



**U.I.A.**  
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS  
Forjando el futuro de Costa Rica

# **CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**Para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería  
Industrial**

**Diseño del Sistema de Gestión de Calidad del proceso de  
Operación de importación en la empresa Econocaribe.**

**AUTOR**

**Magally María Camacho Álvarez**

**TUTOR**

**Ing. Freddy Hernández Barahona**

**LECTOR**

**Ing. César Carvajal Naranjo**

**SAN JOSE, DICIEMBRE, 2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque sin él no habría podido llegar hasta acá.

A mis papás, que a pesar de no estar presentes en mi vida, les dedico este triunfo; cada momento de ausencia se ha convertido en fuerza para ser mejor y si en algún momento a mí se refieren, puedan hacerlo con orgullo.

A mis hermanas y familia, este logro es de ustedes también, es una pequeña manera de retribuir todo lo que me han dado.

A Javier Soto, le dedico este logro por ser una parte tan importante para mí en este trayecto, por su amor, paciencia y comprensión.

A las personas, amigos y conocidos, les dedico esto a manera de agradecimiento porque me ayudaron a formar mi carácter y a no darme por vencida.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de concluir esta etapa de forma exitosa. Por su sabiduría y discernimiento. Por no abandonarme y darme la bendición de la vida, por dejarme cumplir este logro que para mí vale mucho.

A mi familia, por apoyarme a lo largo de estos años de estudio y pruebas.

Tatiana Lara, mi hermana mayor, no solo le agradezco su apoyo incondicional, también, su empeño en sacarme adelante y hacerme ver que la vida se trata de sacrificio y entrega con la fe de que Dios tiene planes para bien y para aprender, gracias por convertirse en la luz de mi vida, gracias por creer en mis capacidades y formarme para dar lo mejor de mí siempre.

Maite y Trace Camacho, no ha habido momento en que ustedes hayan dudado de todo lo que puedo dar en la vida, gracias por sus palabras de ánimo, sin ellas no habría finalizado, gracias por ser una de mis motivaciones.

A mi Javo, por ser mi mayor impulso, me ha encaminado al éxito a lo largo de este último año. Le agradezco por tanto apoyo y comprensión, por su confianza y más aún por estar a mi lado en cada momento.

A mi Tutor, Ing. Freddy Hernández, por encaminarme en cada paso que di para finalizar, por su apoyo y motivación. Me llevo conmigo todo lo que me enseñó a lo largo de estos meses.

A las personas que hoy llamo amigos, por su apoyo incondicional y más por su comprensión cuando de temas de la universidad se ha tratado.

A Francis Hernández, por darme la mano aún sin conocerme y por su ayuda para orientar inicialmente mi proyecto.

A Econocaribe, especialmente al equipo de operaciones y a cada persona que me orientó en la materia de la empresa, por su ayuda a lo largo de la investigación. A don Carlos Volio, a Milton Gamboa, a Erick González y Luisa Castillo por darme la oportunidad y confianza de desarrollar mi proyecto con ustedes, estoy segura que lograremos mucho más.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se desarrolló en la empresa de Logística y transporte Internacional llamada Econocaribe Consolidadora Tica SA, misma que tiene gran potencial y actividad en el mercado de importación de diferentes orígenes. Debido a su crecimiento en la operación y gestión de carga, demuestra la necesidad de contar con el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de orientar los objetivos corporativos y procesos internos en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos y al mismo tiempo con el objetivo de controlar la operación y lograr mayor competitividad en el mercado logístico. Motivo por el que la investigación se enfoca en la Norma ISO 9001:2015.

El diagnóstico se desarrolló utilizando herramientas de ingeniería industrial entre ellas: El mapeo de procesos, los diagramas de flujo, análisis FODA y PESTEL, el análisis de brecha general de la norma ISO 9001:2015 que sirvió para conocer el estatus de Econocaribe con respecto al cumplimiento de la norma, donde se puntualizó por principio y requisito que no se cumple actualmente en su totalidad. Lo anterior, permitió identificar los procesos de apoyo, los estratégicos y las actividades principales, determinando el enfoque en el proceso de operación de importación desde que se cotiza la carga hasta que se coloca en el destino final de los clientes de acuerdo al tipo de trámite de importación que pueden realizar, como lo es la carga consolidada, los contenedores completos y las cargas aéreas. Misma gestión que se identifica sin documentación ni control alguno, para resguardo y manejo de la misma.

Además, se desarrolló la matriz de riesgos en conjunto con los encargados de coordinación y operación de carga para identificar incidencias que no se controlan en los procesos de operaciones actuales. Entre las incidencias que mayor riesgo representan son las cotizaciones incorrectas, las deficiencias en las recolecciones, pre alertas a destiempo, retención de cargas, validación de tipos de trámites, envío de cargas a otros países, entre otros.

Por lo tanto, acorde al crecimiento y gestión de Econocaribe, se propone un Sistema de Gestión de Calidad enfocado en la Norma ISO 9001:2015 con el fin de lograr controlar no sólo la gestión de un Departamento, sino, de toda la empresa con el objetivo de que sean más competitivos y eficientes en la operación diaria para lograr su misión que es que los clientes sientan tranquilidad y seguridad en los trámites que se asignen.

**Contenido**

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS .....	2
CARTA AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	3
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA .....	4
DECLARACIÓN JURADA .....	5
CÓDIGO DE ÉTICA .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	21
Generalidades de la Empresa .....	22
Reseña histórica de la empresa.....	22
Misión de la empresa.....	22
Visión de la empresa .....	22
Valores .....	22
Ubicación .....	23
Organigrama.....	23
Generalidades del Proyecto.....	25
Planteamiento del problema.....	25
Enunciado del problema.....	26
Objetivos .....	26
Objetivo General. ....	26
Objetivos específicos.....	26
Justificación.....	27

Antecedentes .....	27
Proyecciones.....	31
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
Conceptos generales de logística de importación .....	32
Importación .....	32
Sistema de Gestión de la calidad.....	33
Gestión de procesos.....	33
Proceso y procedimiento .....	33
Norma ISO 9001:2015 .....	35
Ciclo PHVA .....	37
Análisis de Pestel .....	40
Cadena de valor.....	40
Análisis FODA.....	41
Herramientas para el desarrollo de la investigación en Econocaribe .....	43
Hoja de verificación .....	43
Mapeo de procesos .....	44
Diagrama de flujo.....	45
Análisis de Riesgos .....	46
Indicadores de gestión.....	49
Ejemplos de indicadores de gestión. ....	50
Manual de procedimientos .....	50
<b>CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>52</b>
Enfoque .....	52
Enfoque de la investigación. ....	53

	10
Método .....	53
Método de la investigación. ....	53
Muestra.....	54
Muestra de la investigación.....	55
VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS.....	55
Variables de la investigación.....	55
Instrumentos de recolección de datos.....	57
Instrumentos de recolección de datos para la investigación .....	57
Proceso para la recolección de datos.....	58
Recolección de datos para la investigación.....	58
Método de análisis.....	59
Cronograma.....	59
Diagrama de Gantt .....	60
Estructura de descomposición de la investigación.....	60
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>62</b>
Antecedente de importación en Econocaribe .....	62
Carga consolidada o LCL.....	62
Carga completa o FCL .....	63
Carga Aérea.....	64
Estudio de la situación actual .....	64
Cadena de valor.....	65
Análisis Pestel .....	66
Análisis FODA .....	69
Mapeo de proceso de importación .....	70

	11
Procesos estratégicos.....	71
Procesos claves.....	71
Procesos de apoyo.....	73
Procesos actuales.....	73
Cotizaciones.....	73
Coordinación y tráfico de carga.....	77
Operación FCL.....	80
Operación LCL.....	89
Operación Aérea.....	97
Análisis de riesgos.....	102
Incidencias identificadas en los trámites.....	106
Brecha norma ISO 9001:2015.....	108
Principios.....	109
Enfoque a los clientes.....	109
Liderazgo.....	110
Involucramiento de la gente.....	111
Enfoque de procesos.....	112
Mejoramiento.....	113
Enfoque en la toma de decisiones basadas en la evidencia.....	114
Gestión de las relaciones con las partes interesadas y proveedores.....	115
Resumen de Evaluación de Principios.....	116
Requisitos.....	118
Entorno / contexto de la organización.....	118
Liderazgo.....	120

	12
Planificación del sistema de gestión de calidad .....	122
Soporte .....	123
Operación .....	125
Evaluación del desempeño .....	128
Mejora .....	129
Resumen de Evaluación de Requisitos.....	130
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>133</b>
Conclusiones .....	133
Recomendaciones .....	135
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA .....</b>	<b>136</b>
Enfoque a los clientes.....	136
Liderazgo.....	139
Involucramiento de la gente .....	139
Enfoque de procesos.....	139
Formato Manual de Procedimientos .....	140
Formato de especificación de los procesos .....	141
Contenido de Manual de Calidad .....	142
Formato de ficha técnica para los indicadores de gestión de Calidad.....	144
Propuesta de procesos .....	145
Mejoramiento .....	183
Enfoque en la toma de decisiones basadas en la evidencia.....	183
Gestión de las relaciones con las partes interesadas y proveedores .....	184
Entorno / contexto de la organización.....	185
Liderazgo.....	186

Planificación del sistema de gestión de calidad .....	186
Perfil de gestor de calidad .....	187
Soporte .....	187
Operación .....	188
Requerimientos para Software de Gestión de Calidad.....	188
Mapa de procesos.....	188
Recursos.....	188
Gestión documental.....	189
Mejora.....	189
Seguimiento.....	189
Partes Interesadas .....	190
Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad .....	190
Evaluación del desempeño .....	193
Mejora .....	193
Costo de Implementación.....	195
REFERENCIAS .....	197
APÉNDICES .....	200
Apéndice 1.....	200
Apéndice 2.....	201
Apéndice 3.....	202
Apéndice 4.....	206
Apéndice 5.....	213
Apéndice 6.....	216
Apéndice 7: Principios de la norma ISO 9001:2015.....	222

Apéndice 8: Requisitos de la norma ISO 9001:2015 .....	228
<b>Figuras</b>	
Figura No 1 Ubicación gráfica .....	23
Figura No 2 Organigrama Econocaribe .....	24
Figura No 3 Ciclo básico de un proceso .....	34
Figura No 4 Ciclo PHVA ISO 9001:2015 .....	38
Figura No 5 Diagrama de cadena de valor .....	41
Figura No 6 Matriz FODA .....	42
Figura No 7 Mapeo de procesos por tipo de proceso .....	45
Figura No 8 Simbología de diagrama de flujo .....	46
Figura No 9 Ecuación de índice de riesgos .....	48
Figura No 10 Índice de riesgos .....	48
Figura No 11 Tipos de muestra .....	54
Figura No 12 Diagrama de Gantt Investigación Econocaribe.....	60
Figura No 13 Estructura de descomposición de la investigación en ECONOCARIBE .....	61
Figura No 14 Cadena de Valor Econocaribe.....	66
Figura No 15 Matriz PESTEL Econocaribe.....	67
Figura No 16 Matriz FODA Econocaribe .....	69
Figura No 17 Mapeo de proceso de importación Econocaribe .....	71
Figura No 18 Mapeo General del proceso de Cotización .....	74
Figura No 19 Diagrama de Flujo de proceso: Cotización pág. 1/2 .....	75
Figura No 20 Diagrama de Flujo de proceso: Cotización pág. 2/2 .....	76
Figura No 21 Mapeo General Tráfico de importación.....	77
Figura No 22 Diagrama de Flujo de proceso: Tráfico de importación pág. 1/2 .....	78

Figura No 23 Diagrama de Flujo de proceso: Tráfico de importación pág. 2/2 .....	79
Figura No 24 Mapeo General Operación FCL.....	81
Figura No 25 Diagrama de flujo de proceso de importación operación FCL general .....	82
Figura No 26 Diagrama de flujo de proceso: Facturación FCL.....	83
Figura No 27 Diagrama de flujo de proceso: Operación FCL pág. 1 .....	84
Figura No 28 Diagrama de flujo de proceso: Operación FCL pág. 2 .....	85
Figura No 29 Mapeo General Operación LCL.....	90
Figura No 30 Diagrama de flujo de proceso de importación operación LCL general .....	91
Figura No 31 Diagrama de flujo: Facturación LCL.....	92
Figura No 32 Diagrama de flujo: Operación LCL pág. 1 .....	93
Figura No 33 Diagrama de flujo: Operación LCL pág. 2. ....	94
Figura No 34 Mapeo General Operación Aérea.....	97
Figura No 35 Diagrama de flujo de proceso de importación operación Aérea general .....	98
Figura No 36 Diagrama de flujo de proceso: Operación Aéreo.....	99
Figura No 37 Resumen evaluación de los principios la norma ISO 9000:2015 .....	117
Figura No 38 Resumen de evaluación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en Econocaribe.....	131
Figura No 39 Formulario Encuesta para los Clientes Pág. 1 .....	138
Figura No 40 Ficha técnica para los indicadores de gestión de Calidad.....	145
Figura No 41 Propuesta Proceso cotización Pág. 1.....	148
Figura No 42 Propuesta Proceso cotización Pág 2.....	149
Figura No 43 Indicador de Solicitudes de cotización por semana .....	150
Figura No 44 Indicador de Productividad por Encargado de Pricing .....	150
Figura No 45 Indicador de Cotizaciones aprobadas.....	150
Figura No 46 Indicador de Eficiencia de Ejecutivos.....	150

Figura No 47 Propuesta de Diagrama de Coordinación de cargas (tráfico) Pág. 1.....	153
Figura No 48 Propuesta de Diagrama de Coordinación de cargas (tráfico) Pág. 2.....	154
Figura No 49 Indicador de Ruteos semanales.....	154
Figura No 50 Indicador de solicitudes de recolección semanales.....	154
Figura No 51 Indicador de Recolectas efectivas.....	155
Figura No 52 Indicador de Cargas en bodega por ejecutivo de tráfico.....	155
Figura No 53 Indicador de Salida de Cargas.....	155
Figura No 54 Indicador de Salida de Cargas por ejecutivo.....	155
Figura No 55 Cuadro de control de recolecta de cargas.....	157
Figura No 56 Propuesta de Proceso General LCL.....	159
Figura No 57 Propuesta de Proceso Operación LCL Pág. 1.....	160
Figura No 58 Propuesta de Proceso Operación LCL Pág. 2.....	161
Figura No 59 Ejemplo de Instrucciones de digitación LCL.....	162
Figura No 60 Indicador de pre alertas por oficina por mes por oficina.....	164
Figura No 61 Indicador de pre alertas completas por mes por oficina.....	164
Figura No 62 Indicador Operación de re-destinos efectivos.....	165
Figura No 63 Indicador Operación inspección de carga general.....	165
Figura No 64 Indicador Operación inspección de carga general.....	165
Figura No 65 Indicador Operación inspección programada.....	165
Figura No 66 Indicador Operación inspección aleatoria.....	165
Figura No 67 Indicador Solicitudes de colocación.....	166
Figura No 68 Indicador de BL's por contenedor ruteados.....	166
Figura No 69 Instrucciones de digitación para las navieras.....	166
Figura No 70 Propuesta Proceso de importación FCL Pág. 1.....	168

Figura No 71 Propuesta Proceso de importación FCL Pág. 2.....	169
Figura No 72 Indicador de pre alertas.....	170
Figura No 73 Indicador de pre alertas completas.....	170
Figura No 74 Indicador de tipo de trámite Redestino.....	170
Figura No 75 Indicador de tipo de trámite anticipado.....	170
Figura No 76 Indicador de total de contenedores por total de trámites.....	170
Figura No 77 Indicador Incumplimiento de colocaciones.....	171
Figura No 78 Indicador demoras por trámite.....	171
Figura No 79 Propuesta de proceso Aéreo.....	172
Figura No 80 Indicador de pre alertas.....	173
Figura No 81 Indicador de total de guías hijas.....	174
Figura No 82 Indicador de total de guías ruteadas.....	174
Figura No 83 Indicador de ruteos por ejecutivo.....	174
Figura No 84 Propuesta de Operación Proceso Aéreo.....	175
Figura No 85 Propuesta proceso de facturación clientes de contado Pág. 1.....	178
Figura No 86 Propuesta proceso de facturación clientes de contado Pág. 2.....	179
Figura No 87 Propuesta proceso de facturación clientes de crédito Pág. 1.....	181
Figura No 88 Propuesta proceso de facturación clientes de crédito Pág. 2.....	182
Figura No 89 Apertura de Oficinas.....	185
Figura No 90 Esquema de Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Operaciones de Econocaribe.....	194
Figura No 91 Machote Manual de Procedimientos Pág. 1.....	202
Figura No 92 Machote Manual de Procedimientos Pág. 2.....	203
Figura No 93 Machote Manual de Procedimientos Pág. 3.....	204
Figura No 94 Machote Manual de Procedimientos Pág. 4.....	205

Figura No 95 Machote Especificación de procedimientos Pág. 1.....	206
Figura No 96 Machote Especificación de procedimientos Pág. 2.....	207
Figura No 97 Machote Especificación de procedimientos Pág. 3.....	208
Figura No 98 Machote Especificación de procedimientos Pág. 4.....	209
Figura No 99 Machote Especificación de procedimientos Pág. 5.....	210
Figura No 100 Machote Especificación de procedimientos Pág. 6.....	211
Figura No 101 Machote Especificación de procedimientos Pág. 7.....	212
Figura No 102 Machote de Perfil de puesto Pág. 1.....	213
Figura No 103 Machote de Perfil de puesto Pág. 2.....	214
Figura No 104 Machote de Perfil de puesto Pág. 3.....	215
Figura No 105 Perfil de Gestor de calidad Pág. 1.....	216
Figura No 106 Perfil de Gestor de calidad Pág. 2.....	217
Figura No 107 Perfil de Gestor de calidad Pág. 3.....	218
Figura No 108 Perfil de Gestor de calidad Pág. 4.....	219
Figura No 109 Perfil de Gestor de calidad Pág. 5.....	220
Figura No 110 Perfil de Gestor de calidad Pág. 6.....	221

## Tablas

Tabla 1 Normas ISO 9000.....	35
Tabla 2 8 pasos para ejecutar el ciclo PHVA.....	38
Tabla 3 Ejemplo de hoja de verificación.....	43
Tabla 4 Rango de Probabilidad de riesgos .....	46
Tabla 5 Rango de consecuencias de los riesgos .....	47
Tabla 6 Medidas para mitigar riesgos .....	49
Tabla 7 Variables de investigación de Econocaribe.....	56
Tabla 8 Instrumentos para la recolección de datos para la investigación Econocaribe .....	57
Tabla 9 Trámites LCL ENERO A JULIO 2018.....	63
Tabla 10 Trámites FCL ENERO A JULIO 2018.....	63
Tabla 11 Trámites AÉREOS ENERO A JULIO 2018.....	64
Tabla 12 Estadística de Importación general 2012-2017 (Toneladas importadas).....	68
Tabla 13 Riesgos identificados en el proceso de Operaciones de Econocaribe.....	102
Tabla 14 Reproceso facturación general enero-julio 2018.....	107
Tabla 15 Principio: Enfoque a los clientes.....	109
Tabla 16 Principio: Liderazgo.....	111
Tabla 17 Principio: Involucramiento de la gente .....	112
Tabla 18 Principio: Enfoque de Procesos .....	113
Tabla 19 Principio: Mejoramiento .....	113
Tabla 20 Principio: Enfoque de Decisiones basada en evidencia .....	114
Tabla 21 Principio: Gestión de las relaciones con las partes interesadas y proveedores .....	115
Tabla 22 Resumen de evaluación de los principios de la norma ISO 9001:2015 en Econocaribe .....	116
Tabla 23 Requisito: Entorno de la organización .....	118

Tabla 24 Requisito: Liderazgo .....	120
Tabla 25 Requisito: Planificación del sistema de Gestión de Calidad .....	122
Tabla 26 Requisito: Soporte .....	123
Tabla 27 Requisito: Operación.....	125
Tabla 28 Requisito: Evaluación del desempeño .....	128
Tabla 29 Requisito: Mejora.....	129
Tabla 30 Resumen de evaluación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en Econocaribe .....	130
Tabla 31 Cargos clientes sin tarifa .....	176
Tabla 32 Fases de Implementación del SGC del Proceso de Operaciones en Econocaribe .....	191
Tabla 33 Inversión de Plan de Implementación de SGC en Econocaribe.....	196
Tabla 34 Criterios de evaluación de Principios y Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 .....	200

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto se realizó en la empresa Econocaribe Consolidadora Tica. Compañía dedicada logística de coordinación, consolidación, des consolidación de carga de importación y exportación en Costa Rica, con mayor porcentaje de importación del origen de Estados Unidos y con la visión de mayor apertura de mercado en México y España.

