número de personal entrenado para afrontar situaciones de emergencia en el mar	# personas entrenadas/# total de tripulación	0 / 4 = 0%			-100%	Entrevista a tripulación	Eficiencia
	Personal que aplica la capacitación de zafarranchos	Mide el número de personal que aplica la capacitación recibida en zafarranchos	Personal que aplica capac.zaf./Personal capacitado en zafarranchos	0 / 0 = 0%	100%		-100%	Entrevista	Eficiencia
	Registros/Formatos de Seguridad	Mide la cantidad de registros adecuados para Seguridad	#Registros adecuados/#total de registros requeridos	2/15=0,13 13%	100%		-87%	Información	Efectividad (cantidad)
	Verificaciones a los equipos, motores, embarcación	Mide la cantidad de verificación de funcionamiento a equipos, motores, embarcación	#verificaciones realizadas eq,mot,emb/total equipos y motores	5/11= 0,45 45%	100%		-55%	Entrevista	Efectividad (cantidad)
	Nivel de cumplimiento de proveedores	Mide el total de trabajos realizados por los proveedores	#Contratos por servicios/#trabajos realizados	3/3 = 1 100%	100%			Información	Eficacia
	Pago a los proveedores	Mide el cumplimiento de pago a los proveedores	#Proveedores pagados/#Proveedores por pagar	9/9 = 1 100%	100%			Información	Eficiencia
APOYO	Capacitación al personal	Mide la cantidad de personal que se encuentra capacitado	#Personal capacitado/#total del personal	3/9 = 0,33 33%	100%		-67%	Entrevista	Eficacia
	Satisfacción de los colaboradores	Mide el grado de satisfacción de los colaboradores	#Colaboradores satisfechos/#Total de colaboradores	9/9 = 1 100%	100%			Entrevista	Eficacia