La línea de investigación que se da en el trabajo es la evaluación, diseño y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad enfocado en la ISO 9001:2015 debido a que en la empresa no se cuenta con control de procesos ni con respaldo documental y ni trazabilidad de estos cuando se va a realizar una importación, proceso comprendido desde el momento que el cliente solicita la coordinación en los diferentes orígenes hasta el momento final de nacionalización de la carga y su respectiva colocación en los destinos finales.

Se desarrollaron seis capítulos secuenciales que desarrollan en el I capítulo que es la introducción de la compañía, misión, visión, objetivo de la investigación, justificación y antecedentes que se investigaron para conocer diferentes escenarios ante problemáticas similares y las respectivas metodologías que utilizaron los diferentes investigadores. En el capítulo II se desarrolla de manera explicativa los términos técnicos de que se desarrollan a lo largo de la investigación así como en el capítulo III se determina la metodología que se utilizó para determinar el enfoque del proyecto y las herramientas utilizadas.

En el IV capítulo se ejecutó el análisis y diagnóstico de la situación actual de Econocaribe por medio de las herramientas desarrolladas en la metodología que se usó para determinar el estatus de la empresa en cuanto a la problemática presentada. En el V capítulo se desarrolló la extensión de las conclusiones que se dan a través del diagnóstico que se desarrolló y sus posibles recomendaciones para el proceso operativo de importaciones.

En el VI capítulo a raíz del desarrollo de los capítulos anteriores desarrolló la propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de Calidad así como los formatos requeridos para la gestión de procesos operativos de importación para optimizarlos y controlarlos de forma eficiente.

## **Generalidades de la Empresa**

### **Reseña histórica de la empresa**

Econocaribe Consolidadora Tica y Desarrollo Aduanero SA (en adelante, Econocaribe) nació alrededor del año 1988 en manos del señor Carlos Volio, inicialmente fue una empresa familiar, sin embargo, con el pasar de los años y su rápido crecimiento se decidió que requería tener especialistas de control y operación aduanera y operativa para tener éxito.

Debido a su visión se decidió desligar a la familia de los negocios y poner en manos de profesionales todo lo respectivo a temas contables operativos y aduanales. Actualmente cuenta con 33 colaboradores.

Econocaribe es una empresa Consolidadora de carga tanto en materia de importación como exportación de Costa Rica, cuenta al mismo tiempo con una empresa hermana llamada Desarrollo Aduanero para efectos de nacionalización de la carga de los clientes que lo requieran.

Econocaribe es la representante exclusiva de una oficina en Estados Unidos llamada ECU Worldwide que tiene sede también en Costa Rica, se considera una empresa hermana ya que es el centro de comunicación entre la exportación de Estados Unidos y la importación en Costa Rica hacia norte américa.

Actualmente se encuentra en proceso de expansión de mercado en México, España y Colombia.

### **Misión de la empresa**

Brindar momentos de tranquilidad y seguridad a nuestros clientes.

### **Visión de la empresa**

Ser la empresa costarricense líder del mercado nacional e internacional en el servicio de logística de transporte de carga, reconocidos por la excelencia en el servicio y la satisfacción total de las necesidades de los clientes.

### **Valores**

Honestidad

Responsabilidad

Esfuerzo

Optimismo

Servicio

### Ubicación

En la Figura No 1 se muestra de forma representativa la ubicación de la oficina de Econocaribe Consolidadora Tica y Desarrollo Aduanero SA que se encuentra de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, 100 metros este y 75 metros norte, Los Yoses, San José, Costa Rica.

Figura No 1 Ubicación gráfica

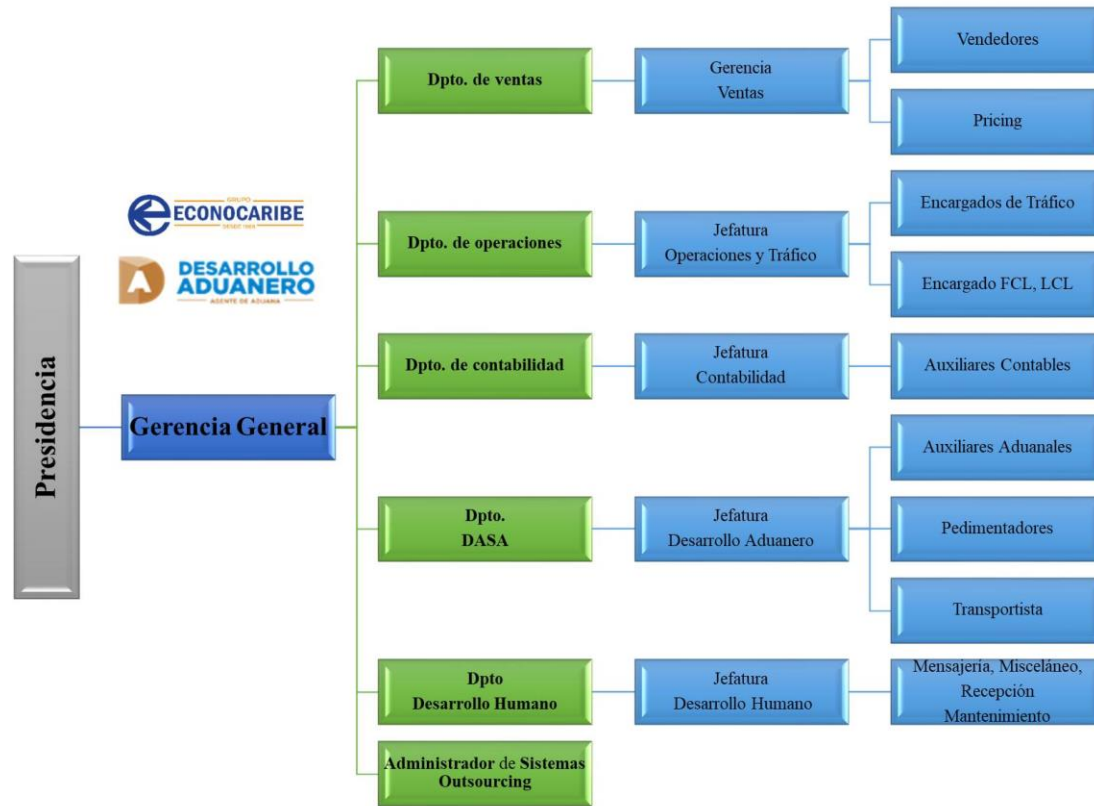


Nota: Google Maps

### Organigrama

A continuación, en la Figura No 2 se detalla la estructura organizacional de Econocaribe

Figura No 2 Organigrama Econocaribe



Nota: Econocaribe

Como se demuestra en la Figura No 2, Econocaribe está conformada de la siguiente manera:

- Presidente que es el dueño y fundador de Econocaribe.
- Gerente General responsable del 100% de la gestión que realiza la empresa.
- Departamento de Ventas compuesto por el gerente de Ventas, el encargado de cotizaciones (pricing) y los agentes vendedores de servicios de logística.
- Departamento de Operaciones se encarga de toda la gestión de tráfico, coordinación y operación de las importaciones incluyendo colocaciones finales y facturación de clientes. Compuesto por el Jefe de Operaciones, dos encargados de tráfico y dos encargados de operaciones (des consolidación)
- Departamento de contabilidad que se encarga de toda la parte de auditoría y contabilidad.
- DASA (Desarrollo Aduanero) es el departamento que se encarga de todo lo relacionado con la nacionalización de las cargas de los clientes, asesoría técnica en clasificación arancelaria y permisos requeridos para cumplir con la normativa de la Dirección General de Aduanas. Esta parte del equipo la representa un agente aduanal y cuatro pedimentadores.
- Departamento de Desarrollo Humano se relaciona con todo lo que corresponde planilla, políticas, permisos y control de misceláneos y mensajería.
- Departamento de Tecnología es un servicio subcontratado para todo lo relacionado con mantenimiento preventivo y correctivo del equipo técnico.

### **Generalidades del Proyecto**

#### **Planteamiento del problema**

Econocaribe tiene gran participación en el mercado de consolidación y desconsolidación de carga de importación en Costa Rica el principal origen es en Estados Unidos, a pesar de esto no cuenta con los procesos operativos debidamente estructurados, tiene la visión de estandarizarlos para lograr mayor satisfacción de los clientes y eficacia en el proceso diario para lograr los resultados esperados de su misión que es mantener tranquilos y seguros a sus clientes externos.

Debido a que no hay documentación que respalde los flujos de información y maneras de proceder se presentan inconsistencias en el proceso como demoras en pagos, cobros y coordinaciones y retenciones de carga, inadecuadas asignaciones de responsabilidad, fallos en facturación a los clientes. Además, si por algún motivo hay rotación de personal, no hay respaldo documental para capacitación o guía alguna para los nuevos colaboradores, lo cual ocasiona que hayan reprocesos adicionales por la puesta en marcha de los nuevos puestos sin capacitación previa.

Por lo anterior, es indispensable el diagnóstico de la situación operativa de importación que permita conocer los procedimientos y la correcta gestión desde que inicia la comunicación con el cliente externo como la des consolidación y colocación final de la carga de la carga según corresponda el tipo de trámite para realizar el análisis con el fin de establecer un sistema de gestión de calidad con los lineamientos necesarios para la correcta operación con el fin de lograr tener los parámetros claros de responsabilidad, roles y actividades específicas de los colaboradores para lograr la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los clientes.

### **Enunciado del problema.**

¿Cómo diseñar un Sistema de Gestión de Calidad del proceso de operación de importación en la Empresa Econocaribe Consolidadora de Carga SA mediante la Norma ISO 9001:2015?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General.**

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad del proceso de operación de importación en la Empresa Econocaribe Consolidadora de Carga SA mediante la Norma ISO 9001:2015

#### **Objetivos específicos.**

Describir el proceso operativo de importación que se desarrolla en Econocaribe.

Analizar la forma de trabajo del proceso de importación en Econocaribe.

Identificar oportunidades de mejora y riesgos del proceso de importación de Econocaribe

Proponer un Sistema de Gestión de Calidad del Proceso de Operación de importación de Econocaribe

## **Justificación**

Cuando una empresa tiene la visión de ser líder en su área es fundamental que tenga los parámetros de trabajo previamente establecidos, por lo tanto la idea principal de este proyecto se centra en la propuesta de diseño de un sistema de gestión de calidad que permita definir la estructura de comunicación y acción entre las partes involucradas en los diferentes procesos y departamentos que presentan al coordinar una carga, nacionalizarla y colocar la mercadería en los destinos finales así como la correcta gestión y control mediante indicadores y planes de auditorías.

Econocaribe no cuenta con ningún tipo de documentación de respaldo, sistema de gestión ni guía de los diversos puestos de trabajo y sus respectivos roles de operación y comunicación, por lo que con una línea de trabajo establecida se pueden controlar, prevenir y ejecutar de forma eficaz las diversas situaciones que se presentan en los procesos aduanales e internos.

Se pretende lograr desarrollar y entregar una propuesta de un sistema de gestión y los respectivos formatos para que establezcan los formatos para los manuales de procesos de lo que conllevan una importación en Econocaribe de tal forma que se establezcan los lineamientos necesarios para ejecutar la operación de forma eficaz y al mismo tiempo asignando la responsabilidad de cada actividad de acuerdo a la operación. Al mismo tiempo, dicha idea permitirá el desarrollo futuro de un sistema de gestión de calidad no sólo en el departamento de operaciones sino una futura implementación en toda la empresa.

## **Antecedentes**

Econocaribe no cuenta con ningún manual ni evaluación de procedimientos relacionados con el presente proyecto. Como antecedentes se mencionan a continuación estudios previos realizados por medio de la gestión de calidad basada en la importancia de contar con un sistema de gestión integrado para lograr satisfacer a la medida posible tanto a los clientes internos como externos.

“Un sistema de gestión de la calidad esta [sic] compuesto por todos los procesos que se interrelacionan entre si [sic]. Estos procesos del sistema de gestión de la calidad comprende a procesos que directa e indirectamente están presentes en la organización.” (García P, Quispe A, & Ráez G., 2003, pág. 5)

En el artículo científico de García, Quispe y Ráez Mejora continua de la calidad en los procesos, desarrollan los principios de la mejora continua de los procesos incluyendo la Norma NTP-ISO 9000:2001 cuando se desarrollan, implementan y mejoran los sistemas de gestión de calidad a través de la satisfacción de los clientes. (2003)

Posterior al diagnóstico se determinaron fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que poseía la empresa, donde lograron realizar los ajustes necesarios a la estrategia de mercado, objetivos, misión y visión. Lugo, trabajaron en la inclusión de sus colaboradores para que adoptaran por medio de la capacitación las políticas de calidad para alcanzar los objetivos.

En el año 2001 desarrolla elementos de planeación y control de la producción. En 2002 desarrolla el programa de “cinco S” en las plantas de producción. En 2003 logran reducir tiempos de preparación misma que sirvió para identificar problemas de calidad con mayor facilidad. En 2004 certifican el sistema de gestión de calidad en ISO9001:2000 y perfeccionó el control de los procesos mediante la estructura de PHVA (Planear, Hacer, Ejecutar y Actuar).

En el 2006 desarrolla indicadores por medio de un cuadro de mando integral que permite controlar tanto la parte operativa como de operaciones. En 2007 se proponen empoderar a los colaboradores de cada proceso lo cual fortalecía el sistema de gestión de calidad. Para 2008 certifican el Sistema de Gestión de Calidad en ISO9001:2008. Para 2010 desarrolla un sistema ERP para incrementar la eficiencia de las operaciones que les benefició porque identificaron más oportunidades de mejora de los procesos.

Con todo el proceso de análisis y puesta en marcha de un correcto sistema de gestión de calidad lograron posicionar la empresa e innovar en las diferentes ramas con una visión real y controlada de Facusa.

Osorio, Cruz & Romero (2016) por medio de su artículo científico Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, determinan que “la definición de calidad del servicio no está enmarcada en un simple concepto; por el contrario, se concibe desde puntos de vista diferentes, desde la perspectiva del oferente y desde la del usuario”.

Para determinar dicha magnitud desarrollan la siguiente metodología:

1. Determinaron la muestra de clínicas que privadas en el sector de Cali que contaran con la certificación de la norma ISO 9001, posterior las categorizaron de acuerdo

al nivel de complejidad, de 17 clínicas que cumplieron los filtros desarrollados únicamente 12 aceptaron ser parte del proceso investigativo.

2. Definieron indicadores, a manera de criterios, para evaluar la calidad y la competitividad, todos fundamentados en la norma.
3. Desarrollaron una encuesta basada en “Después de implementar el SGC y obtener la certificación ISO 9001...”. Posterior, en cada clínica se hizo la entrevista con la persona encargada de la Gestión de la Calidad, para garantizar que el encuestado tuviera conocimiento amplio de todos los indicadores medidos en la encuesta, recordando que se basa principalmente en los ocho principios de la norma ISO 9001.
4. Analizaron resultados: con las ponderaciones numéricas y la valoración cualitativa se evaluó el desempeño del sistema de gestión de calidad que ha presentado cada una de las instituciones que pertenecieron al estudio. Las conclusiones de la evaluación se hicieron en términos de Impacto positivo, Impacto negativo o No hubo impacto.

Concluyen que por medio de las herramientas utilizadas y la metodología desarrollada, se logró determinar que en todas las clínicas estudiadas percibieron un impacto positivo después de la obtención de la certificación ISO 9001 para el Sistema de Gestión de Calidad.

Mozquillaza & Carrillo (2017) definen “La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica de cualquier organización, independientemente de los bienes o servicios que brinda” (pág. 27). Además indican que un sistema de gestión debe tener en cuenta el entorno organización, riesgos, necesidades, objetivos, productos, servicios, procesos y estructuras. Lo cual es fundamentado mediante la norma ISO 9001:2015.

Misma norma que se basa en la gestión de procesos y su mejora continua a través de la metodología PHVA:

- Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, los requisitos legales y reglamentarios y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar los procesos.

- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

Dicho artículo se basa en un estudio en Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad privada de Lima y su evaluación, en la cual inicialmente realizan un mapeo de proceso general de la gestión académica, identificaron los problemas que incidían en el objeto de estudio, desarrollaron instrumentos como cuestionarios, hojas de verificación. Con la información recolectada analizaron las causas que incidían en la problemática por medio de un diagrama de Ishikawa.

A través de la identificación de causas y evaluación de la situación realizaron una propuesta de mejora por medio de la documentación basada en la norma ISO 9001:2008 respecto a la documentación de este proceso, puede estar en un manual de calidad físicamente o digital que contiene:

1. Portada: Fecha de emisión, título, versión, cantidad de páginas, consecutivo
2. Objetivo: Describe el proceso. (Para controlar la asistencia y la puntualidad de los docentes de la facultad universitaria)
3. Alcance: El ámbito de aplicación. (Es para el proceso relacionado con el control de asistencia y puntualidad de los docentes)
4. Referencias: Norma ISO 9001
5. Definiciones
6. Roles y responsables involucrados en el proceso
7. Representación simbólica del proceso por medio de un diagrama de flujo
8. Medición: Indicadores
  - a. Satisfacción por característica de calidad de acuerdo la variable de calidad de servicio.
  - b. Satisfacción por Usuario de acuerdo a la variable de calidad servicio.
  - c. Nivel General de satisfacción
  - d. Registros para evaluar los indicadores

#### e. Riesgos

Desarrollando el análisis y manual concluyen que teniendo identificados los procesos es factible implementar sistemas de Gestión de calidad. Además, que las normas técnicas ISO 9001:2008 y 2015, permiten ordenar los procesos de la organización acorde con las normas internacionales de calidad, logrando con ello que la Universidad sea competitiva, con una buena imagen nacional e internacional. Y también, los servicios académicos tienden a ser mejores porque es recurrente la mejora continua.

#### **Proyecciones**

1. Definir los procesos de operación de importación de Econocaribe
2. Conocer la percepción de los clientes con respecto al servicio de importación que ofrece Econocaribe.
3. Identificar oportunidades y riesgos del proceso de importación.
4. Definir la respectiva cadena de valor enfocada en la satisfacción del cliente.
5. Crear un sistema de gestión y control de la calidad con los principios básicos de la norma ISO 9001:2015
6. Definir y asignar flujos de información del proceso operativo de importación.
7. Generar indicadores de control basados en el proceso y satisfacción del cliente.
8. Determinar las funciones de cada puesto de trabajo involucrado en la operación de la empresa.
9. Diseñar el manual de procedimientos de la operación desde el inicio de coordinación hasta la colocación final de los clientes.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

En el II capítulo se define de forma teórica, todo lo relacionado a conceptos y uso de los términos y herramientas utilizadas a lo largo de la investigación en Econocaribe durante el diagnóstico y propuesta de mejora, a manera de guía para el lector.

### **Conceptos generales de logística de importación**

El concepto de logística en general, Castellanos (2015) cita a Lamb, Hair & McDaniel, (2002, p. 383) de la siguiente forma: “Es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en el proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo” (pág. 2). La logística de importación consiste en la gestión operativa para movilizar materia prima y productos desde un origen hasta un destino final.

### **Importación**

El Ministerio de Hacienda define la importación de la siguiente manera: “Es el ingreso, previo cumplimiento de requisitos arancelarios (pago de derechos aduaneros e impuestos) y no arancelarios (permisos de importación por ejemplo), de mercancías procedentes del exterior, para su uso o consumo definitivo en el país.” La importación puede ser vía marítima, aérea o terrestre.

El Ministerio de Hacienda define como documentos obligatorios para cualquier trámite de importación:

1. Factura comercial original.
2. Documento original de transporte a nombre del titular o con endoso respectivo.
3. Certificado de origen cuando corresponda y aplique algún beneficio arancelario por tratados de libre comercio.
4. Permisos de des almacenaje cuando proceda.
5. Declaración de valor aduanero que contiene:
  - a. Identificación y registro tributario del importador.
  - b. Identificación del agente aduanero, cuando corresponda.
  - c. Identificación del transportista y del medio de transporte.
  - d. Régimen aduanero que se solicita.
  - e. País de origen, procedencia y destino de las mercancías, en su caso.

- f. Número de manifiesto de carga.
- g. Características de los bultos, tales como cantidad y clase.
- h. Peso bruto en kilogramos de las mercancías.
- i. Código arancelario y descripción comercial de las mercancías.
- j. Valor en aduana de las mercancías.
- k. Monto de la obligación tributaria aduanera, cuando corresponda.

### ***Carga Consolidada y completa***

También, el Ministerio de Hacienda define la carga como consolidada como “...agrupamiento de mercancías pertenecientes a varios consignatarios, que ingresan o salen del territorio nacional, amparadas por un mismo documento de transporte”. A diferencia de la carga completa que responde a la totalidad de mercancías a un solo consignatario (dueño).

### **Sistema de Gestión de la calidad**

Gutiérrez (2015) define “El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control” (pág. 68).

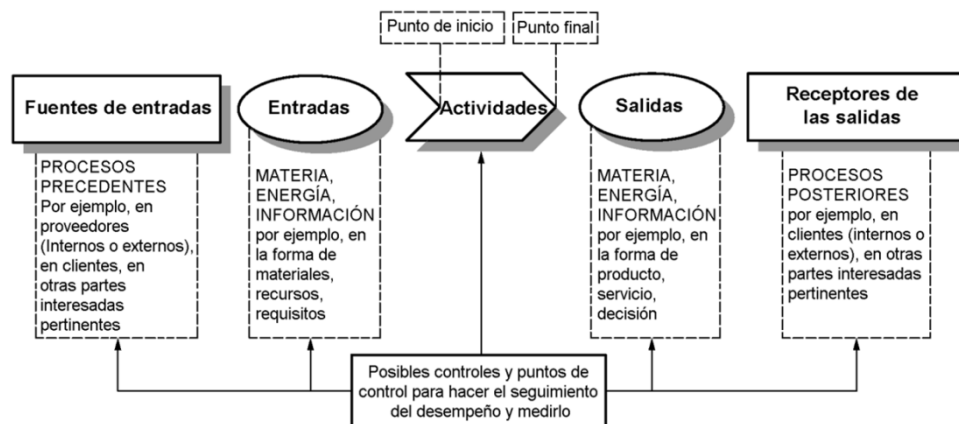
### **Gestión de procesos**

Para Bravo (2009) la gestión de procesos “...es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (pág. 23)

### **Proceso y procedimiento**

Un proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados”. (Pardo, 2017, pág. 17). A continuación en la Figura No 3 se muestra de forma ilustrativa cómo funciona el esquema de trabajo de un ciclo básico de un proceso.

Figura No 3 Ciclo básico de un proceso



Nota: ISO 9001:2015

El ciclo básico de un proceso comprende actualmente las entradas, actividades y salidas, pero se complementan con fuentes de entradas que son procesos que anteceden a las entradas y receptores de salidas posteriores a las salidas de resultado finales. Conocer estos elementos es fundamental para que la gestión de procesos sea evaluada y ejecutada de forma correcta conociendo las variables y atributos que contienen.

Los procesos pueden ser: estratégicos, operativos y de apoyo, el mismo autor los determina de la siguiente manera:

1. Proceso estratégico: son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante.
2. Proceso operativo: a través de ellos se generan los productos o servicios que se entregan a los clientes. En conjunto forman la cadena de valor.
3. Soporte: Suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de organizaciones.

Es importante tener claro que el proceso indica qué se hace de forma general, y el procedimiento “será el documento que especifique esa forma de trabajar” (Pardo, 2017, pág. 20). El procedimiento describe actividades a desarrollar, responsables, recursos, entre otros.

Para Bravo (2009, pág. 22) la gestión de procesos “...es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”.

El mismo autor anterior menciona que, un sistema de gestión permite tener una idea para la mejora constante con el objetivo principal de mantener o aumentar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. En la década de los 1980 surgió la necesidad de que las empresas desarrollaran sistemas de aseguramiento de la calidad para que logaran garantizar al cliente calidad consistente por lo que la International Organization for Standardization [ISO] gestionó un comité técnico para aprobar la norma ISO 9000.

De esta forma se desarrolló una familia de normas fundamentadas en el enfoque de gestión de calidad, mismas que se detallan de forma general en la Tabla 1 a continuación:

Tabla 1 Normas ISO 9000

Norma y edición vigente	Contenido
ISO-9000:2005	Fundamentos y vocabulario de un sistema de gestión de calidad
ISO 9001:2015	Especifica los requisitos para aplicar un sistema de gestión de calidad de acuerdo a las necesidades del cliente y su satisfacción
ISO 9004:2009	Es una norma de soporte para cuando se quiere ir más allá de la norma ISO 9001:2015

Nota: Normas ISO

### **Norma ISO 9001:2015**

Para el desarrollo de la presente investigación, se fundamentará en la metodología y análisis que proporciona la norma ISO 9001:2015, misma que busca que las empresas enfoquen sus procesos y gestión de forma estratégica con orientación a la satisfacción de los clientes, mismo basado en los procesos involucrados para lograr cumplir con las expectativas de los clientes, además, dicho sistema basado en esta norma permite generar el control de oportunidades y riesgos definidos de acuerdo al contexto organizacional. (ISO, 2015)

Esta misma norma, desarrolla diez capítulos desarrollados a lo largo del ciclo PHVA, que incluyen aspectos de liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora, todos enfocados en aspectos organizacionales dirigidos al principio fundamental de esta, que es la satisfacción de las necesidades de los clientes. “El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización” (ISO, 2015, pág. 8)

Como esta norma (ISO, 2015) se desarrolla por medio de este ciclo, en la Figura No 4 se determina el capítulo que corresponde de acuerdo al contexto desarrollado en el manual establecido. Además establece:

- Capítulo 1: Especificación de los requisitos de un sistema de gestión de calidad para demostrar la capacidad de ofrecer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Capítulo 2: Hace referencia a las referencias de la norma
- Capítulo 3: Desarrolla los aspectos conceptuales de términos y definiciones.
- Capítulo 4: Hace referencia al contexto de la organización:
  - Conocimiento de la organización con respecto al propósito y dirección estratégica.
  - Comprensión de las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos.
  - Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad
  - Sistema de gestión de la calidad y sus procesos: en este punto se especifica que las organizaciones deben establecer, implementar, mantener y mejorar los sistemas de gestión incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones.
- Capítulo 5: Detalla términos fundamentales del liderazgo que deben desarrollar las compañías para tener un sistema de gestión de calidad exitoso, siempre enfocado al cliente basados en una política de calidad que incluya compromiso con el sistema.
- Capítulo 6: Consiste en la planificación de la compañía. Hace referencia al capítulo cuatro de esta misma norma porque aborda aspectos de riesgos, oportunidades, objetivos, entre otros.
- Capítulo 7: es la sección de apoyo que son los recursos necesarios para tener un sistema de gestión eficiente (personas, infraestructura, tecnología, ambiente.)
- Capítulo 8: fundamental para el desarrollo de esta investigación, define los requerimientos de los servicios que ofrecen y de los procesos internos de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Capítulo 9: Define lo respectivo a la evaluación del desempeño (servicio al cliente y auditorías internas)
- Capítulo 10: Desarrolla elementos de mejora ante diferentes oportunidades que se presenten para cumplir con las necesidades de los clientes y su satisfacción.

En los 10 puntos anteriores que desarrolla la Norma ISO9001:2015 se define para efectos de la investigación en Econocaribe, la evaluación de la situación actual y propuesta de implementación se desarrollarán los puntos de cada capítulo con diversas herramientas que se mencionarán más adelante, esto para fundamentar y lograr diseñar un sistema de gestión exitoso para la parte operativa de importaciones.

### **Ciclo PHVA**

Gutiérrez (2010) define el ciclo PHVA de la siguiente forma:

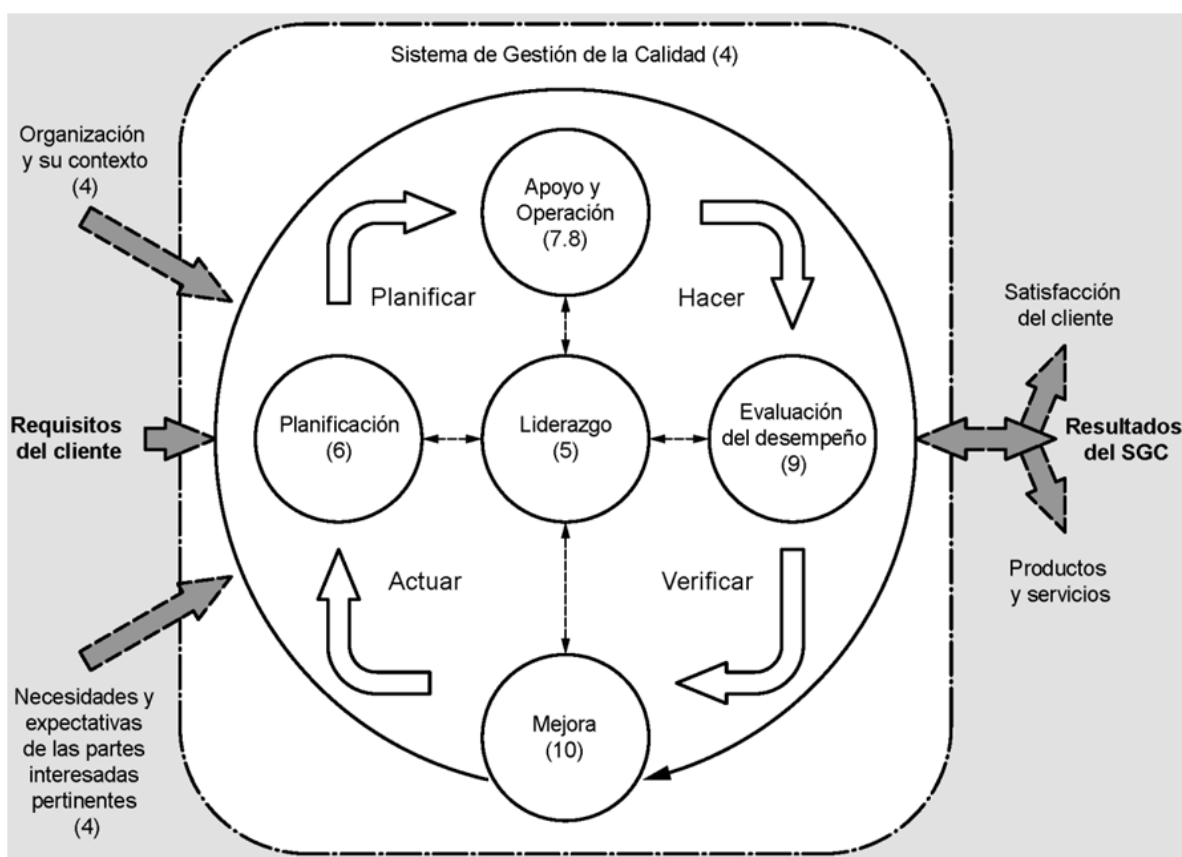
En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan —si dio resultado— y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. (pág. 120)

El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) (2009) conceptualiza los términos de este ciclo de la siguiente manera:

- Planear: establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con las expectativas de los clientes y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos. Es ejecutar y aplicar las tareas tal como han sido planificadas
- Verificar: realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Si hay que modificar el modelo, ello remite nuevamente a la etapa de planificación

En este ciclo de Deming se fundamenta la norma ISO 9001:2015 y lo determina en la Figura No 4:

Figura No 4 Ciclo PHVA ISO 9001:2015



Nota: Google Imágenes

Gutiérrez (2010) define que el ciclo PHVA puede desarrollarse a través de 8 pasos para resolver un problema como se muestra en la Tabla 2 de acuerdo a cada una de las secciones definidas en el ciclo.

Tabla 2 8 pasos para ejecutar el ciclo PHVA

CICLO	PASOS
<b>Planear</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir y analizar la magnitud del problema.</li> <li>2. Buscar posibles causas</li> <li>3. Definir cuál es la causa más importante</li> <li>4. Considerar posibles soluciones</li> </ol>
<b>Hacer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Poner en práctica las posibles soluciones</li> </ol>
<b>Verificar</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Evaluar resultados obtenidos</li> </ol>
<b>Actuar</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Prevenir la recurrencia del problema</li> <li>8. Conclusiones</li> </ol>

Nota: Humberto Gutiérrez

Los ocho pasos consisten de acuerdo a la Tabla 2 en:

1. Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema: define y delimita el problema a manera de que se comprenda cuál es, cómo y dónde influencia en términos de calidad y productividad.
2. Buscar causas que incidan en el problema: el analista busca todas las posibles causas del problema, preguntándose al menos cinco veces el porqué de éste. Es importante profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas. Una herramienta fundamental es el diagrama de Ishikawa.
3. Definir cuál es el factor más importante: en este caso lo que se busca es ponderar las causas identificadas en el punto 2 de acuerdo a los criterios de los expertos involucrados, mismos pueden utilizar la hoja de verificación para la recolección de datos y el diagrama de Pareto para determinar su magnitud de importancia además de que esto permitirá conocer la relación que hay entre causas.
4. Considerar posibles soluciones para mitigar y/o eliminar causas: es indispensable cuestionarse lo siguiente: su necesidad, cuál es el objetivo, dónde se implementarán, cuánto tiempo llevará establecerlas, cuánto costará, quién lo hará y cómo.
5. Poner en práctica las soluciones propuestas en el punto 4: esto permitirá involucrar a las personas y hacerlas entender el proceso y su respectivo objetivo.
6. Evaluar resultados obtenidos: este punto tiene como objetivo verificar si las soluciones puestas en marcha funcionaron. En caso de que sea un efecto positivo hay que evaluar el impacto de la solución.
7. Prevenir la recurrencia del problema: Es necesario comunicar y justificar las medidas preventivas, y entrenar a los responsables de cumplirlas siempre y cuando hayan tenido resultados positivos, si es el caso de que no se logró el objetivo de mejorar, se debe volver al paso uno.
8. Conclusión: este paso define el aspecto de revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo para mantener controlado el proceso.

## Análisis de Pestel

La norma ISO 9001:2015 define que el análisis PESTEL se realiza a menudo por organizaciones como parte de su planificación para entender mejor las oportunidades y los riesgos a los que la organización se enfrenta.

El objetivo es evaluar el entorno externo e interno de la organización para la creación la planificación del sistema de gestión de la calidad. Este análisis se puede desarrollar a través de un cuestionario que propone la ISO 9001: 2015.

El Análisis PESTEL, analiza seis tipos de información, que se enumeran a continuación:

1. **P:** Información de entorno político que afecte la situación actual o futura
2. **E:** La identificación de factores económicos que puedan afectar el negocio
3. **S:** Identificación de los cambios sociales dentro de la comunidad, tales como los cambios culturales y demográficos
4. **T:** Seguimiento de los cambios de la tecnología de manera que su impacto potencial en el negocio pueda ser evaluado.
5. **E:** Identificación de factores ecológicos que pudieran afectar, regulaciones y leyes en materia de ecología.
6. **L:** Legales, regulaciones, leyes sobre el empleo, la operación y el producto; sobre los derechos, sectores protegidos o regulados.

Para este análisis se pueden utilizar las mismas preguntas de acuerdo a cada factor que se analiza (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal), por ejemplo:

1. ¿Qué factores *políticos* en su región pueden generar oportunidades adicionales para la implementación o mejora de su SGC?
2. ¿Cuáles son los factores *políticos* en su región que pueden generar riesgos adicionales para la mejora o implementación de su SGC?

## Cadena de valor

Margreta (2014) define la cadena de valor en términos sencillos como “la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos. A su vez, la cadena forma parte de un sistema más grande de valor” (pág. 67).

Porter (1987) define la cadena de valor como una secuencia lógica de que conlleva a la satisfacción del cliente por medio de un bien o servicio. En sí, son todas las acciones del proceso que agregan valor y generen el cumplimiento del objetivo que es el bienestar de los interesados. (pág. 199)

Figura No 5 Diagrama de cadena de valor



Nota: Google imágenes

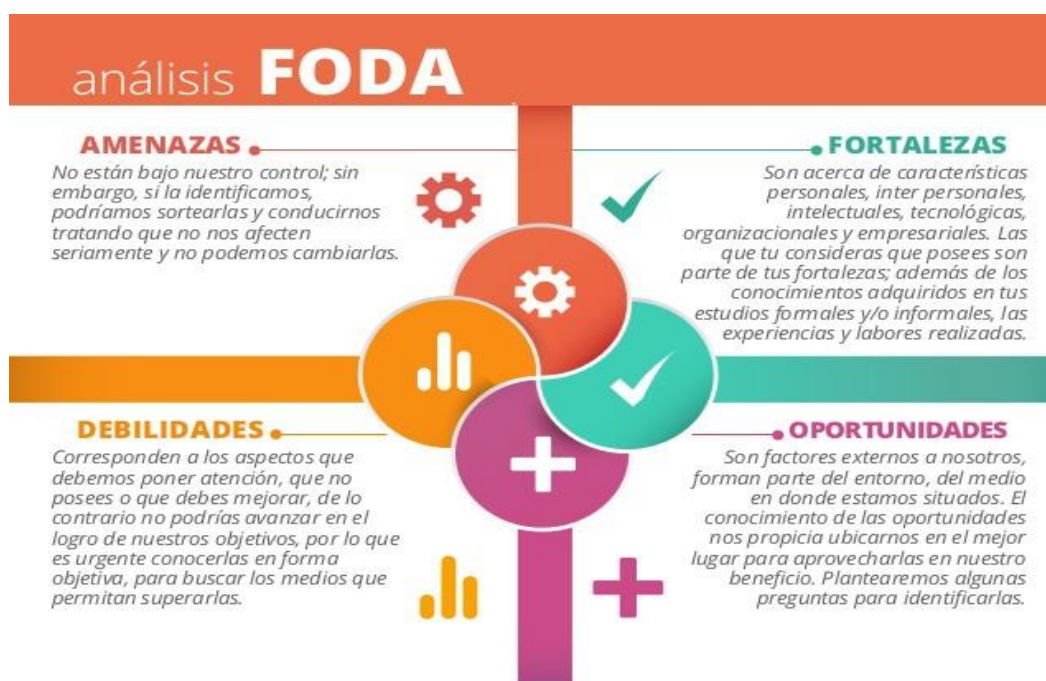
La cadena de valor según el mismo autor, definirá las actividades primarias que son aquellas desde la materia prima del producto hasta que llega a las manos del cliente y las actividades secundarias que se generan a través del concepto hasta el lanzamiento del producto y/o servicio como se detalla Figura No 5.

### Análisis FODA

Este análisis tiene función estratégica para conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con respecto al entorno en el que se desarrollan las empresas. Según Gutiérrez (2010) “Del análisis FODA se especifican las áreas y aspectos en los que la organización es fuerte, así como en dónde y en qué radican sus mayores debilidades.” (pág. 132). La estructura de un FODA se fundamenta a manera de resumen en la Figura No 6 La UNIT (2009) define:

- Fortalezas: características o aspectos internos de la situación problemática que facilitan o favorecen el logro de los objetivos
- Oportunidades: aquellos aspectos del entorno externo de la situación que pueden favorecer el logro de los objetivos o iniciar nuevos emprendimientos
- Debilidades: aquellas características propias de la situación que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos
- Amenazas: aspectos que se presentan en el entorno de la situación problemática que pueden afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos

Figura No 6 Matriz FODA



Nota: Google Imágenes

En la Figura No 6 lo que se determina es:

1. Fortalezas y debilidades son aspectos internos en la empresa, motivo por el cual es importante la autoevaluación.
2. Oportunidades y amenazas corresponden a elementos externos que no se pueden controlar pero sí mitigar y adaptar.