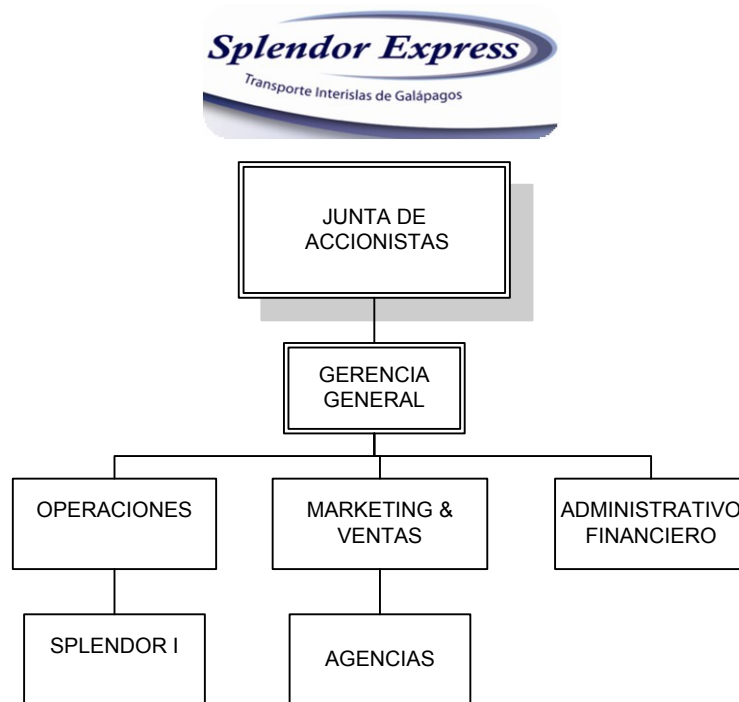


6.4 Diseño de la Organización por Procesos de la empresa



6.5 Organigramas propuestos

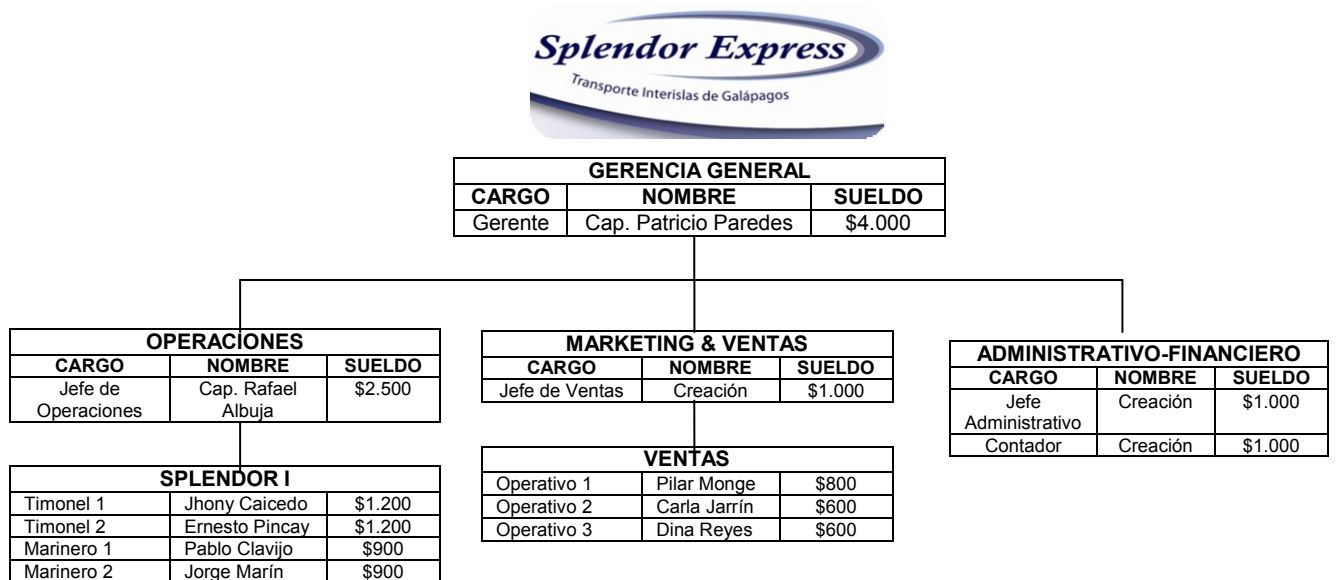
6.5.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SPLENGAL S.A (PROPUESTO)



Elaborado por: Lilian Izurieta L.
Marzo 2009

Aprobado por: Gerencia SPLENGAL S.A

6.5.3 ORGANIGRAMA PERSONAL O DE POSICION DE SPLENGAL S.A.



Elaborado por: Lilian Izurieta L.
Marzo 2009

Aprobado por: Gerencia SPLENGAL S.A



6.6 Asignación de responsabilidades y competencias por áreas

PROCESO GOBERNANTE

Proceso de Gerencia

Responsable: Gerente General

- Elaborar la planificación estratégica de la empresa
- Elaborar el Plan operativo anual
- Elaborar presupuesto anual de la empresa
- Representar a la empresa
- Organizar administrativamente la empresa
- Diseñar herramientas de retroalimentación para el mejoramiento continuo de los procesos
- Determinar Políticas y reglamentos
- Toma de decisiones a nivel gerencial
- Establecer y aplicar indicadores de gestión
- Revisar y controlar los presupuestos de fondos
- Revisar, aprobar y controlar informes y reportes de capacitación, necesidades del personal y de la empresa.
- Determinar sistemas de evaluación y control
- Autorizar la contratación del personal
- Autorizar compras e inversiones superiores a 5.000 dólares
- Entrega oportuna de los fondos destinados a cada proceso
- Emitir informe de actividades cumplidas

PROCESOS BASICOS

Proceso de Operaciones

Responsable: Jefe de Operaciones

- Elaborar el Plan de mantenimiento preventivo semestral
- Elaborar la planificación anual del proceso



- Elaborar el presupuesto de Seguridad a bordo
- Elaborar presupuesto de mantenimiento
- Elaborar el presupuesto de logística
- Diseñar las necesidades de capacitación en seguridad marítima
- Diseñar los formatos para evaluar el servicio a bordo periódicamente
- Visitar a clientes mayoristas
- Establecer y proponer mejoras en el servicio a bordo
- Elaborar calendario de trabajo de la tripulación
- Implementación, actualización y control de Procedimientos de Seguridad en la operación marítima
- Coordinar, controlar y evaluar los horarios y rutas
- Coordinar, controlar y evaluar el Servicio al Cliente a bordo
- Coordinar acciones de mantenimiento
- Coordinar el abastecimiento de combustible a la embarcación
- Autorizar compras inferiores a 5.000 dólares
- Diseñar y controlar cumplimiento de Políticas de Servicio al cliente a bordo
- Evaluar periódicamente al servicio
- Evaluar periódicamente la aplicación de procedimientos a bordo
- Elaborar el reporte de actividades

Proceso de Marketing y Ventas

Responsable: Jefe de Ventas

- Elaborar el plan de ventas
- Elaborar el plan de cobros
- Elaborar la planificación anual del proceso
- Elaborar presupuestos de ventas y cobranzas
- Elaborar presupuestos de publicidad
- Determinar políticas de crédito y cobranza
- Determinar políticas de atención al cliente
- Establecer políticas y reglamentos del personal de ventas
- Elaborar el manual de procedimientos para el personal de ventas
- Elaborar y aplicar indicadores para el proceso