## Herramientas para el desarrollo de la investigación en Econocaribe

En el siguiente apartado se desarrollaron de forma textual y funcional al objetivo de la investigación las herramientas que se utilizaron a lo largo del análisis de la situación actual y propuesta de Econocaribe.

### Hoja de verificación

Según Gutiérrez (2010) la hoja de verificación es una herramienta “...para recolectar datos, de tal forma que su registro sea sencillo y sistemático” (pág. 188). La hoja de verificación permite la descripción de resultados, identificación de fallas o reprocesos entre otros. González (2012) define que los pasos para realizar una hoja de verificación son:

1. Determinar claramente el proceso sujeto a observación.
2. Enfocar su atención hacia el análisis de las características del proceso.
3. Definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos.
4. Diseñar una planilla de formato claro y fácil de usar.
5. Obtener los datos de una manera consistente.

Para efectos de este proyecto se desarrollará una hoja de verificación y puntuación para conocer el estado de Econocaribe con respecto a las generalidades que desarrolla la norma ISO 9001:2015. A manera de ejemplo la Tabla 3

Tabla 3 Ejemplo de hoja de verificación

ISO 9000:2015	PREGUNTA	NIVEL				
		1	2	3	4	5
2.3.2	<b>1. ENFOQUE A LOS CLIENTES</b>					
1	¿La organización ha identificado grupos de clientes ó mercados apropiados para el mayor beneficio de la organización misma?	1				
2	¿La organización ha entendido totalmente a los clientes y las necesidades y expectativas en la cadena de suministros relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir con estos requerimientos?		2			
3	¿La organización ha establecido objetivos para la satisfacción de los clientes, y si las quejas crecen, son estas tratadas de una manera justa y oportuna?			3		

Nota: ISO 9001:2015

Una vez evaluados los aspectos que se determinen en la hoja de verificación se determina un promedio para conocer en qué punto se encuentra la empresa en estudio con respecto a la norma y evaluar la forma de lograr mayor posición con respecto a la puntuación (del 1 como peor puntuación al 5 como mayor puntuación).

## Mapeo de procesos

El mismo autor (2010) determina que el mapeo de procesos se define de la siguiente manera: “La función del mapeo de procesos es hacer un diagrama de flujo del proceso más apegado a la realidad, en el que se especifique las actividades que realmente se hacen en el proceso (actividades principales, inspecciones, esperas, transportes, reprocesos)” (pág. 201)

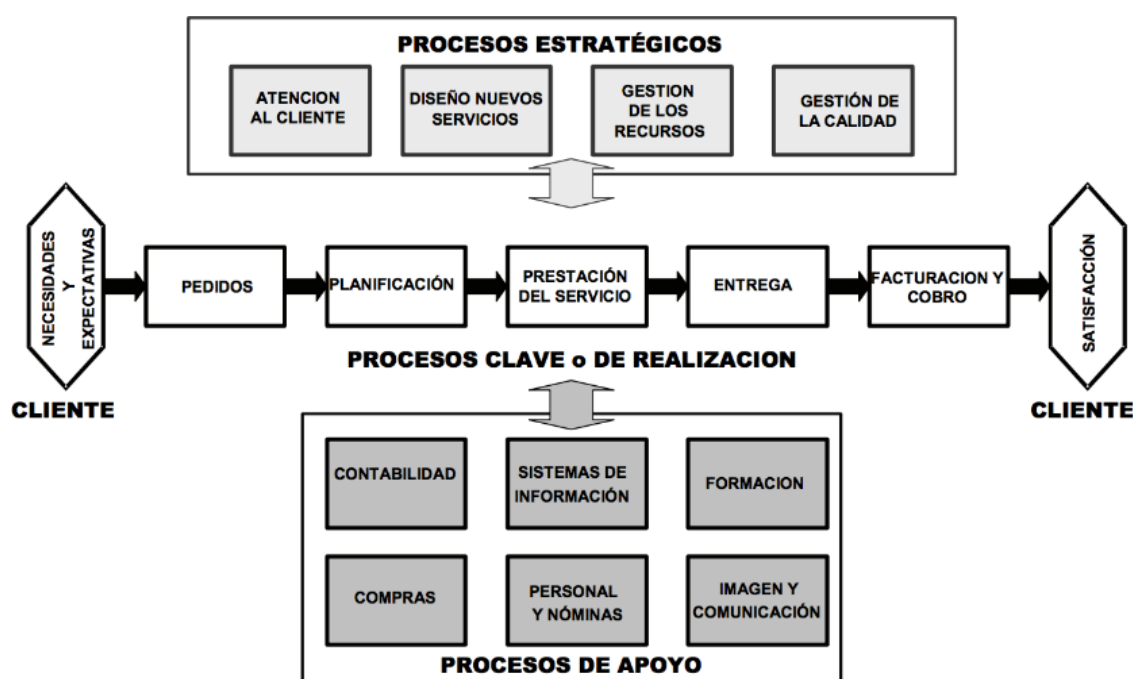
Pasos para hacer un mapeo de procesos, según lo determina la ISO 9001:2015:

- Definir el proceso a analizar (estratégico, operativo, de apoyo) de acuerdo determinando las interacciones que tiene con los clientes, organizaciones y otros procesos.
  - a. Determinar las entradas del proceso:
    - i. ¿Quién es el cliente?
    - ii. ¿Quién determina las necesidades y expectativas en el proceso?
    - iii. ¿Quién provee recursos e información al proceso?
    - iv. ¿Quién identifica aspectos legales aplicados al proceso?
    - v. ¿Quién identifica los riesgos y oportunidades del proceso?
  - b. Determinar las actividades
    - i. ¿Quién tiene interés en los objetivos de calidad e indicadores de desempeño?
    - ii. ¿Quiénes son los involucrados en el proceso?
    - iii. ¿Quién tiene el conocimiento, habilidades y experiencia para el proceso?
    - iv. ¿Quién define el método para realizar el proceso?
    - v. ¿Quién vela por el cumplimiento de requerimientos legales?
  - c. Determinar las salidas del proceso
    - i. ¿Quién depende de que se lleve a cabo el proceso?
    - ii. ¿De quién depende que se lleve a cabo el proceso?
    - iii. ¿Quién recibe el resultado del proceso?
    - iv. ¿Quién valida los resultados del proceso?
    - v. ¿Quién evalúa la eficacia y desempeño del proceso?

Es decir que siempre se debe determinar la relación entre los procesos y definirlos de acuerdo a los niveles de detalle necesarios en la investigación. Por esto, se deben tener claros los parámetros de influencia en la satisfacción del cliente, efectos en la calidad de los servicios, factores claves de éxito, misión y visión estratégica de la compañía y el cumplimiento legal. El mapeo de proceso se puede representar de diversas formas como tablas, figuras, entre otros.

El mapeo de procesos se puede realizar por niveles, por el tipo de proceso, siempre respetando el principio de los procesos como muestra en la Figura No 7:

Figura No 7 Mapeo de procesos por tipo de proceso



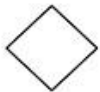

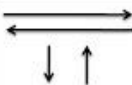



Nota: Google Imágenes

## Diagrama de flujo

El Diagrama de Flujo “es la representación gráfica de los pasos relevantes de un proceso, por lo que contribuye a la comprensión del mismo. Estos diagramas muestran las entradas, los puntos de decisiones y las salidas de un proceso determinado” (González, Domingo, & Sebastián, 2013, pág. 129). Los diagramas de flujo tienen simbología estándar como se define en la Figura No 8.

Figura No 8 Simbología de diagrama de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Nota: Google Imágenes

### Análisis de Riesgos

La (ISO, 2015) establece “... una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y oportunidades” (pág. 10).

Al mismo tiempo define una serie de formatos para la evaluación de estos riesgos por medio de probabilidades y consecuencias que logran determinar los índices de riesgos para que estos puedan mitigarse.

Para las probabilidades se toman los siguientes escenarios detallados en la Tabla 4:

Tabla 4 Rango de Probabilidad de riesgos

Valoración	Probabilidad	Criterios (probabilidad de ocurrencia del riesgo)
1	Rara	Poco probable que ocurra, pero posible
2	Improbable	Improbable, pero puede que se produzca
3	Posible	Ocurrirá varias veces
4	Probable	Ocurrirá con frecuencia
5	Casi seguro	continuamente con experiencia

## Nota: Norma ISO 9001:2015

En cuanto a las consecuencias de los riesgos que se pueden presentar a lo largo de los trámites la Norma ISO 9001:2015 define en la Tabla 5:

Tabla 5 Rango de consecuencias de los riesgos

<b>Rango</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Criterio (Impacto del riesgo para el negocio)</b>
1	Incidental	<b>Impacto en el negocio Insignificante.</b> Se puede remediar rápidamente. Nada reportable a la alta dirección. No hay productos o servicios no conformes. Mínima insatisfacción de personal o el cliente.
2	Menor	<b>Impacto leve en el negocio.</b> Daños localizados. Incidente reportable a la alta dirección. Afectación menor a la conformidad de productos y servicios. Algunos problemas de insatisfacción del personal o el cliente.
3	Moderado	<b>Impacto limitado en el negocio.</b> Impacto moderado en ciertos recursos. Incidente reportable a la alta dirección con seguimiento. Correcciones en productos o servicios no conformes. Reportable a organismos legales con corrección. Problemas generalizados de insatisfacción del personal o el cliente.
4	Mayor	<b>Impacto serio en el negocio.</b> Impacto serio en los recursos. Significativa pérdida de mercado. Reportable a la alta dirección con seguimiento de su parte y acción correctiva. Correcciones a grupos de productos y servicios no conformes. Intervención seria de organismos legales. Alta rotación de personal.
5	Extremo	<b>Impacto desastroso en el negocio.</b> Daños mayores en gran cantidad de recursos. Dramática pérdida de mercado. Serios problemas legales (litigaciones, multas, cierre) Daños irreparables en la satisfacción de

Rango	Consecuencia	Criterio (Impacto del riesgo para el negocio)
		clientes y empleados. Cierre potencial del negocio.

Nota: Norma ISO 9001:2015

Con los datos de la probabilidad de riesgo y la consecuencia del mismo se puede determinar el índice de riesgos por medio de la siguiente fórmula definida en la Figura No 9:

Figura No 9 Ecuación de índice de riesgos

$$\text{Índice de riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{consecuencia}$$

Nota: Norma ISO 9001:2015

El índice de riesgo se determina con el fin de evaluar el grado de afectación que puede tener este con los siguientes rangos identificados por colores en la Figura No 10:

- Bajo: puntuación de 1 a 8, color verde
- Medio: puntuación de 9 a 16, color amarillo
- Alto: puntuación de 17 a 25, color rojo

Figura No 10 Índice de riesgos

		Rango de consecuencias >>>				
		1	2	3	4	5
Rango de probabilidad >>>	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Nota: Norma ISO 9001:2015

Con el índice de riesgos identificado, se establecen opciones para mitigarlos de igual forma en los rangos del uno al cinco de acuerdo a cada escenario como lo define la Tabla 6:

Tabla 6 Medidas para mitigar riesgos

<b>Tipo</b>	<b>Opción</b>	<b>Descripción</b>
1	Evitar	Retirarse de la actividad
2	Eliminar	Elimine la fuente del riesgo
3	Cambiar	Cambio de probabilidad o consecuencia
4	Compartir	Externalizar riesgo o asegurarse contra él
5	Mantener	Acepta el riesgo, decisión directiva

Nota: Norma ISO 9001:2015

### **Indicadores de gestión**

Mora (2012) indica “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar “además que el término indicador “se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. (pág. 3). Además determina que si se cuenta con indicadores se pueden medir y evaluar cambios.

Los pasos para implementar indicadores son:

1. Identificar el proceso que se quiere medir
2. Definir el objetivo de lo que se quiere medir
3. Recolectar la información inherente al proceso
4. Cuantificar y medir variables
5. Comparar indicador global
6. Retroalimentar mediciones
7. Mejora continua

### **Ejemplos de indicadores de gestión.**

Estos indicadores permiten conocer la eficiencia de los así como sus costos

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$$

1. % de pedidos entregados correctamente.
2. % de pedidos recolectados vs total de requerimiento de recolectas.
3. % de pedidos enviados sin daños o averías.
4. % de pedidos despachados a tiempo y al lugar indicado.
5. % de pedidos documentados correctamente.
6. % de costos con respecto a la venta

### **Manual de procedimientos**

“Son documentos que describen la secuencia de pasos y acciones necesarias para asegurar la correcta ejecución de procesos o actividades. En general, un procedimiento define "qué se debe hacer", "quién lo debe hacer", "cuándo" y "en dónde" se debe realizar” (Cortés, 2017, pág. 124). El Departamento de logística del COSEVI (Consejo de Seguridad Vial) define que un manual de procedimientos debe de contener:

1. Identificación:
  - a. Logo de la organización
  - b. Nombre oficial
  - c. Departamento específico (si corresponde)
  - d. Fecha
  - e. Número de revisión (si corresponde)
  - f. Personas involucradas en la creación y autorización.
2. Contenido
3. Introducción: Indica su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización
4. Objetivos del manual: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos
5. Alcance del manual: es el punto de acción que cubren los procedimientos

6. Responsables: personas encargadas e involucradas en el proceso descrito en el manual
7. Políticas y normas de la operación: lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
8. Conceptos: términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
9. Procedimiento: Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Define responsables.
10. Formularios impresos: En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. (se incluyen en los apéndices).
11. Diagrama de flujo: Es la sección gráfica y secuencial de los procedimientos descritos en el punto 9.
12. Anexos

## CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

En el III capítulo se desarrolla la metodología usada para la ejecución de la investigación en la empresa Econocaribe. De acuerdo a la problemática determinada se define el enfoque del proyecto, el método, la muestra, sus respectivas variables e instrumentos para el proceso de recolección de datos a lo largo del tiempo establecido para la evaluación de situación y propuestas de mejora.

### Enfoque

El enfoque de una investigación puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto. Mismo que define la dirección y pasos a seguir. Los tipos de enfoque según (Hernández , Fernández , & Baptista, Metodología de la investigación, 2014) son:

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección de datos y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven, primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria es dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio, Hernández et al (2014, pág. 7)

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria, por lo que se no puede eludir ninguno de sus pasos. El orden es riguroso, pero sí se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la bibliografía y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables. Posteriormente, se traza un plan para probarlas (diseño) y se miden las variables en un determinado contexto. Las mediciones obtenidas se analizan utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones en relación con las hipótesis Hernández et al (2014, pág. 4)

Hernández et al. (2014, pág. 534) Resume el enfoque mixto como aquel que utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender problemas en las ciencias.

### **Enfoque de la investigación.**

El enfoque que se adaptó en función del proyecto de Econocaribe, es el cuantitativo debido a que este permite el análisis de los diferentes comportamientos de la problemática en estudio así como su límite por medio de la recolección de datos para dar respuesta a los alcances y objetivos que se desarrollaron para el análisis del proceso de importación.

### **Método**

Hernández , Fernández , & Baptista explican que el diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se se desea con el fin de resolver a planteamiento del problema” (2014, pág. 128). En el enfoque cuantitativo clasifican el tipo del diseño de la siguiente forma:

Investigación exploratoria: Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. Hernández et al (2014, pág. 91)

Investigación descriptiva: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Hernández et al (2014, pág. 92)

Investigación correlacional: Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Hernández et al (2014, pág. 93)

Investigación explicativa: Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. Hernández et al (2014, pág. 95)

### **Método de la investigación.**

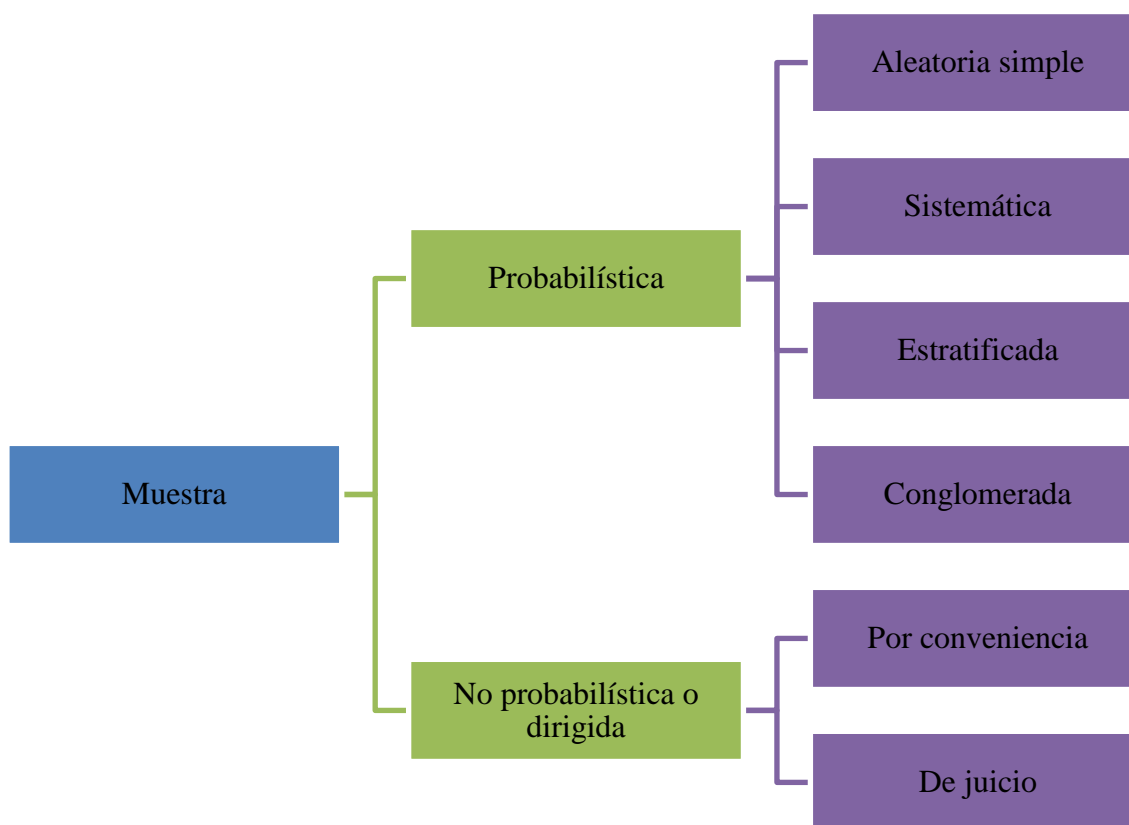
En la presente investigación, se determinó que el método que cumple con los requerimientos para cumplir los objetivos, es el explicativo, porque que representa de forma secuencial los procesos a través de los objetivos de la investigación, por medio de la recolección de los datos, la definición de variables, la descripción de procesos, análisis de información y determinación de causas, efectos y oportunidades de mejora para Econocaribe a lo largo del proceso y servicio de importación de Estados Unidos y Costa Rica.

## Muestra

La muestra en un estudio cuantitativo es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 173), ésta puede ser probabilística que es estadísticamente representativa o no probabilística, que se desarrolla de acuerdo al tipo de la investigación.

A continuación en la Figura No 11 se detalla el esquema de las clases de muestra que se pueden presentar en las diferentes investigaciones.

Figura No 11 Tipos de muestra



Nota: (Monje Álvarez, 2011)

### **Muestra de la investigación**

En la presente investigación se define el uso de la muestra no probabilística de juicio porque para determinar las causas de la problemática se desarrollaran entrevistas a las personas que están involucradas el proceso de importación de Econocaribe (encargados de tráfico, operaciones, pedimentadores y al agente aduanal), además se ejecutará la observación directa del proceso para determinar aspectos importantes de la situación actual en cuanto al proceso de importación y los requerimientos de los clientes en cuanto al servicio que ofrecen.

También, se determinó el uso la totalidad de los datos de la importación de los últimos dos años de operación de Econocaribe para realizar el respectivo análisis de frecuencias e incidencias a lo largo del proceso.

### **VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS**

“Una variable es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas que pueden fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández, Méndez, Mendoza , & Cuevas, 2017, pág. 82).

### **VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las variables de la investigación de Econocaribe son todos los procesos que se presentan en el proceso de importación: coordinación y trámite de exportación en origen (tráfico), operación y des consolidación de carga en Costa Rica, proceso de clasificación arancelaria del producto importado y lo que corresponde al pago de impuestos para la nacionalización de carga y colocación en el destino final del cliente. A continuación en la Tabla 7 se definen las variables de investigación requeridas para el análisis de la situación actual de Econocaribe. Misma que se define de forma uniforme como el proceso de importación.

Tabla 7 Variables de investigación de Econocaribe

Objetivo	Variable	Concepto	Operación	Instrumento
Describir el proceso operativo de importación	Proceso operativo de importación	Un proceso es una secuencia de actividades que se determinan para el cumplimiento de un objetivo	Se debe medir la cantidad de procesos mapeados vs procesos involucrados en la parte de importación  $Eficacia = \frac{\text{Procesos mapeados}}{\text{Total de procesos de importación}}$	Mapeo de procesos
Analizar la forma de trabajo de	Proceso operativo de importación	Estudio del proceso operativo de importación antes de realizar el diagnóstico	Indicadores de los procedimientos existentes en el proceso de importación: Cargas coordinadas tanto LCL como FCL  $\% \text{ procedimientos analizados} = \frac{\text{Procesos analizados}}{\text{Total de procesos}}$	Entrevista Hoja de verificación
Identificar oportunidades de mejora del proceso de importación de Econocaribe	Proceso operativo de importación	Permite identificar posibles mejoras, causas de los fallos encontrados, debilidades, oportunidades y amenazas en el proceso de importación.	Indicador de incidencias  $QTY \text{ incidencias} = \frac{\text{Total de incidencias}}{\text{Total de trámites}}$  $QTY \text{ trámites exitosos} = \frac{\text{Total de trámites exitosos}}{\text{Total de trámites}}$	Entrevista Registros de sistema de operaciones y desarrollo aduanero Tecnysis Cuestionario de Pestel
Establecer el manual de procedimientos de importación de Econocaribe	Proceso operativo de importación	Escrito que posee todas las actividades y responsabilidades asignadas ante un proceso establecido.	Indicador de procesos documentados  $\text{Procedimientos estructurados y documentados} = \frac{\text{Total de proceso documentados}}{\text{Total de procesos de operación importación}}$  $\text{Satisfacción de los clientes} = \frac{\text{Total de clientes 100\% satisfechos}}{\text{Total de clientes que hicieron proceso de importa}}$	Registros documentales de los procesos.

Nota: Magally Camacho Álvarez

### Instrumentos de recolección de datos

Según Hernández et al. (2014) Un instrumento de medición es un “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (pág. 199). Además este debe cumplir con tres requisitos: que sea confiable, objetivo y válido.

### Instrumentos de recolección de datos para la investigación

A continuación Tabla 8 se muestran los instrumentos que se utilizaron a lo largo de la investigación para conocer, comprender y analizar el proceso de importación tomando en cuenta su validez, confiabilidad y objetividad para el lograr cumplir la meta propuesta en el objetivo.

Tabla 8 Instrumentos para la recolección de datos para la investigación Econocaribe

Indicador	Instrumento	Recursos	Beneficios
Se debe medir la cantidad de procesos mapeados vs procesos involucrados en la parte de importación  $Eficacia = \frac{\text{Procesos mapeados}}{\text{Total de procesos de importación}}$	Mapeo de procesos, diagrama de flujo	Word Visio	Permite conocer el proceso operativo para su respectivo análisis.
Indicadores de los procedimientos existentes en el proceso de importación: Cargas coordinadas tanto LCL como FCL  $\% \text{ procedimientos analizados} = \frac{\text{Procesos analizados}}{\text{Total de procesos}}$	Entrevista Hoja de verificación Mapeo de proceso	Observación directa Entrevista Word	Reconoce y analiza el proceso operativo de importación  Define puntos de mejora y riesgos en la empresa
Indicador de causas de reprocesos por errores de facturación:  Indicador de incidencias  $QTY \text{ incidencias} = \frac{\text{Total de incidencias}}{\text{Total de trámites}}$  $\text{Total incidencias} = \frac{\text{Tipo de incidencias}}{\text{Total de trámites}}$	Cuestionario Entrevista Registros de sistema Tecnysis	Hoja de Excel	Previene, controla, elimina o mitiga incidencias verificadas en los procesos.
Indicador de procesos documentados  $\text{Procedimientos estructurados y documentados} = \frac{\text{Total de proceso documentados}}{\text{Total de procesos de operación importación}}$	Registros documentales de los procesos.	Diagramas de flujo Manual de procesos	Documenta y estructura todo lo referente al proceso operativo de importación

Nota: Magally Camacho Álvarez

## **Proceso para la recolección de datos**

El proceso de recolección de datos en el desarrollo de la investigación se da por medio de los siguientes pasos según Hernández et al. (2017, pág. 146)

1. Validar las variables del estudio
2. Definir el tipo de variable
3. Identificar indicadores de las variables
4. Determinar cómo evaluar los indicadores
5. Establecer como codificar la información
6. Probar los instrumentos seleccionados
7. Codificar la información
8. Aplicar instrumentos para obtención de datos
9. Organizar los datos y prepararlos para el análisis.

## **Recolección de datos para la investigación.**

En la presente investigación los pasos que se siguieron para recolectar los datos son:

1. Validación de las variables de estudio: Proceso de importación
2. Medición de la voz del cliente por medio de la encuesta
3. Definición de indicadores de la variable en estudio.
4. Codificación de la información
5. Prueba y aplicación de instrumentos
  - a. Entrevista a las personas involucradas en el proceso para determinar la información requerida:
    - i. Encargados de coordinación (tráficos).
    - ii. Encargados de operación y des consolidación de carga.
    - iii. Pedimentadores.
    - iv. Agente aduanal.
  - b. Observación directa del proceso de importación.
  - c. Cuestionario aprobado por la gerencia.
  - d. Registros de sistema operativo Tecnysis.
  - e. Hoja de verificación
  - f. Mapas, diagramas, tablas de datos

## 6. Organización de la información para el análisis del proceso de importación.

### **Método de análisis**

Según Hernández et al (2014, pág. 272) “...el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos”.

Inicialmente se hizo un mapeo general del proceso completo de importación para definir dónde y qué medir, de acuerdo a la función de cada actividad relacionada lo cual permitió definir las variables y la forma de la recolección de datos para definir las necesidades del sistema gestión. Esto además utilizó las hojas de verificación que propone la norma ISO 9001:2015 para definir el estatus de la empresa ante una posible oportunidad de certificación a futuro, siempre con el enfoque de los procesos basados en las necesidades y satisfacción del cliente.

Debido al tipo de información que suministra el sistema de Tecnysis y los instrumentos que se van a utilizar, se determinó para la tabulación de la información recopilada y suministrada por Econocaribe, es Excel ya que el cubo de información que se descarga de la plataforma es en dicho formato, se procesará con el fin de conocer la magnitud de la importación con origen de Estados Unidos y su respectivo comportamiento con para analizar las frecuencias y realizar el análisis de control estadístico que se definirá por medio del proceso más crítico y determinar si las incidencias encontradas en los procesos, tienen alguna relación relevante.

Además se evaluará con los responsables e involucrados en el proceso posibles aspectos de mejora basados en riesgos y oportunidades en el proceso de la operación de la importación que se ejecuta de Estados Unidos a Costa Rica. Se estudió por medio del mapeo de procesos, cadena de valor, la entrevista, observación directa, hoja de verificación y cuestionario los alcances de cada uno de los colaboradores involucrados en el proceso de importación. De esta manera se puede desarrollar la propuesta de mejora basada en un sistema de gestión de procesos, fundamentada en la satisfacción del cliente.

### **Cronograma**

El cronograma es la estructura de referencia en cuanto al tiempo de duración de la investigación en Econocaribe, mismo que se ve representado de forma ilustrativa y gráfica por medio de un diagrama de Gantt y su respectiva estructura de descomposición del trabajo.

## Diagrama de Gantt

En la Figura No 12 muestra de forma gráfica como se desarrolló la investigación y desarrollo desde el primer capítulo hasta el sexto, de acuerdo a la cantidad de semanas disponibles con las que se contó para el desarrollo de la investigación en Econocaribe.

Figura No 12 Diagrama de Gantt Investigación Econocaribe

DESGLOSE DE CAPITULOS	ANTEPROYECTO						SEMINARIO DE GRADUACIÓN																	
	SEMANA																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
I CAPÍTULO INTRODUCCIÓN	■	■																						
II CAPÍTULO MARCO TEÓRICO			■	■																				
III CAPÍTULO MARCO METODOLÓGICO					■	■																		
IV CAPÍTULO DIAGNÓSTICO							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
V CAPÍTULO CONCLUSIONES Y REC																			■					
VI CAPÍTULO PROPUESTA																				■	■	■	■	■

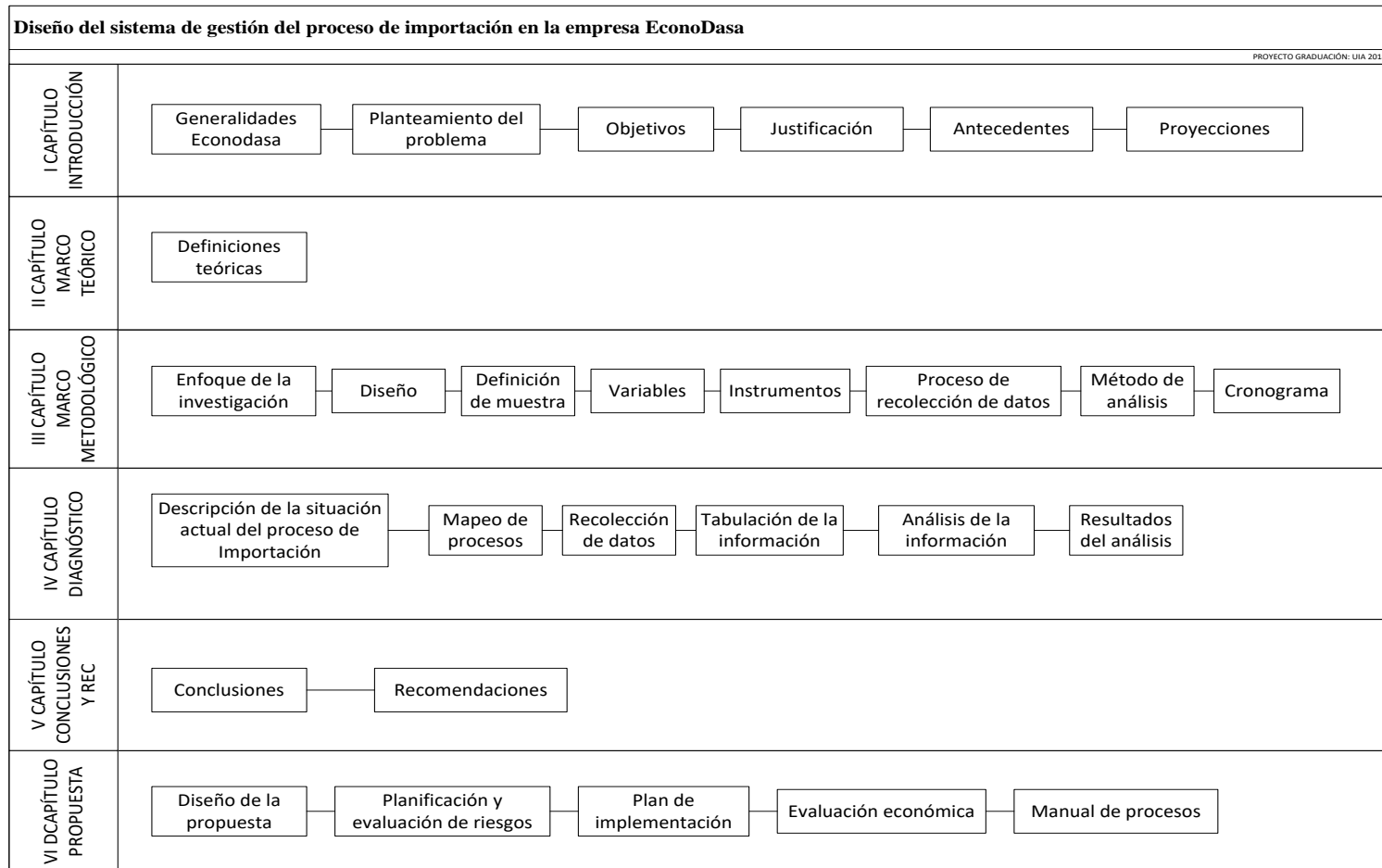
Nota: Magally Camacho Álvarez

En la figura anterior se detalla de forma gráfica y con colores la duración por semana de desarrollo proyectada de acuerdo a los requerimientos a lo largo del proceso.

## Estructura de descomposición de la investigación

En la Figura No 13 se muestra la estructura de descomposición de cómo está fragmentada de forma gráfica la investigación en Econocaribe de acuerdo a los capítulos desarrollados en la misma da como referencia a las actividades desarrolladas en Figura No 12 Diagrama de Gantt Investigación Econocaribe.

Figura No 13 Estructura de descomposición de la investigación en ECONOCARIBE



Nota: Magally Camacho Álvarez

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En el capítulo IV se desarrolla el análisis de la situación actual de Econocaribe con respecto a su proceso de operación de importación y su necesidad de tener un sistema de gestión de procesos involucrados en cada trámite de importación.

Econocaribe es una compañía que originalmente surge a través de un proyecto familiar de don Carlos Volio, por lo tanto, en su momento su estructura fue totalmente vertical, sin embargo, debido al crecimiento del negocio, la apertura de mercado y las necesidades que han surgido a lo largo de los años, se ha formado una estructura horizontal reflejada en los requerimientos que se han determinado a lo largo de los años.

### **Antecedente de importación en Econocaribe**

Actualmente el mayor porcentaje de importación de carga consolidada (LCL), contenedores completos (FCL) y aéreo de la compañía tiene como origen Estados Unidos, tal como se demuestra en los porcentajes equivalentes de importación y exportación de los últimos siete meses ya que son los datos de primera mano con los que la empresa cuenta para efectos de análisis gerencial, contemplando de enero a julio 2018.

Sin embargo, la estrategia comercial tiene como objeto el incremento de volumen con la apertura de mercados en México, Colombia y España. Creando al mismo tiempo estrategias de negocio con los diferentes agentes en dichos países.

### **Carga consolidada o LCL**

Los trámites LCL son cargas que se coordinan para que salgan en un mismo contenedor pero con diferentes dueños, esto puede ejecutarse ser vía marítima o terrestre, sin embargo, Econocaribe procesa únicamente trámites marítimos. La medición se realiza por metro cúbico (CBM) importado versus la cantidad de clientes, como indica Tabla 9 el principal origen del cual se importa mercadería consolidada es Estados Unidos con un 84,43% de la totalidad del volumen, lo que equivale a un 88,30% de la totalidad de trámites de los cuales solo a un 13,24% se les da servicio de agencia aduanal, el restante únicamente recibe por parte de Econocaribe la gestión logística hasta almacén fiscal, para nacionalizar la carga con otras agencias.

Tabla 9 Trámites LCL ENERO A JULIO 2018

LCL EQUIVALENCIA DE % DE CBM VS % TRAMITES			
ORIGEN	% CMB	% TRAMITES	AGENCIA
USA	84,43%	88,30%	13,24%
ESPAÑA	6,27%	2,22%	
MEXICO	2,71%	3,33%	
COLOMBIA	0,35%	0,43%	
OTROS	6,23%	5,72%	

Nota: Magally Camacho Álvarez

### Carga completa o FCL

Los trámites FCL son cargas que se coordinan para que el contenedor completo corresponda a mercancía de un solo dueño. La medición que controla Econocaribe es por la equivalencia de contenedores coordinados por *Master Bill of lading* con respecto a la cantidad de clientes, al mismo tiempo determina acorde a la Tabla 10, que el principal origen del que se importa mercadería completa es Estados Unidos con un 47,56% de la totalidad de contenedores los cuales equivalen a un 46,97 de la totalidad de trámites realizados. El resto del porcentaje se distribuye entre España, México, Colombia y otros orígenes como Oriente y además, de la totalidad de trámites a solo un 16,72% se les da servicio de agencia aduanal.

Además, el único servicio que ha logrado tener un porcentaje de participación en cuanto a los trámites de exportación ha sido la de modalidad FCL con una participación de un 6,02% de la totalidad de contenedores gestionados en Econocaribe.

Tabla 10 Trámites FCL ENERO A JULIO 2018

FCL EQUIVALENCIA DE % DE CONTENEDORES VS % TRAMITES			
ORIGEN	% CONT	% TRAMITES	AGENCIA
FCL USA	47,56%	46,97%	17,00%
FCL MEXICO	11,75%	12,42%	
FCL COLOMBIA	8,02%	8,48%	
FCL ESPAÑA	7,45%	7,88%	
EXPORTACION	6,02%	3,94%	
FCL OTROS	19,20%	20,30%	

Nota: Magally Camacho Álvarez

## Carga Aérea

Los trámites Aéreos son cargas que se coordinan con el objeto de que lleguen al destino final de forma más rápida y ágil.

La medición que maneja Econocaribe es por cantidad de kilogramos importados con respecto la cantidad de guías aéreas (en su defecto clientes). En la Tabla 11 determina que el principal origen del cual se importa mercadería aérea es Estados Unidos con un 57,82% de la totalidad de kilogramos, lo que equivale a un 74,23% de la lo que son guías aéreas, el resto del porcentaje se distribuye entre España, México, Colombia y otros orígenes como Oriente.

Además, de la totalidad solo un 18,04% se les da servicio de agencia aduanal. El resto de trámites los clientes los coordinan con una agencia diferente a la que Econocaribe ofrece.

Tabla 11 Trámites AÉREOS ENERO A JULIO 2018

AEREO EQUIVALENCIA DE % DE KGS VS % TRAMITES			
ORIGEN	% KG	% TRAMITES	AGENCIA
USA	57,82%	74,23%	18,04%
ESPAÑA	25,54%	17,53%	
MEXICO	2,97%	2,06%	
COLOMBIA	2,23%	2,06%	
OTROS	11,44%	4,12%	

Nota: Magally Camacho Álvarez

### Estudio de la situación actual

Los antecedentes demuestran que el principal servicio que Econocaribe presta, es la importación en sus diversas modalidades (LCL o consolidado, FCL o completo y aérea), por lo tanto, el objetivo es fundamentar el análisis de dichos procesos involucrados bajo los parámetros establecidos por la Norma ISO 9001:2015.

Actualmente la empresa no posee un departamento de control de calidad en la gestión de operaciones y procesos que se ven involucrados en la importación. Tampoco tienen identificados los riesgos y amenazas para mitigar o prevenir efectos negativos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa para sus clientes en cuanto a que la carga llegue a tiempo y de forma segura.

Al no tener un sistema de gestión, los roles del personal no están completamente definidos, no hay documentos de referencia, así mismo los flujos de información no están claros ante diversas eventualidades que se pueden presentar en la operación regular, además la empresa tiene claro que posee el recurso técnico e intelectual necesario pero el mismo no está orientado en cuanto las funciones operativas de Econocaribe.