- Establecer necesidades de publicidad y promoción del servicio
- Realizar estudio de mercado y demanda de servicio
- Contratar los servicios para promoción y publicidad de los servicios de la empresa
- Establecer descuentos y promociones para chárteres y hoteles
- Establecer procedimiento para solucionar los reclamos
- Actualizar lista de precios y cartera de clientes en el Sistema
- Elaboración de informes de ventas semanales y mensuales
- Realizar la gestión de cobranza de facturas a los clientes mayoristas (hoteles, agencias)
- Realizar visitas periódicas a los clientes mayoristas
- Informar los valores recaudados y facturados
- Evaluar y supervisar las actividades de los operativos de tierra
- Elaborar el reporte de las actividades cumplidas

PROCESOS DE APOYO

Proceso Administrativo-Financiero

Responsable: Jefe Administrativo

- Elaborar la planificación anual del proceso
- Establecer políticas y reglamentos del personal
- Organizar el proceso administrativo
- Administrar el Recurso Humano
- Determinar procedimientos para Selección, Evaluación y Capacitación de Personal
- Elaborar el manual de procesos
- Evaluar y coordinar la capacitación al personal en base a las necesidades
- Establecer indicadores respectivos al proceso
- Establecer el procedimiento y nivel de las compensaciones al personal
- Establecer el procedimiento y nivel de sanciones al personal
- Encargado de los Servicios Generales
- Dirigir la Selección y de personal



- Realizar la Contratación del personal nuevo aprobado
- Dirigir programa de inducción para el personal nuevo
- Dirigir la ejecución de los programas de capacitación
- Evaluar el desempeño del personal
- Diseñar formatos para difundir la información de la empresa a nivel interno y externo
- Coordinar la difusión de información organizacional
- Reportar las actividades cumplidas

Sub-Proceso Financiero

Responsable: Contador

- Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras
- Elaborar los flujos de caja semanales
- Elaborar los presupuestos semanales asignados y aprobados de fondos
- Organizar el proceso financiero contable
- Gestión Contable
- Diseñar y aplicar procesos financieros contables
- Asignar recursos aprobados por áreas
- Elaborar los balances, estados financieros y flujo de caja proyectados
- Elaborar roles de pago y realizar las transferencias de sueldos
- Mantener a la empresa al día con sus obligaciones tributarias
- Realizar el control y reposición de caja chica
- Gestionar el pago de obligaciones
- Revisar y manejar las Cuentas Bancarias
- Mantener informada periódicamente o cuando requiera la Gerencia sobre la situación financiera de la empresa
- Establecer y aplicar indicadores financieros
- Control de los depósitos por facturación
- Auditar periódicamente a las agencias de ventas
- Reportar las actividades cumplidas



6.7 DESEMPEÑO O ESPECIFICACIÓN POR CARGO

PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Gerente General
SUPERVISA A:	Jefes de Áreas
RESPONDE A:	Junta de Accionistas
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos organizacionales
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la planificación estratégica de la empresa - Elaborar el Plan operativo anual - Elaborar presupuesto anual de la empresa - Representar a la empresa - Organizar administrativamente la empresa - Diseñar herramientas de retroalimentación para el mejoramiento continuo de los procesos - Determinar Políticas y reglamentos - Toma de decisiones a nivel gerencial - Establecer y aplicar indicadores de gestión - Revisar y controlar los presupuestos de fondos - Revisar, aprobar y controlar informes y reportes de capacitación, necesidades del personal y de la empresa. - Determinar sistemas de evaluación y control - Autorizar la contratación del personal - Autorizar compras e inversiones superiores a 5.000 dólares - Entrega oportuna de los fondos destinados a cada proceso - Emitir informe de actividades cumplidas 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>1. FORMACIÓN: Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Oficial de Marina Mercante Estudios Adicionales: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial Área de conocimiento: Marketing, Administración, Economía, Presupuestos y afines sectoriales</p>	
<p>2. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 5 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación, Direccionamiento Estratégico y todo lo relacionado a la operación en empresas navieras</p>	
<p>3. HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de liderazgo ✓ Trabajo en equipo y bajo presión ✓ Pensamiento crítico ✓ Habilidad analítica ✓ Toma de decisiones ✓ Manejo de Personal ✓ Alto Nivel de Comunicación ✓ Manejo de paquetes computacionales 	
4. RANGO SALARIAL:	\$4,000



PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Jefe de Operaciones
SUPERVISA A:	Tripulación del Splendor I
RESPONDE A:	Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular los procesos de Logística y Servicio y Seguridad
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el Plan de mantenimiento preventivo semestral - Elaborar la planificación anual del proceso - Elaborar el presupuesto de Seguridad a bordo - Elaborar presupuesto de mantenimiento - Elaborar el presupuesto de logística - Diseñar las necesidades de capacitación en seguridad marítima - Diseñar los formatos para evaluar el servicio a bordo periódicamente - Visitar a clientes mayoristas - Establecer y proponer mejoras en el servicio a bordo - Elaborar calendario de trabajo de la tripulación - Implementación, actualización y control de Procedimientos de Seguridad en la operación marítima - Coordinar, controlar y evaluar los horarios y rutas - Coordinar, controlar y evaluar el Servicio al Cliente a bordo - Coordinar acciones de mantenimiento - Coordinar el abastecimiento de combustible a la embarcación - Autorizar compras inferiores a 5.000 dólares - Diseñar y controlar cumplimiento de Políticas de Servicio al cliente a bordo - Evaluar periódicamente al servicio - Evaluar periódicamente la aplicación de procedimientos a bordo - Elaborar el reporte de actividades 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>1. FORMACIÓN/CONOCIMIENTOS: Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Oficial de Marina Mercante Estudios Adicionales: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial Área de conocimiento: Logística, Ingeniería naval, Seguridad Ambiental e Industrial Administración, Economía, Presupuestos y afines sectoriales</p>	
<p>2. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 5 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación, coordinación y ejecución de planes y procedimientos de seguridad en el servicio de transporte naviero de pasajeros y todo lo relacionado a la operación en empresas navieras</p>	
<p>3. HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Organizado ✓ Toma de decisiones ✓ Manejo de Personal ✓ Alto Nivel de Comunicación ✓ Planificador ✓ Administración de tiempo ✓ Seguimiento y Control ✓ Manejo de paquetes computacionales 	
4. RANGO SALARIAL:	\$2,500



PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Jefe de Marketing & Ventas
SUPERVISA A:	Personal Operativo de Puerto Ayora, Isabela y San Cristóbal
RESPONDE A:	Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular los procesos de Marketing & Ventas, Recursos Humanos y Sistemas de Información
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de ventas - Elaborar el plan de cobros - Elaborar la planificación anual del proceso - Elaborar presupuestos de ventas y cobranzas - Elaborar presupuestos de publicidad - Determinar políticas de crédito y cobranza - Determinar políticas de atención al cliente - Establecer políticas y reglamentos del personal de ventas - Elaborar el manual de procedimientos para el personal de ventas - Elaborar y aplicar indicadores para el proceso - Establecer necesidades de publicidad y promoción del servicio - Realizar estudio de mercado y demanda de servicio - Contratar los servicios para promoción y publicidad de los servicios de la empresa - Establecer descuentos y promociones para chárteres y hoteles - Establecer procedimiento para solucionar los reclamos - Actualizar lista de precios y cartera de clientes en el Sistema - Elaboración de informes de ventas semanales y mensuales - Realizar la gestión de cobranza de facturas a los clientes mayoristas (hoteles, agencias) - Realizar visitas periódicas a los clientes mayoristas - Informar los valores recaudados y facturados - Evaluar y supervisar las actividades de los operativos de tierra - Elaborar el reporte de las actividades cumplidas 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
1. FORMACIÓN: Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Ingeniero Comercial, Economista, Administrador de Recursos Humanos Área de conocimiento: Recursos Humanos, Administración, Economía, Ventas, marketing, Presupuestos y afines sectoriales	
2. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 3 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación, coordinación y control de planes de Ventas y Marketing, manejo del Recurso Humano relacionado a la operación en empresas navieras	
3. HABILIDADES ESPECIALES: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Organizado ✓ Toma de decisiones ✓ Manejo de Personal ✓ Alto Nivel de Comunicación ✓ Planificador ✓ Administración de tiempo ✓ Seguimiento y Control ✓ Manejo de paquetes computacionales 	
4. RANGO SALARIAL:	\$1,000



PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Jefe Administrativo
SUPERVISA A:	Personal
RESPONDE A:	Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar el Recurso Humano y Sistemas de Información
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la planificación anual del proceso - Establecer políticas y reglamentos del personal - Organizar el proceso administrativo - Administrar el Recurso Humano - Determinar procedimientos para Selección, Evaluación y Capacitación de Personal - Elaborar el manual de procesos - Evaluar y coordinar la capacitación al personal en base a las necesidades - Establecer indicadores respectivos al proceso - Establecer el procedimiento y nivel de las compensaciones al personal - Establecer el procedimiento y nivel de sanciones al personal - Encargado de los Servicios Generales - Dirigir la Selección y de personal - Realizar la Contratación del personal nuevo aprobado - Dirigir programa de inducción para el personal nuevo - Dirigir la ejecución de los programas de capacitación - Evaluar el desempeño del personal - Diseñar formatos para difundir la información de la empresa a nivel interno y externo - Coordinar la difusión de información organizacional - Reportar las actividades cumplidas 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>5. FORMACIÓN: Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Ingeniero Comercial, Economista, Administrador de Recursos Humanos Área de conocimiento: Recursos Humanos, Administración, Presupuestos y afines sectoriales</p>	
<p>6. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 3 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación, coordinación y manejo del Recurso Humano relacionado a la operación en empresas navieras</p>	
<p>7. HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Organizado ✓ Toma de decisiones ✓ Manejo de Personal ✓ Alto Nivel de Comunicación ✓ Planificador ✓ Administración de tiempo ✓ Seguimiento y Control ✓ Manejo de paquetes computacionales 	
8. RANGO SALARIAL:	\$1,000



PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Contador
SUPERVISA A:	
RESPONDE A:	Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar y coordinar las actividades contables de acuerdo a las disposiciones legales vigentes
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras - Elaborar los flujos de caja semanales - Elaborar los presupuestos semanales asignados y aprobados de fondos - Organizar el proceso financiero contable - Gestión Contable - Diseñar y aplicar procesos financieros contables - Asignar recursos aprobados por áreas de acuerdo al presupuesto - Elaborar los balances, estados financieros y flujo de caja proyectados - Elaborar roles de pago y realizar las transferencias de sueldos - Mantener a la empresa al día con sus obligaciones tributarias - Realizar el control y reposición de caja chica - Gestionar el pago de obligaciones - Verificar movimiento diario de las Cuentas Bancarias - Mantener informada periódicamente o cuando requiera la Gerencia sobre la situación financiera de la empresa - Establecer y aplicar indicadores financieros - Control de los depósitos por facturación - Auditar periódicamente a las agencias de ventas - Reportar las actividades cumplidas 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>1. FORMACIÓN: Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Contador Público Autorizado, Economista Área de conocimiento: Finanzas, Contabilidad, Obligaciones tributarias, Presupuestos y afines sectoriales</p>	
<p>2. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 3 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación, coordinación y control de flujos monetarios, declaración de obligaciones tributarias relacionado a la operación en empresas navieras</p>	
<p>3. HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad analítica ✓ Trabajo bajo presión ✓ Organizado ✓ Destreza matemática ✓ Planificador ✓ Administración de tiempo ✓ Seguimiento y Control ✓ Dominio de su profesión ✓ Ágil y dinámico. ✓ Responsabilidad. ✓ Respeto y discreción. ✓ Ética. ✓ Honradez y confiabilidad ✓ Manejo de paquetes computacionales 	
4. RANGO SALARIAL:	\$1,000



PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Timonel
SUPERVISA A:	Marinero
RESPONDE A:	Jefe de Operaciones
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Velar en todo momento por que la operación de la embarcación sea conducida con Seguridad para la vida humana, propiedad privada y medio ambiente
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Comandar la embarcación - Aplicar el Manual de Procedimientos de Seguridad en el servicio de transporte naviero - Supervisar el servicio a bordo - Comunicación con las Autoridades para reportar cualquier movimiento de la embarcación o novedades - Cumplir disposiciones de la Jefatura de Operaciones con relación al abastecimiento de combustible para la embarcación - Coordinar mantenimiento diario de limpieza de la embarcación y manejo de desechos - Cumplir guardia nocturna de seguridad de acuerdo al calendario - Coordinar embarque/desembarque de equipaje y encomiendas 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>1. FORMACIÓN: Nivel de instrucción: Bachiller Curso Mandatorio de la DIRNEA: Timonel Costanero Título requerido: Matrícula de Timonel Costanero Área de conocimiento: Conducción de embarcaciones de hasta 20 Toneladas de Registro Bruto TRB con motores de hasta 500 HP, servicio al cliente</p>	
<p>2. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 3 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Conocimiento de las Islas Galápagos, habilidad para conducir embarcación en condiciones de mar 5, interpretación y manejo de equipos electrónicos de navegación y comunicaciones, trato con clientes extranjeros</p>	
<p>3. HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio al cliente ✓ Trabajo bajo presión ✓ Organizado ✓ Habilidad para solucionar problemas con pasajeros ✓ Facilidad para identificar situaciones anómalas ✓ Dominio de su profesión ✓ Ágil y dinámico. ✓ Responsabilidad. ✓ Respeto y discreción. ✓ Ética. ✓ Honradez y confiabilidad 	
4. RANGO SALARIAL	\$1,200



PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Marinero
SUPERVISA A:	
RESPONDE A:	Timonel
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Asistir en todo momento por que la operación de la embarcación sea conducida con Seguridad para la vida humana, propiedad privada y medio ambiente
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Relevar al Timonel en el comando de la embarcación cuando la situación lo amerite - Aplicar el Manual de Procedimientos de Seguridad en el servicio de transporte naviero - Contribuir en el servicio a bordo - Asistir al Timonel en las maniobras de abastecimiento de combustible para la embarcación - Colaborar con el mantenimiento diario de limpieza de la embarcación y manejo de desechos - Cumplir guardia nocturna de seguridad de acuerdo al calendario - Encargado del embarque/desembarque de equipaje y encomiendas 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>1. FORMACIÓN: Nivel de instrucción: Bachiller Curso Mandatorio de la DIRNEA: Marinero Costanero Título requerido: Matrícula de Marinero Costanero Área de conocimiento: Conducción de embarcaciones de hasta 20 Toneladas de Registro Bruto TRB con motores de hasta 500 HP, servicio al cliente</p>	
<p>2. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 3 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Conocimiento de las Islas Galápagos, habilidad para conducir embarcación en condiciones de mar 5, interpretación y manejo de equipos electrónicos de navegación y comunicaciones, trato con clientes extranjeros</p>	
<p>3. HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio al cliente ✓ Trabajo bajo presión ✓ Colaborador ✓ Habilidad para comunicarse con pasajeros ✓ Dominio de su profesión ✓ Dúctil, dócil y de fácil trato ✓ Ágil y dinámico. ✓ Responsabilidad. ✓ Respeto y discreción. ✓ Ética. ✓ Honradez y confiabilidad 	
4. RANGO SALARIAL:	\$900



PERFIL DE PUESTO	
CARGO	Operativo de tierra
SUPERVISA A:	
RESPONDE A:	Jefe Administrativo
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Encargado de la venta de pasajes a clientes nacionales y extranjeros, recepción/entrega y cobro de encomiendas
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Atención a clientes nacionales y extranjeros - Actualizar el sistema de disponibilidad de espacios - Atención de reclamos o cambios - Emitir listado de pasajeros por ruta - Realizar el trámite de zarpe/recalada en Capitanía de Puerto - Encargado del embarque/desembarque de pasajeros - Encargado de la entrega de encomiendas al servicio de transporte terrestre para ser receptadas en el muelle por la tripulación de la embarcación - Encargado de informe y reposición de medicamentos a bordo 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>1. FORMACIÓN: Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Contador bachiller, preferible con formación universitaria media Área de conocimiento: Contabilidad general, computación, servicio al cliente</p>	
<p>2. EXPERIENCIA: Tipo de experiencia: 2 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Trato con clientes extranjeros, conocimiento del idioma inglés y manejo de sistemas de facturación</p>	
<p>3. HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio al cliente ✓ Trabajo bajo presión ✓ Organizado ✓ Habilidad para comunicarse con clientes ✓ Ágil y dinámico. ✓ Responsabilidad. ✓ Respeto y discreción. ✓ Cortesía ✓ Extrovertido ✓ Honradez y confiabilidad ✓ Manejo de paquetes computacionales 	
<p>4. RANGO SALARIAL: \$600 A \$800</p>	

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de conocida y analizada la situación de la empresa *SPLENGAL S.A.*, se pudo constatar que a pesar de ser una empresa nueva y de su falta de estructura administrativa apropiada y eficiente, se ha evidenciado la preocupación de los directivos de la empresa por alcanzar elevados estándares en la prestación del servicio de cabotaje naviero al realizar los esfuerzos necesarios para implementar mejoras en la seguridad a bordo y así lograr la satisfacción y confianza de los clientes.

Tras haber realizado el estudio de la empresa “SPLENGAL” S.A el desarrollo de la presente tesis permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1 CONCLUSIONES

- *SPLENGAL S.A.* es una empresa dedicada al servicio de transporte de cabotaje en las Islas Galápagos, con el fin de permanecer en el mercado y mejorar el servicio a los clientes internos y externos, se ha propuesto hacer cambios de mejoramiento para convertirse en una empresa con solidez, liquidez y confianza. La Implementación del Manual de procedimientos de seguridad, ayudará a optimizar los recursos necesarios y disponibles, permitirá mayores niveles de rentabilidad, mejorar la imagen empresarial y sobre todo a cumplir con el objetivo de seguridad propuesto.
- Por la falta de una planificación estratégica la empresa *SPLENGAL S.A.* no ha podido definir la misión, visión, políticas y valores de la empresa, como también no posee objetivos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo en el Capítulo III de direccionamiento estratégico se expone



éstas definiciones los cuales pueden ser utilizados para identificar la razón de ser de la empresa y como debería actuar en el futuro.