Por lo anterior, para este capítulo se desarrollarán las siguientes herramientas:

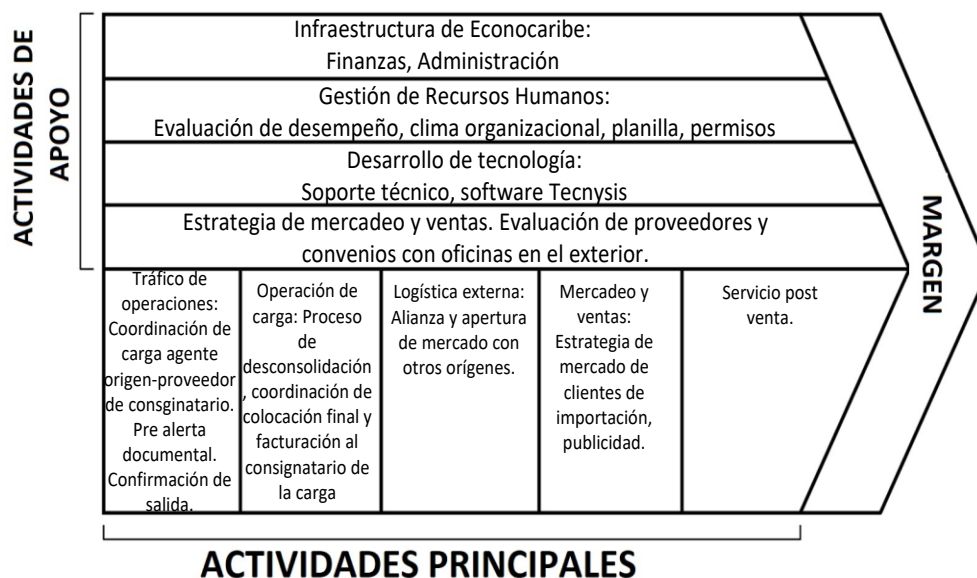
1. Cadena de valor: La cadena de valor permitirá conocer las actividades que agregan valor al proceso de operaciones.
2. Análisis de PESTEL: Permitirá conocer elementos que pueden afectar en términos: sociales, políticos, económicos, ecológicos y legales que pueden afectar el proceso de importación.
3. Análisis FODA: Este análisis permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se presentan en el proceso de importación.
4. Entrevista y observación directa: En este punto se definirá aspectos para conocer el proceso y analizarlo desde la perspectiva externa.
5. Mapeo de procesos: Permitirá conocer a nivel macro las entradas, procesos y salidas de la operación de importación desde su coordinación hasta la nacionalización y entrega final al cliente (cuando corresponda).
6. Diagrama de flujo mostrará de forma gráfica el proceso de la operación de Econocaribe de acuerdo a la modalidad (Tráfico, LCL, FCL y aéreo).
7. Análisis de riesgos y sus respectivas magnitudes para determinar la incidencia.
8. Hoja de verificación: Esta sección utiliza el formulario establecido por la Norma ISO 9001:2015 para medir el estado actual de la compañía con base en la norma y los objetivos que se desean desarrollar a lo largo de la investigación en Econocaribe.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta de estrategia para definir cuáles son las actividades primordiales de las empresas, es decir, cuales agregan valor significativo o bien de soporte para

que los procesos fluyan de forma idónea logrando identificar la ventaja competitiva, en Econocaribe se desarrolla dicha cadena de la siguiente manera como se detalla en la Figura No 14 a continuación:

Figura No 14 Cadena de Valor Econocaribe



Nota: Magally Camacho

Porter (1987) define la cadena de valor como una secuencia lógica de que conlleva a la satisfacción del cliente por medio de un bien o servicio. En sí, son todas las acciones del proceso que agregan valor y generen el cumplimiento del objetivo que es el bienestar de los interesados. (pág. 199).

Las actividades principales o primarias se consideran aquellas, se identifica los procesos de captación del cliente, coordinación y operación de carga que son el pilar de Econocaribe, alianzas con oficinas en el exterior, publicidad y mercadeo que son las primordiales para que la operación fluya de forma correcta velando siempre por la satisfacción y seguridad del cliente para con Econocaribe.

Sin embargo, la empresa no cuenta con registro alguno de indicadores con respecto a la satisfacción de los clientes y su percepción del servicio. Por lo tanto se considera nulo el punto referente a servicio post venta. Además, la cadena de valor procesa actividades de apoyo, que son procesos que conllevan un refuerzo para lograr mantener controladas que dan soporte para el

correcto funcionamiento de la empresa. Estas actividades se pueden encontrar la infraestructura administrativa para efectos corporativos, recursos humanos que tiene que ver con todo lo relacionado al personal como el pago, permisos, entre otros.

En cuanto a la parte de soporte técnico y software especializado de acuerdo a las necesidades del proceso de operaciones, y por último la estrategia de mercado, alianzas, publicidad, convenios, entre otros.

### Análisis Pestel

Este análisis permite conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que pueden afectar en la empresa tanto de manera positiva como negativa.

Dicho análisis se realizó en conjunto con los encargados de operaciones que son los que conocen de forma directa las afectaciones que se pueden presentar ya sea de forma constante o bien, aislada. Algunos de estos elementos se detallan en la Figura No 15 continuación:

Figura No 15 Matriz PESTEL Econocaribe

<b>Factores Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas fiscales de importación en otros países</li> <li>• Modificación de Tratados de Libre Comercio</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Importación por licitación.</li> </ul>
<b>Factores Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Tasa de impuestos</li> <li>• Reforma fiscal</li> <li>• Tipo de cambio</li> </ul>
<b>Factores Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia directa e indirecta</li> </ul>
<b>Factores Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación Electrónica</li> <li>• Integración de sistemas de información</li> <li>• Desarrollo de software de aplicación</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> </ul>
<b>Factores Ecológicos / ambientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de Puerto Moín</li> <li>• Cierres temporales ruta 32</li> <li>• Tormentas</li> <li>• Saturación portuaria</li> <li>• Saturación en aeropuertos</li> </ul>
<b>Factores legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de importación</li> <li>• Corrupción</li> </ul>

Nota: Magally Camacho

La matriz PESTEL permite conocer factores externos que puedan afectar los procesos de Econocaribe y su respectiva operación.

Dentro de los factores políticos y legales que se tienen muy presentes en la operación logística se pueden mencionar las políticas fiscales, mismas que pueden encarecer los productos arancelarios de los importadores así como los tratados de libre comercio y sus modificaciones, las licitaciones públicas para concretar fines del gobierno como materiales para construcciones los cuales se pueden ver altamente afectados por los tiempos de tránsito que pueda ofrecer una empresa logística, en este caso Econocaribe.

Cabe recalcar, que un factor que es altamente preocupante es la corrupción que se da en el gremio logístico y gubernamental, por lo que Econocaribe tiene como objetivo cumplir todas las regulaciones logísticas para evitar imprevistos no controlables ante la corrupción.

En cuanto a los elementos económicos se identifican factores que pueden afectar tanto la importación como el volumen de esta son las reformas fiscales y la crisis económica que ha desarrollado el país a lo largo de los años, denotando en la estadística general de importación de PROCOMER el 2013 y el 2015 como los años más afectados por dicha crisis según se denota en la Tabla 12 a continuación:

Tabla 12 Estadística de Importación general 2012-2017 (Toneladas importadas)

Total	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
<b>América Central</b>	2 968 795,91	957 809,71	982 583,00	824 396,69	925 332,61	826 987,93	7 485 905,84
<b>América del Norte</b>	5 473 773,21	4 986 801,35	7 613 249,31	5 913 977,36	10 385 273,02	8 466 602,64	42 839 676,90
<b>América del Sur</b>	776 567,16	1 154 792,61	613 027,07	725 578,53	815 874,71	710 155,83	4 795 995,90
<b>Asia</b>	760 452,42	878 804,46	1 027 019,73	1 212 738,55	1 402 921,17	1 451 220,18	6 733 156,52
<b>Caribe</b>	215 550,12	299 246,99	142 798,61	126 620,96	84 857,98	131 203,96	1 000 278,62
<b>Medio Oriente</b>	42 461,58	36 393,76	18 407,48	18 458,60	19 461,89	47 328,19	182 511,49
<b>Otros</b>	242 846,62	306 810,59	213 074,81	215 001,14	336 929,74	578 366,35	1 893 029,24
<b>Resto de Europa</b>	196 129,40	187 806,51	213 258,96	383 169,26	359 072,71	278 241,76	1 617 678,60
<b>Unión Europea</b>	375 492,36	392 550,38	351 577,87	373 148,34	501 795,23	1 903 723,57	3 898 287,75
<b>Importación</b>	11 052 068,78	9 201 016,35	11 174 996,84	9 793 089,43	14 831 519,05	14 393 830,41	70 446 520,85
<b>% relativo</b>	15,69%	13,06%	15,86%	13,90%	21,05%	20,43%	100,00%

Nota: Procomer

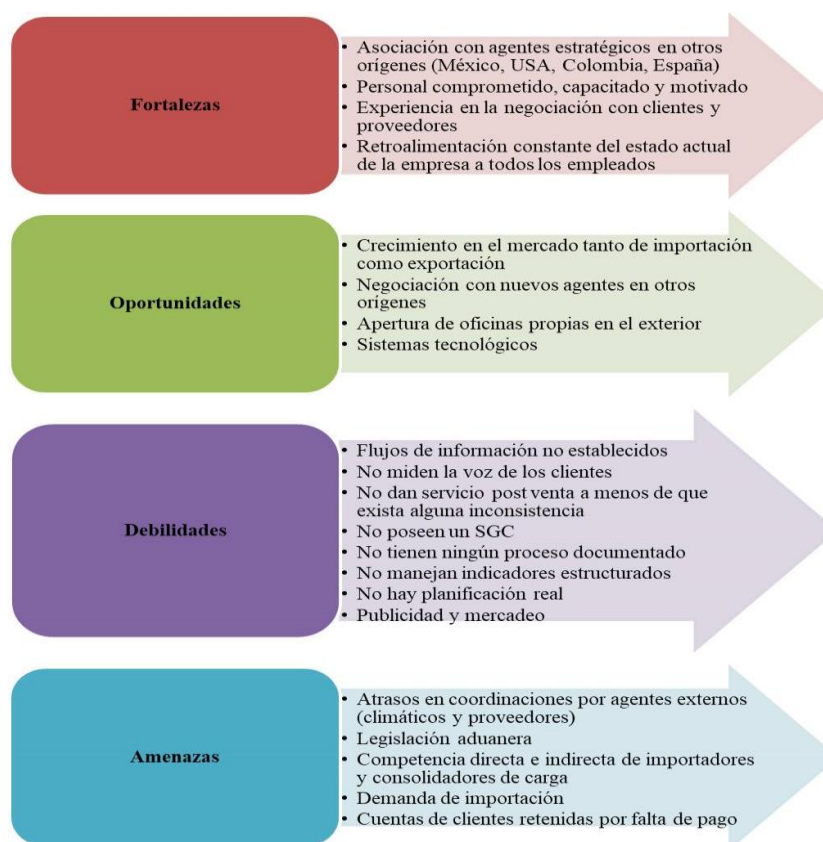
A pesar de que en los años 2016 y 2017 crecieron significativamente con respecto al 2015 donde el volumen fue realmente bajo, el 2017 decreció alrededor de 437000,00 toneladas con respecto al año 2016. Actualmente está en proceso la estadística de 2018.

Además, la parte ecológica social, se tiene muy claro los panoramas que se presentan ante posibles desastres naturales como tormentas las cuales pueden llegar a afectar en las llegadas de las cargas, así como factores de temporada como la saturación portuaria, cierres de vías terrestres entre otros. Costa Rica se encuentra en un proceso de apertura de negocio logístico como lo será el nuevo muelle de Moín que logrará que este sector sea más productivo.

### Análisis FODA

El análisis FODA en la Figura No 16 permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en Econocaribe, enfocado en la operación de importación como principal pilar de ingreso de la compañía, mismo enfocado a la satisfacción de los clientes.

Figura No 16 Matriz FODA Econocaribe



Nota: Magally Camacho

A manera de complemento se realiza la matriz FODA que destaca dentro de las fortalezas y oportunidades la posibilidad de apertura de mercado, poseen personal capacitado a pesar de no tener un sistema de gestión de procesos ni de control. También, la posibilidad de optar por sistemas tecnológicos adecuados que se ajusten a las necesidades.

En cuanto a las debilidades se recalca la falta de un sistema de gestión de procesos, la falta de flujos de información, la falta de servicio post venta, pues se asume que si el cliente no se queja, está satisfecho, el manejo de indicadores manuales y no representativos, la falta de publicidad para ganar clientes, además de atrasos que se puedan presentar y esto puede conllevar que los clientes dejen de trabajar para la empresa así como clientes que no paguen sus trámites y generen una cartera de conflictos por falta de pago.

Las amenazas que presentan los procesos de tráfico y operaciones son los atrasos en coordinaciones de carga con los agentes del exterior, la competencia directa e indirecta, desastres naturales, falta de pago por parte de clientes de crédito. Estas situaciones pueden afectar directamente a la satisfacción de los clientes especialmente cuando se habla de coordinaciones de acuerdo a las solicitudes que realizan para sus cargas.

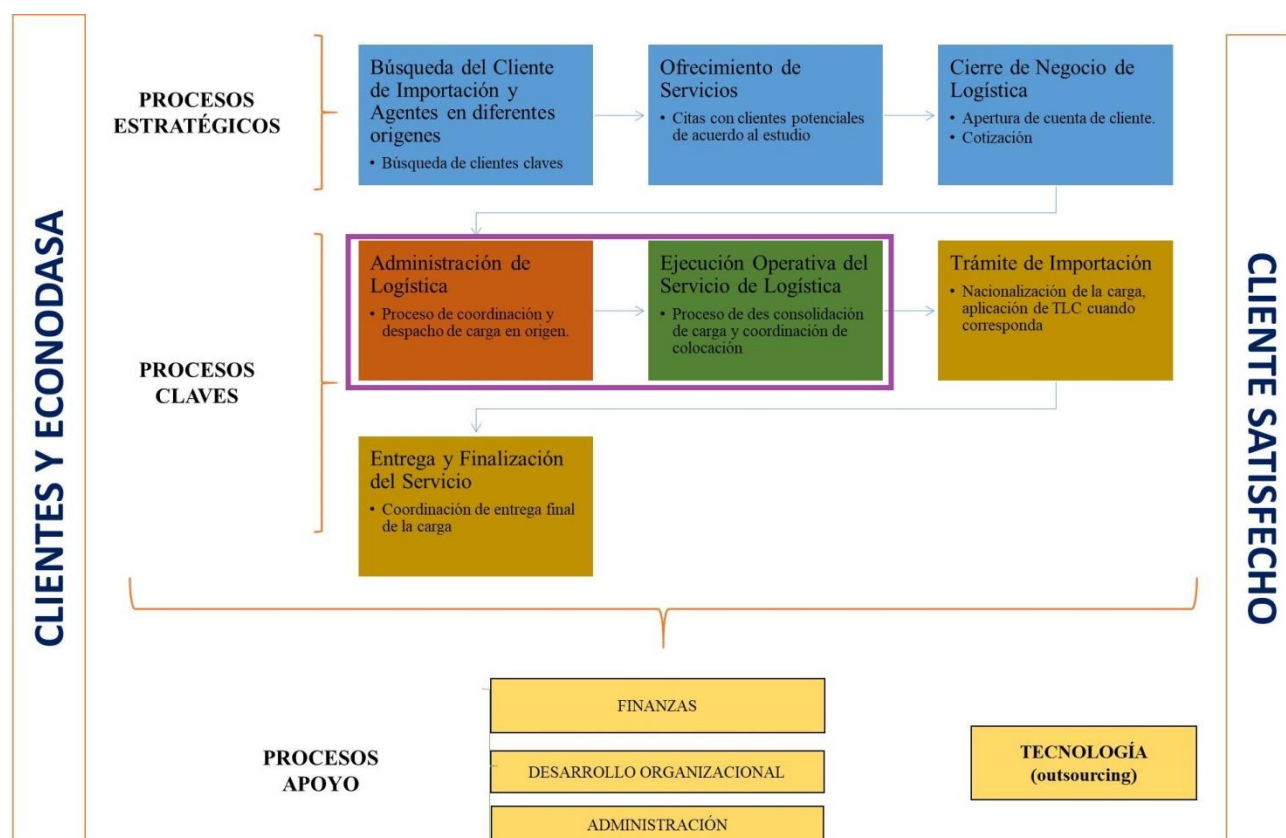
### **Mapeo de proceso de importación**

En la Figura No 17 se muestra el Mapeo de Procesos que es una forma gráfica de cómo funciona el de principio a fin el proceso de importación a nivel de actividades de la empresa con el objetivo de comprenderlo, analizarlo e incluso corregirlo o mejorarlo, independientemente del tipo de trámite (FCL, LCL o aéreo).

El mapeo muestra cuales son los procesos estratégicos, claves y de apoyo. Es decir, desarrollan las actividades desde el momento que se capta al cliente hasta que se coloca la carga en el destino final de acuerdo al tipo de trámite, ya sea una bodega final o un Almacén fiscal según corresponda el trámite.

Dicho diagrama se realiza por medio de la información que se obtuvo en la reunión y entrevista al Gerente y los colaboradores de Tráfico y Operaciones.

Figura No 17 Mapeo de proceso de importación Econocaribe



Nota: Magally Camacho

### Procesos estratégicos

Dentro de los procesos estratégicos se definen todos aquellos que conllevan la estrategia gerencial ya sea para mantener el estado actual de la empresa en cuanto a sus orígenes de importación como la apertura de acuerdo a los objetivos de la empresa, que para este año es lograr la apertura de mercado de importación en España, Colombia y México y en su defecto clientes que importen mercancía de esos orígenes, mismas estrategias y alianzas las crea la Gerencia General en conjunto con los encargados del departamento Comercial.

### Procesos claves

Una vez se logra cumplir la meta del proceso estratégico en la búsqueda y control de clientes de importación el proceso de operaciones da inicio, este comprende los siguientes pasos:

1. El departamento comercial es el que se encarga de realizar la búsqueda de clientes con el fin de lograr concretar citas para ofrecer los servicios que ofrece la empresa

(importación, exportación y agencia aduanal) y en su defecto lograr establecer relaciones comerciales con los importadores y exportadores de Costa Rica. En cuanto se establecen dichas relaciones, pretenden conservar el cliente. Siempre el objetivo de este departamento es lograr concretar trámites de importación y exportación velando por que la operación sea fluida, estable, segura y a tiempo de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

2. Administración de la logística: este proceso conlleva toda la coordinación de retiro o recepción de carga en origen para despachar a Costa Rica. Mismas cargas cuentan con referencias asignadas para la validación de los clientes. El tipo de carga (FCL, LCL o aéreo) se asignará de acuerdo al volumen o necesidades del cliente. Las personas que se encargan de toda esta coordinación son los encargados de Tráfico que establecen la comunicación con los clientes para obtener el visto bueno para despachar las cargas asignadas. Además, este proceso genera las prealertas necesarias para la Ejecución Operativa.
3. Ejecución operativa de servicio de logística: El proceso de operación comprende lo que corresponde el recibo de instrucciones por parte de los clientes, des consolidación de carga que es la asignación ante el sistema TICA de la carga a los diferentes dueños de acuerdo al tipo de trámite que se desarrolle FCL (Anticipado [proceso de nacionalización antes de que la carga llegue a Costa Rica], redestino), LCL. Y en el caso de aéreos es lo mismo solo que las cargas se hacen vía aérea y llegan a la terminal de la aerolínea. Posterior a esto, se realiza la movilización a los destinos asignados según el tipo de trámite. Además, este proceso conlleva lo que corresponde la facturación de servicios logísticos a los clientes.
4. Proceso de trámite de importación: involucra a la sección aduanera para la nacionalización de carga, toda la mercancía que ingrese a Costa Rica se clasifica de acuerdo al tipo de producto y partida arancelaria asignada, esto con el fin de calcular el pago de impuestos referentes que la carga debe cumplir para ingresar en regla al país. Este proceso se encarga también, de aprobar Tratados de Libre Comercio según los beneficios con los diferentes países para lograr algún beneficio de disminución de costos a nivel de impuestos. Sin embargo, el porcentaje de trámites que realizan el proceso con agencia aduanal es en promedio un 16% con respecto al 100% de las cargas que se

manejan. Por lo tanto, en esta investigación, se desarrollará únicamente la sección operativa de coordinación y operación de carga.

5. Proceso de entrega y finalización de servicio: este proceso conlleva la coordinación de la entrega final de la mercadería del cliente una vez haya cumplido con los requisitos necesarios establecidos en la nacionalización de la carga.

### **Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo son aquellos que refuerzan la operación como tal, entre estos encontramos los procesos financieros y contables de Econocaribe, la parte de desarrollo organizacional y administrativo a nivel corporativo, tomando el recurso humano como un factor fundamental para el desarrollo progresivo de la empresa, además del servicio tecnológico para el correcto funcionamiento de los sistemas operativos.

### **Procesos actuales**

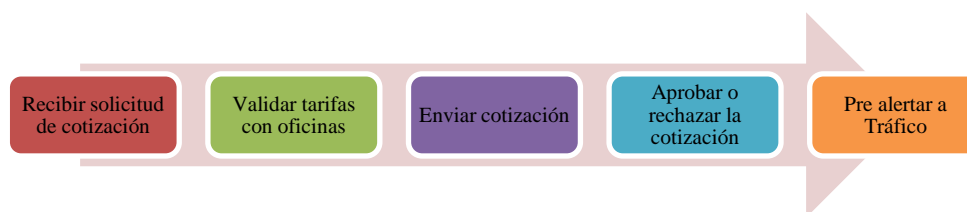
El proceso general de importaciones comprende desde el momento que se coordina la carga hasta que la carga se coloca en el destino final del cliente, a manera general, comprende el proceso de tráfico y coordinación, la cotización que comprende el proceso de costeo y tarifa para el cliente así como la operación de la carga una vez se encuentre en Costa Rica.

### **Cotizaciones**

El proceso de cotización se puede ejecutar previo a que el coordinador de tráfico intervenga en lo que corresponde a la coordinación de la carga o bien durante el proceso de la misma. Esto dependerá de la antigüedad del cliente en cuanto al manejo de cargas con Econocaribe ya que si el cliente no aprueba la cotización únicamente no se procesa la orden de ruteo, también, en el caso de clientes antiguos se maneja cierto margen el cual permite cotizar durante el proceso de tráfico por un tema de confianza e incluso negociaciones previas.

En la Figura No 18 se muestra de forma general el proceso de cotización:

Figura No 18 Mapeo General del proceso de Cotización



Nota: Magally Camacho

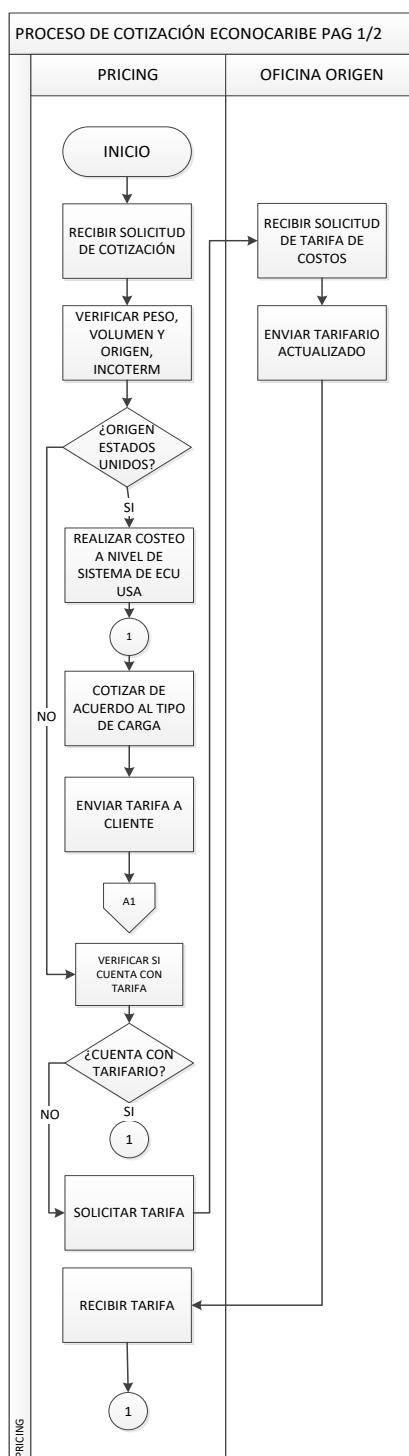
En los casos en los que los tráficos no están al tanto de la carga, el Departamento Comercial realiza la cotización y una vez se aprueba involucra al departamento de tráfico para que inicie el proceso del tránsito de las cargas acorde a las negociaciones previas.

En la Figura No 19 y Figura No 20 se desarrolla la forma en la que normalmente se ejecuta una cotización. Este proceso inicia cuando el cliente o el tráfico de operación solicitan la cotización al departamento comercial, específicamente a la persona encargada de Pricing (Cotizaciones), esta persona se encarga de validar el peso, el volumen y el origen de la carga.

De acuerdo a las características de la carga se cotiza LCL, FCL o Aéreo en caso de que no se haya confirmado el tipo de trámite, si la carga procede de Estados Unidos, se cuenta con un sistema integrado de comunicación y costeo para realizar la valoración de los costos en los que se puede incurrir, en caso contrario de Estados Unidos, se procede a verificar si cuenta con tarifario actualizado de costos con las otras oficinas (México, Colombia, España, Oriente, entre otros), si es el caso de que no se tenga tarifa previamente establecida, se procede a solicitarlo con el fin de darle al cliente una tarifa apropiada y que al mismo tiempo genere ganancia significativa para la empresa.

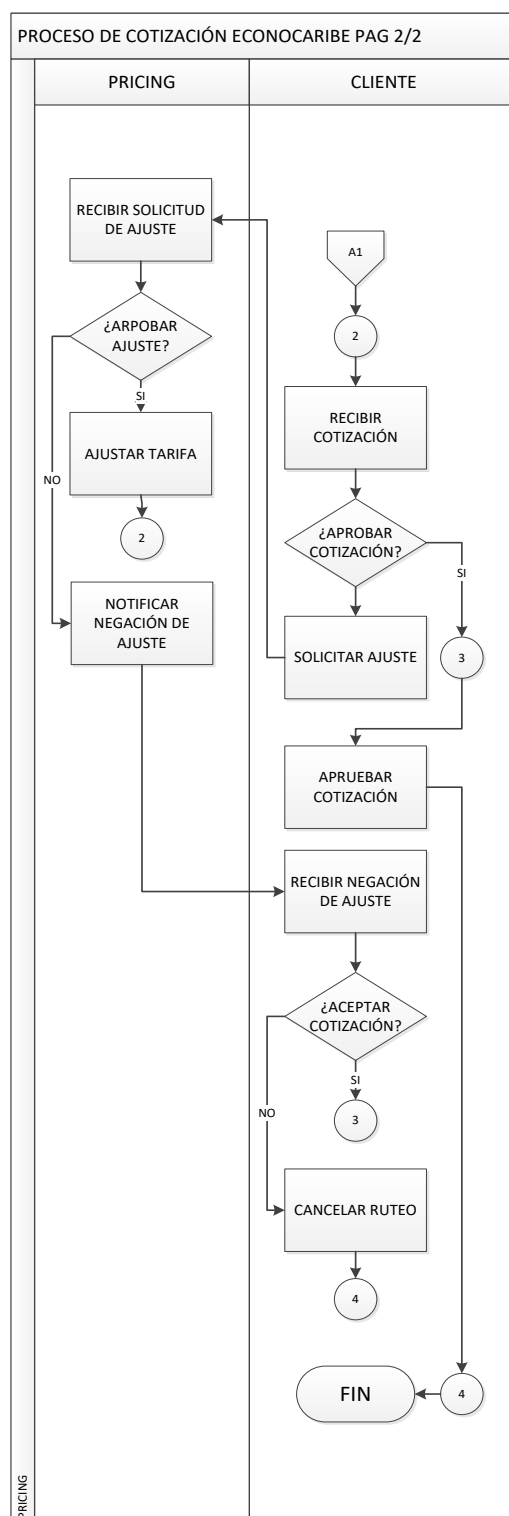
Una vez que se cotiza, el encargado de la cotización debe enviarla al cliente para que este la valore y acepte, caso contrario de aceptarla el cliente puede solicitar descuentos de acuerdo a los rubros facturados. El departamento Comercial debe tener criterio para aprobar o rechazar las solicitudes de descuentos. No hay cuantificado cuantas cotizaciones se aprueban o rechazan, únicamente si el cliente acepta la tarifa se procede a notificarle al tráfico ya sea para que continúe con el ruteo o bien, se finaliza el trámite y se cierra el caso.

Figura No 19 Diagrama de Flujo de proceso: Cotización pág. 1/2



Nota: Magally Camacho

Figura No 20 Diagrama de Flujo de proceso: Cotización pág. 2/2

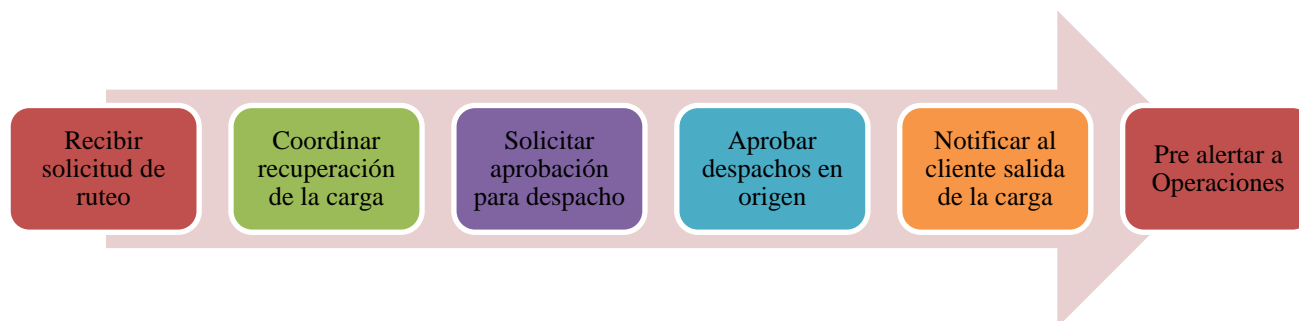


Nota: Magally Camacho

## Coordinación y tráfico de carga

El proceso de tráfico de carga consiste en la coordinación con el cliente y su proveedor para movilizar las cargas de la bodega del proveedor a la bodega de Econocaribe en origen para posterior coordinar la entrega hasta el destino final (Costa Rica), la movilización dependerá del término de compra, fechas posibles de recolecta o de entregas de la carga y así mismo toda la documentación respectiva y necesaria para generar los documentos finales como declaración de exportación y BL o Guía aérea según corresponda el tipo de trámite. La Figura No 21 se muestra de manera general el mapeo de lo que corresponde al proceso general del tráfico de operaciones en Econocaribe. Y en la Figura No 22 y Figura No 23 se muestra cómo funciona a nivel gráfico el proceso para generar órdenes de ruteo y Brookings donde se detallan los involucrados del proceso y cuando ejecutan cada acción.

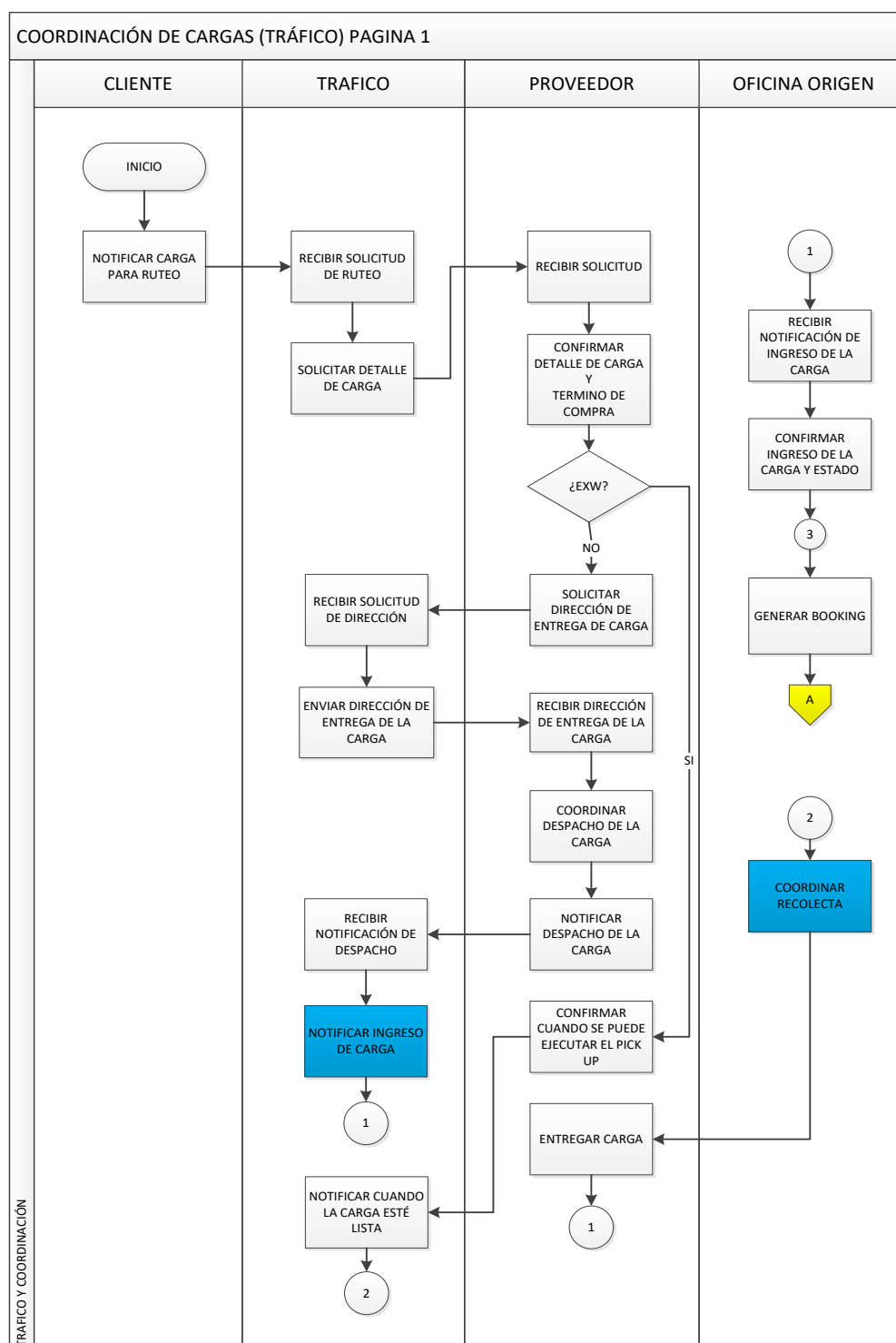
Figura No 21 Mapeo General Tráfico de importación



Nota: Magally Camacho

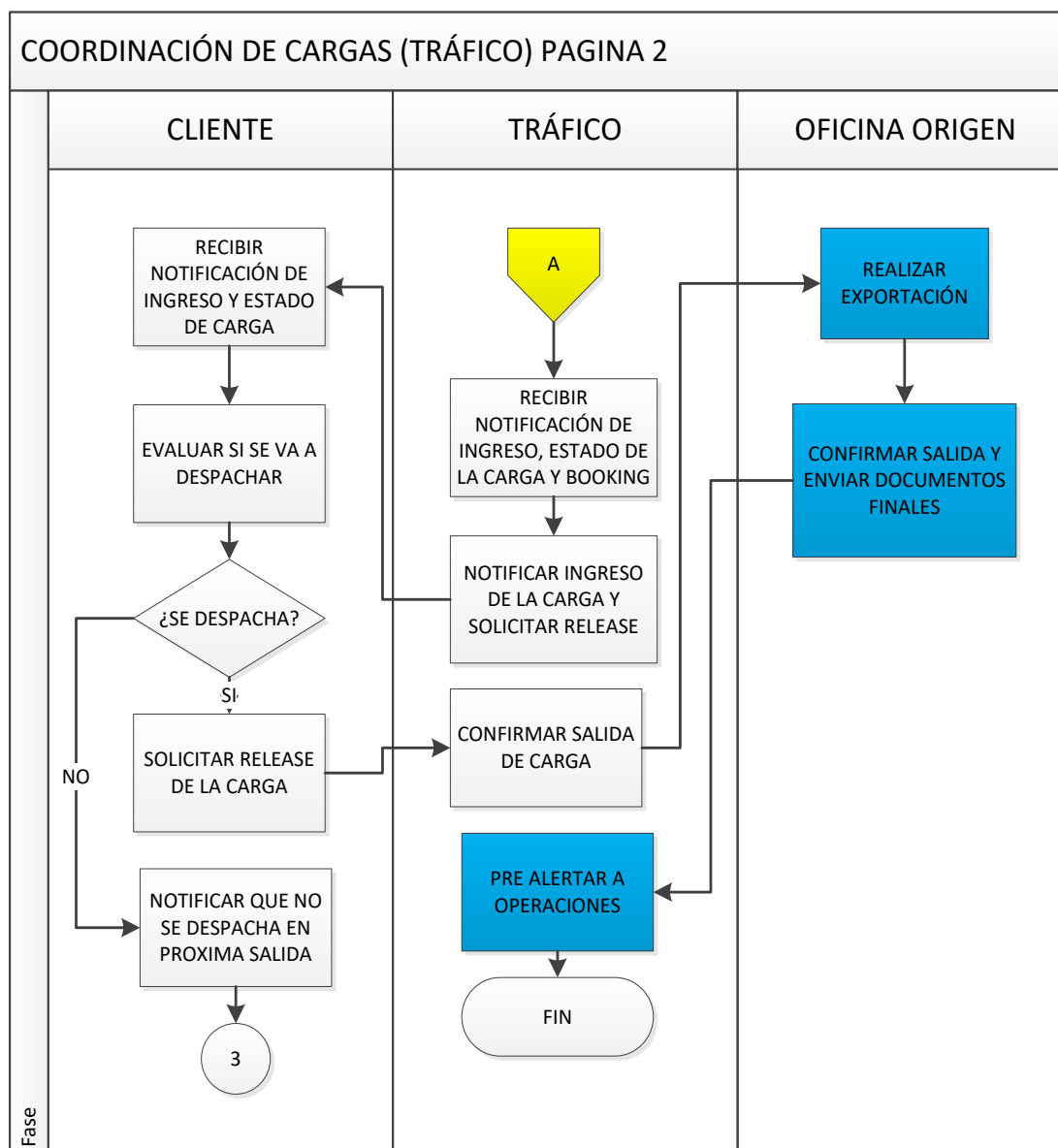
El proceso de tráfico de operaciones básicamente se encarga de coordinar a partir de las solicitudes de los clientes, la recolecta de sus cargas y la coordinación con las diferentes oficinas en origen para exportar las cargas hacia Costa Rica y que el cliente pueda importarla y nacionalizarla de forma adecuada y sencilla.

Figura No 22 Diagrama de Flujo de proceso: Tráfico de importación pág. 1/2



Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 23 Diagrama de Flujo de proceso: Tráfico de importación pág. 2/2



Nota: Magally Camacho Álvarez

De manera, el proceso general desde el momento que el cliente notifica al tráfico que hay una carga pedida para que inicie comunicación con el proveedor o bien, para indicarle que la carga estará llegando a la bodega en la oficina de origen.

El término de compra de las cargas puede ser FOB: que es cuando las cargas las entregan en la bodega, es muy importante que se notifique este ingreso para lograr definir el DR que es el consecutivo que lleva la oficina en origen para el control de cargas. En ocasiones ingresan cargas

y no se notifican por lo tanto se categorizan como cargas desconocidas por lo tanto hasta que el cliente consulte se pueden dar referencias para confirmar instrucciones de carga. También, puede ser EXW que es cuando se asigna una orden de ruteo para que los agentes en el exterior coordinen las recolectas de carga y confirmen el ingreso a las bodegas.

No manejan registros de cuantas cargas se recolectan efectivamente, sin embargo, los coordinadores de tráfico expresan que de 5 cargas que se rutean, 4 no logran coordinarse de forma efectiva por lo que los clientes pierden salidas estimadas una vez inician los requerimientos.

Posterior a que las cargas ingresen, son notificadas al tráfico para que le notifique al cliente, siempre y cuando estas estén identificadas, así mismo se les brindan los bookings que son las fechas posibles de salida para que el consignatario defina si requiere el despacho de la carga en las fechas establecidas o si esperará ya sea porque no necesita la carga en Costa Rica o porque va a esperar más carga ya sea del mismo proveedor o diferente.