- El Diagrama Causa – Efecto realizado definió de manera general las siguientes causales que ocasionan la inexistencia de un Manual de Procedimientos de Seguridad: falta de recursos económicos, resistencia a cumplir regulaciones por parte de los directivos de la empresa, falta de equipos y embarcación apropiados, tripulación no capacitada y con falta de pro-actividad, falta de controles y corrupción de parte de las autoridades de control, por el lado de los clientes la falta de cultura de seguridad y la poca oferta del servicio que le obliga a utilizar cualquier embarcación para trasladarse y al no existir embarcaciones inapropiadas o poca oferta de parte de la competencia, bien la empresa podría decidir hacer lo mismo, sin embargo el no tomar correctivos puede ocasionar una operación marítima potencialmente peligrosa con graves perjuicios económicos para la empresa y sus responsables.
- El proceso de SERVICIO & SEGURIDAD es importante dentro y fuera de la empresa, porque es su parte medular, dónde se genera el contacto con los clientes que si lo aprovechamos al máximo concebirá un servicio satisfactorio y seguro. Para cumplir con este objetivo es necesario elaborar estrategias que se apliquen y se transformen en resultados satisfactorios, que produzca incremento de las ventas de la empresa como un reflejo de la confianza que tienen los clientes al usar el servicio y producto de la eficiencia y eficacia de los procedimientos de seguridad.
- Se realizó un diagnóstico estratégico de la empresa es decir analizando las oportunidades y amenazas como resultado del medio ambiente con los que se interrelaciona la empresa y dentro del análisis interno se determinó sus fortalezas y debilidades, dando como resultado como amenazas más relevantes: Falta de procedimientos de Seguridad, falta de seguridad jurídica o legal, la posible renovación de las embarcaciones de la competencia, el incremento del riesgo país. Las oportunidades más relevantes son: Necesidad del servicio, la satisfacción del servicio recibido como percibe el cliente, la superioridad de la embarcación *Splendor I*, las operadoras de turismo como clientes potenciales, y el cumplimiento en los horarios de las rutas. Las



fortalezas: contar con equipos y motores apropiados, tener buena infraestructura, buen sistema financiero, personal con conocimientos de la operación, cumplimiento de obligaciones. En las debilidades: Falta de liderazgo, falta de planificación estratégica, no se han levantado los procedimientos de Seguridad.

- En la Matriz de Estrategias FODA se determinó que acciones la empresa puede tomar para aprovechar y mejorar su posición en el mercado, pero de igual manera se descubrió que la empresa tiene vulnerabilidad en ciertos aspectos, los cuales necesitan solución, y así ser una empresa competitiva en el mercado.
- Los principios y valores planteados en la matriz axiológica se cumple y se aplica de manera lógica en su totalidad con el personal interno y externo de la empresa.
- Con la determinación de un Mapa Estratégico la empresa posee una representación gráfica de la forma, en la que, debe actuar para alcanzar la misión y visión establecida, en el mapa estratégico se encuentra los objetivos, políticas y estrategias aplicables hasta el 2013.
- Para identificar adecuadamente los procesos, se realizó un inventario de los mismos, se utilizaron las herramientas como la Cadena de Valor y diagrama IDEF-0, y luego se seleccionaron los procesos mediante preguntas claves para determinar los mayor importancia para las actividades de la empresa.
- Al inventariar los procesos , se determinaron un total de 23, de los cuales, para el análisis se seleccionaron a 9 procesos los mismos por su mayor relevancia para la actividad normal de la empresa y mediante el análisis de estos procesos seleccionados, se logró identificar los tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones
- Posterior al análisis se identificaron problemas como: la planificación de operaciones no puede suplantar a una planificación estratégica, no existe un seguimiento a la planificación de operaciones, poca importancia a la utilización de un presupuesto mensual de fondos, **falta del Manual de Procedimientos de Seguridad, falta de formatos para registros adecuados en la verificación de equipos, motores y mantenimiento, poca importancia en aspectos de entrenamiento al**



personal para enfrentar situaciones de emergencia y la falta de sub-sistemas de selección y capacitación al personal . Finalmente a través de un Informe de Novedades por procesos se detalló la información de las actividades encontradas que causan que los procesos sean deficientes, el promedio porcentual actual de la eficiencia de tiempo es de 38% y en la eficiencia de costos es de 33%.

- Se ha resaltado las observaciones encontradas en el Proceso de Servicio y Seguridad ya que es allí donde mediante la Flujodiagramación y hojas ISO se pudo mejorar, fusionar, crear, eliminar actividades, que ayuden a optimizar los tiempos y costos de los sub-procesos seleccionados, pero sobre todo se pudo implementar el Manual de Procedimientos de Seguridad conformado de 11 procedimientos, además para cada necesidad se diseñó formatos codificados que sirvan para el registro de verificaciones en el funcionamiento de equipos, motores y embarcación, el registro denominado Historial y Plan de Mantenimiento y Registros de los zafarranchos o entrenamiento a la tripulación.
- Luego de aplicar las herramientas de mejoramiento en los procesos seleccionados se obtiene una eficiencia promedio en tiempo de 92% y una eficiencia promedio de costos de 94%, con relación a la situación actual existe un incremento de eficiencia en tiempo de 63% y eficiencia de costo de 69%.
- El ahorro generado con el mejoramiento de procesos determinaron que la empresa SPLENGAL S.A puede logra un beneficio esperado de 45.518 minutos y \$ 66.773,44 anuales, claro está, se obtendrá el ahorro siempre y cuando se aplique el mejoramiento de procesos. Sin embargo el beneficio más relevante es el mejoramiento de la seguridad en el servicio de transporte naviero que se efectúa diariamente, lo cual representa un incalculable valor agregado para nuestros clientes, como es la protección de la vida humana, luego el beneficio también para los accionistas en la protección de los bienes materiales y por último pero no menos importante la protección del medio ambiente en el que la operación se desarrolla a diario.



- Una vez concretado el mejoramiento de procesos, pasa a la propuesta organizacional de procesos, en donde incluye la cadena de valor en base al proceso administrativo en el cual se apoya para definir los factores de éxito e indicadores de gestión.
- Posteriormente se determina el organigrama estructural y posicional para así poder definir el manual de funciones y responsabilidades por cargo, que tanto necesita esta nueva empresa.

7.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar la Planificación Estratégica propuesta en ésta tesis, para orientar a la empresa a cumplir con las actividades, objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Ejecutando la propuesta de mejoramiento al proceso de SERVICIO Y SEGURIDAD, siendo parte fundamental la implementación del Manual de Procedimientos de Seguridad en el marco ISM, el mismo que facilitará la realización de las actividades por medio del seguimiento paso a paso, llevar registros en los formados codificados y diseñados para tomar acciones correctivas de mantenimiento. e incrementará la eficiencia tanto en tiempo como en costos lo cual permitirá cumplir con los objetivos de la empresa, y mejor aún la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Para que la propuesta se transforme en realidad es necesario que todo el personal de la empresa, desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo se comprometa en apoyar y facilitar la implantación del Manual de Procedimientos de Seguridad, para lo cual es deber del nivel ejecutivo capacitar y motivar de acuerdo al plan operativo anual, logrando contar con un personal que ayude a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Es necesario implementar estrategias que ayuden a incrementar la competitividad de empresa, y para ello se utilizó el diagnóstico F.O.D.A., en donde se determinó que por medio del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas se puede enfrentar a las amenazas del



entorno y disminuir las debilidades que con un análisis adecuado pueden transformarse en oportunidades.

- La propuesta del Diagnóstico Estratégico debe ser de conocimiento público e identifique el compromiso del personal de la empresa SPLENGAL S.A. con la misión, visión, principios, valores y políticas que posee la empresa, de ésta manera puede ayudar a mejorar el desarrollo de los procesos y cumplir los objetivos de la empresa.
- Es de suma importancia generar y fortalecer los principios y valores de la empresa como la disciplina, cordialidad, responsabilidad, ética profesional, solidaridad, lealtad, respeto, trabajo en equipo, honestidad y puntualidad para buscar que el ambiente de trabajo sea el adecuado para los colaboradores.
- Una vez establecidos la planificación trimestral de operaciones y el presupuesto de fondos, es recomendable su aplicación, difusión y seguimiento de los mismos, con el objetivo de cumplir con la planificación estratégica.
- Es necesario realizar un eficiente reclutamiento, selección, y contratación del personal para cualquier área de la empresa, con el propósito de encontrar la persona adecuada que pueda canalizar, controlar y mejorar el proceso para el que fue contratado.
- Considerar y aplicar las herramientas como la cadena de valor y diagrama IDEF-0 para identificar los procesos y subprocesos que permiten transformar las entradas en resultados o salidas que generan un valor añadido al cliente.
- Ejecutar las propuestas al proceso de SERVICIO Y SEGURIDAD, para mejorar la seguridad en las operaciones marítimas que se llevan a cabo diariamente, lo cual generará un beneficio duradero y con perspectiva a futuro, también eficiencia en tiempo y costo, como también puede eliminar o reducir los problemas actuales en este proceso. Si se aplica ésta propuesta podría generar un ahorro de 45.518 minutos y \$ 66.773,44 anuales.
- Con el ahorro anteriormente citado se puede invertir en mejoras para incrementar la misma seguridad, analizando la posibilidad de adquirir asientos de los pasajeros con sistemas de seguridad incorporados y que



a la vez brinden comodidad, realizar trabajos de mejora en la embarcación por ejemplo colocar dos salidas de emergencia a los costados y estudiar alguna forma de mejorar el sistema para embarque/desembarque de los pasajeros en muelles.

- Utilizar los factores de éxito e indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos en forma oportuna y corregida a tiempo, mejorando así las actividades de la empresa.
- Parte de la propuesta de organización por procesos para la empresa SPLENGAL S.A., se recomienda la contratación de un Jefe de Marketing & Ventas, Jefe Administrativo y un Contador, de tal forma que se obtenga una mejor organización y control de las Ventas, administración del Recurso Humano, el sistema de información y comunicaciones y la parte Financiera, dejando a la Gerencia las actividades de Planificación.
- Se recomienda la difusión e implementación inmediata del Manual de Procedimientos de Seguridad enmarcados en el Código ISM para la operación naviera con la visión de prevenir accidentes y poder hacer frente a situaciones potencialmente peligrosas en el diario accionar.