Paralelo a esto, el tráfico coordina con el departamento comercial la cotización al cliente en caso de que no tenga una fija. El proceso de cotización se puede hacer antes, durante o después del ruteo de acuerdo al tipo de cliente que se esté manejando.

Posterior a la salida, la oficina de origen enviará la pre alerta final con la confirmación de la salida de la carga, misma contiene BLs o guías aéreas y factura comercial, así como fecha estimada de llegada de la carga, sin embargo, en ocasiones se realiza a destiempo y no hay indicador de control alguno que genere registro de dicha información más que el criterio de los colaboradores.

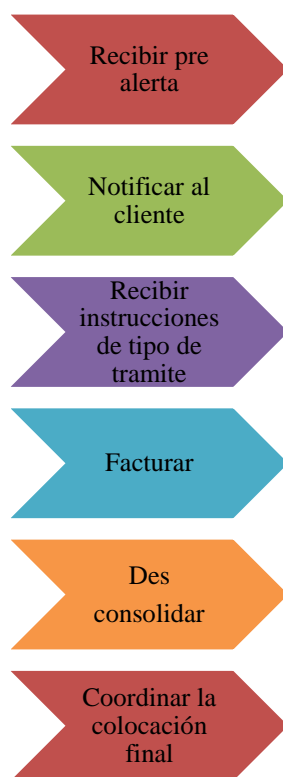
Con esta información, el coordinador de tráfico se encarga de notificar la salida de la carga tanto al cliente como al encargado de operaciones según corresponda (LCL, FCL, Aéreo). Además, esto se hace con cada orden de ruteo, el tráfico se encarga de generar inventarios de DRs diarios a los clientes (según los acuerdos previos).

### **Operación FCL**

El diagrama de flujo de la operación FCL comprende desde el momento que se recibe la pre alerta documental por parte del tráfico de operaciones hasta que se coordina la colocación final en el destino indicado por el cliente, llámese Almacén Fiscal o bodega propia.

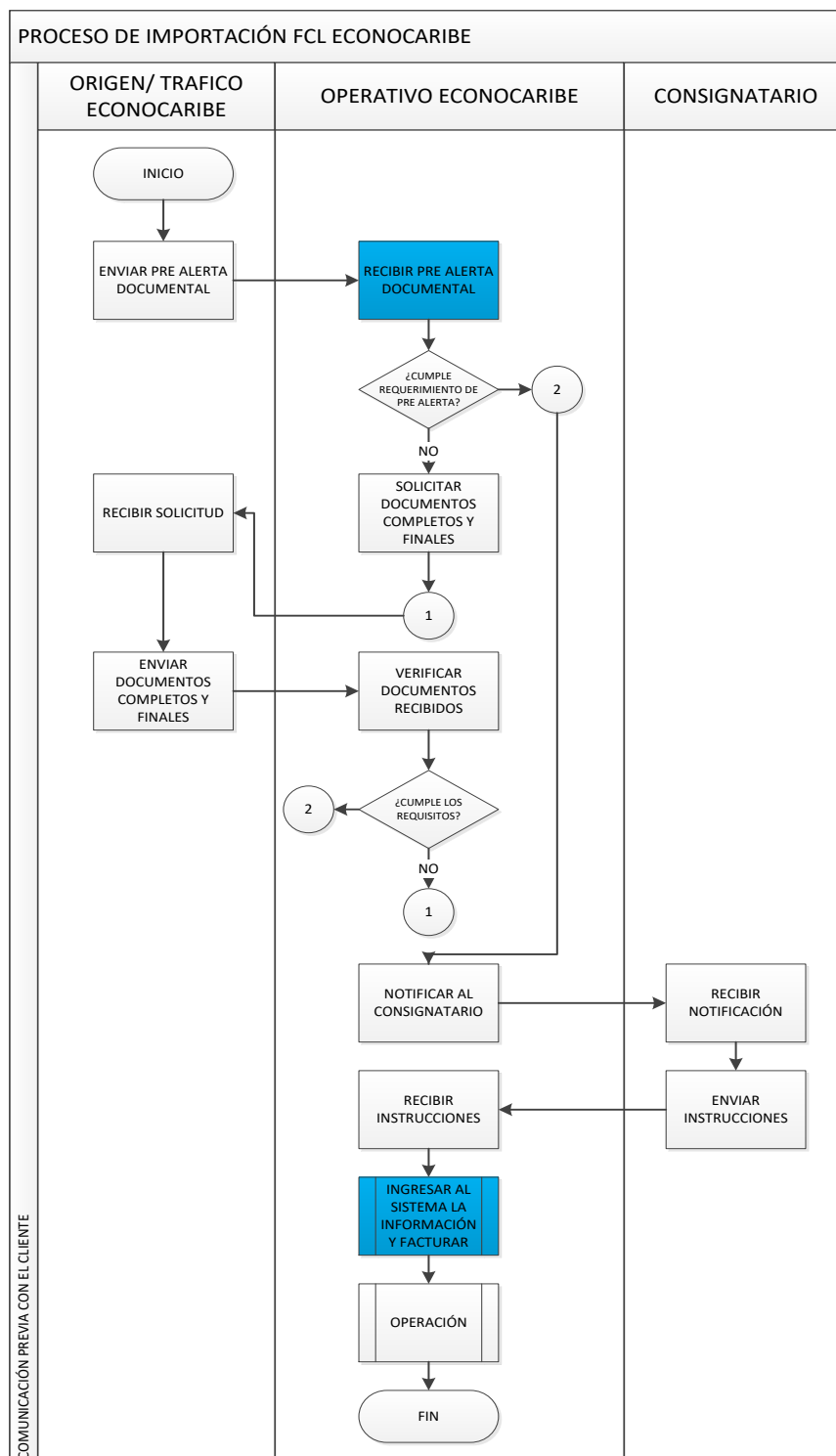
En la Figura No 24 se detalla de forma general el proceso operación sin detallar cuando y quienes son los involucrados y el diagrama de flujo desarrollado en la Figura No 25 que consiste en la comunicación con el cliente y recepción de instrucciones, así como la gestión administrativa de facturación que hace referencia a la Figura No 26 para liberar documentos y de forma general la operación y coordinación final, la sección propia de la operación se ve reflejada en la Figura No 27 y la Figura No 28 donde se coordina por completo el trámite estableciendo comunicación paralela con la naviera y el cliente de acuerdo al trámite que desarrolle.

Figura No 24 Mapeo General Operación FCL



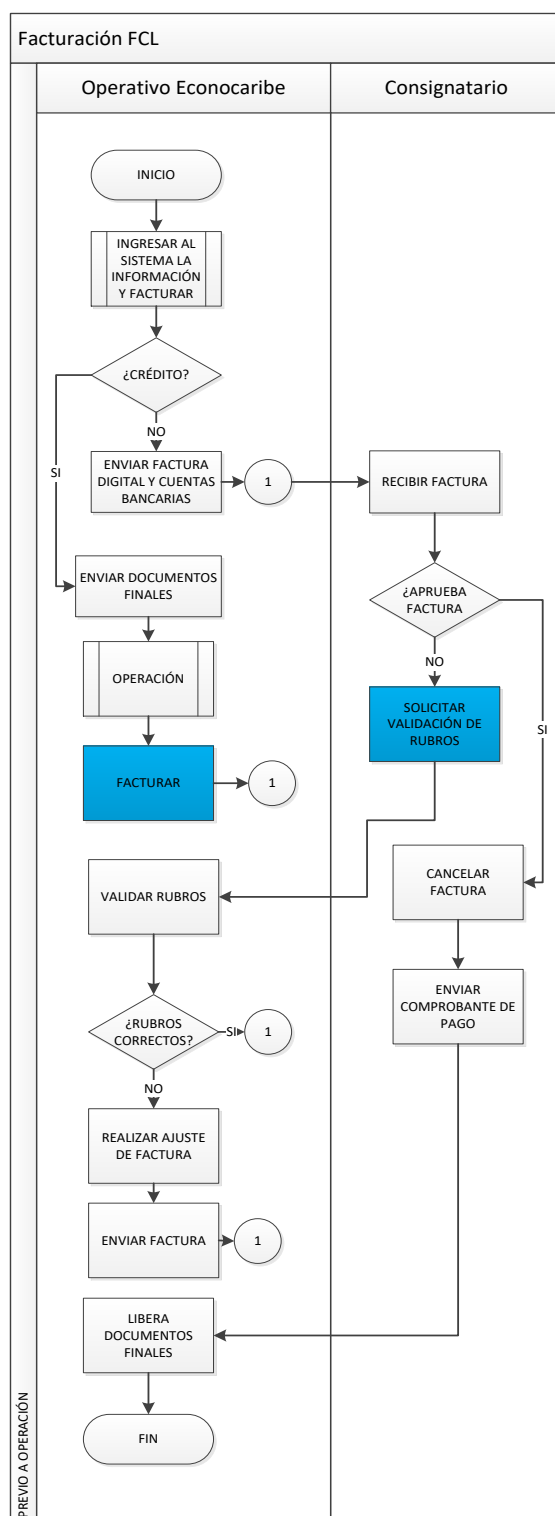
Nota: Magally Camacho

Figura No 25 Diagrama de flujo de proceso de importación operación FCL general



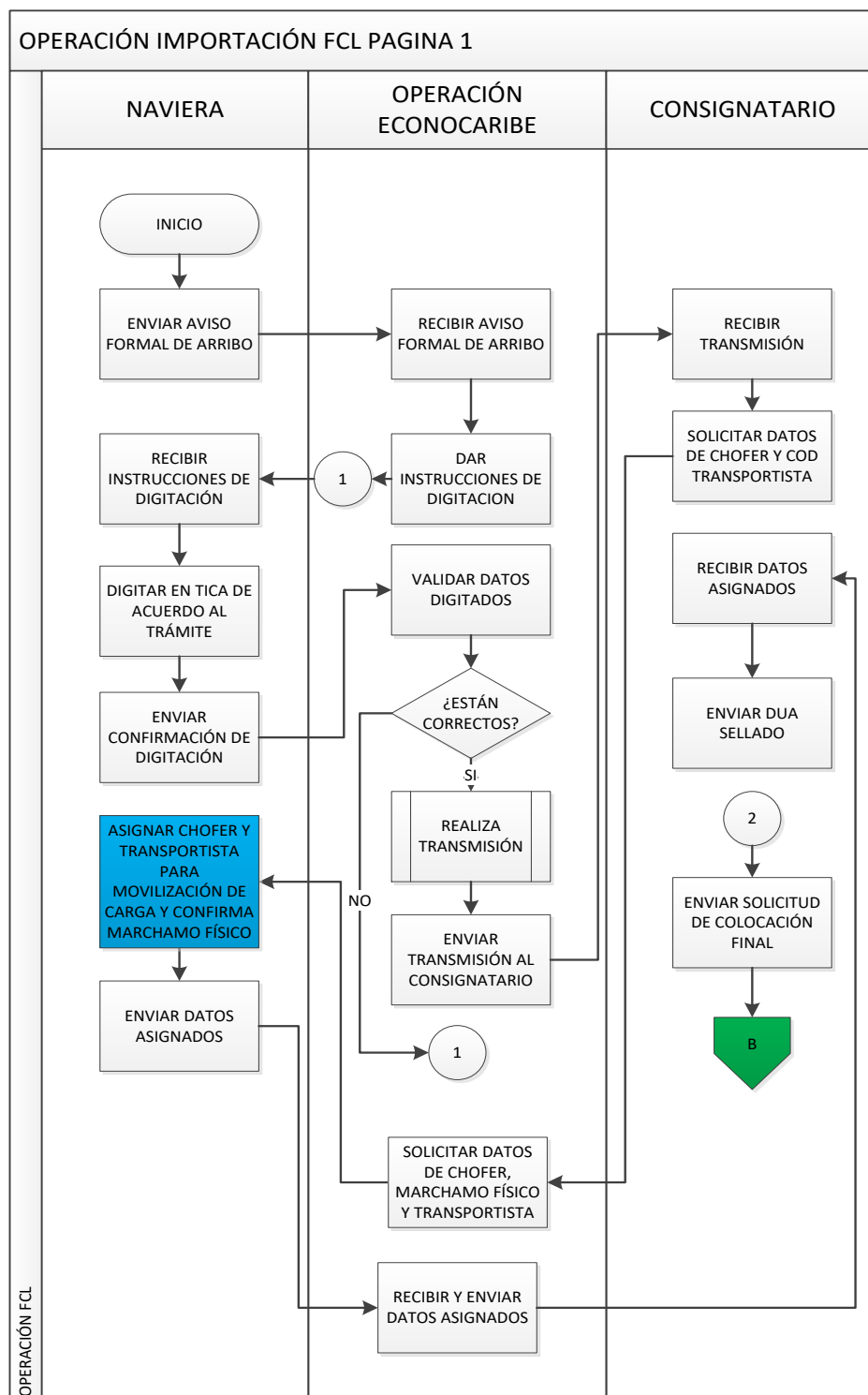
Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 26 Diagrama de flujo de proceso: Facturación FCL



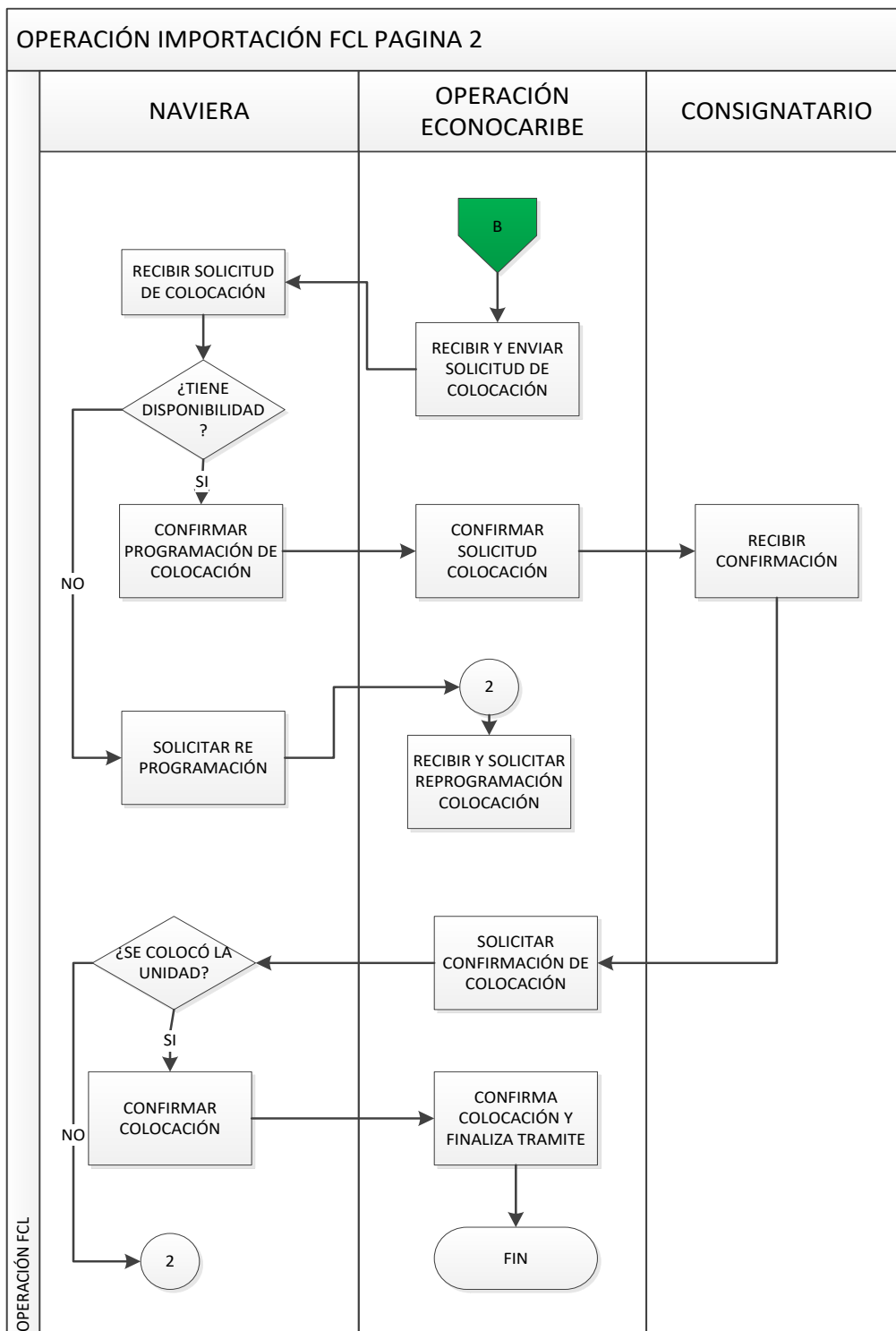
Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 27 Diagrama de flujo de proceso: Operación FCL pág. 1



Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 28 Diagrama de flujo de proceso: Operación FCL pág. 2



Nota: Magally Camacho Álvarez

Se desarrolla el proceso de coordinación y operación FCL que consiste en la parte donde el asistente de operaciones recibe la pre alerta documental, mismo verifica la fecha de arribo de la carga y al mismo tiempo notifica al cliente para gestionar instrucciones y facturación, posterior a esto, inicia el proceso de comunicación con la naviera, el aviso de arribo respectivo, el giro de instrucciones y des consolidación de la carga para coordinar la colocación en el destino final solicitado por el consignatario. Este proceso se enumera de la siguiente manera.

1. Pre alerta documental:
  - a. La envía la oficina de origen y el tráfico de operaciones (Estados Unidos, Colombia, España, México)
    - i. La pre alerta documental está compuesta por:
      1. BL Master (Collect o prepaid)
        - a. Collect es que vienen los rubros de origen a cobrar en destino
        - b. Prepaid es que los rubros de origen vienen prepagados y el consignatario únicamente debe cancelar los cargos locales.
      2. BL Hijo (Collect o prepaid)
      3. Debit note: documento de comisión que emiten algunas oficinas.
2. Revisión de fechas de salida y llegada con la naviera, así mismo la liberación de documentos en Costa Rica.
3. Notificación al cliente: Debe contener HBL, fecha estimada de arribo, lineamientos específicos, días libres (mismos varían de acuerdo a cada naviera)
4. Solicitud de instrucciones y fecha de corte para solicitudes de anticipado.
5. El cliente debe dar instrucciones de acuerdo al tipo de trámite que va a ejecutar:
  - a. Despacho anticipado (P002, P003, P027)
    - i. Cédula jurídica
    - ii. Descripción de la carga
    - iii. Dirección destino final
  - b. Redestino (Almacén Fiscal, Zona Franca)
    - i. Factura comercial
    - ii. Indicar almacén fiscal
6. Identificar si el cliente tiene cuenta de crédito o de contado.

- a. Si el cliente es de contado es importante contar con instrucciones previas para evitar atrasos en liberación de cargas por gestiones de pagos de contado
7. Ingreso de información al sistema de operaciones Tecnysis, mismo se utiliza para facturar y des consolidar.
8. La naviera da aviso formal al menos con 36 horas de anticipación de la llegada del barco que ampara el MBL y contenedor.
9. Instrucciones de digitación del MBL: digitación como anticipada o redestino.
10. Facturación al cliente: pueden ser cargos únicamente locales o la totalidad del embarque. Se debe verificar si el cliente cuenta con tarifa previamente establecida.
  - a. Si el cliente es de contado, debe pagar la totalidad de las facturas pendientes para poder realizar cualquier trámite.
  - b. Se identifica que los clientes rechazan facturas porque no coinciden con lo cotizado, por lo tanto, se realizan re procesos por facturación.
  - c. Si el cliente es de crédito, debe tener la cuenta de crédito al día para liberar los documentos, normalmente se factura en cuanto se finalice el trámite.
11. Liquidación: documento para control financiero de costos vs venta.
  - a. Mismo se liquida por medio de un alcance facilitado por el Departamento Comercial en conjunto con la cotización. En teoría lo facturado debe coincidir tanto con lo cotizado en las oficinas de origen como con la venta. Si esto no es así, el Departamento de Operaciones realiza la solicitud de corrección de alcance sin embargo indican que no es tan efectivo y además no hay indicador de control por esta situación para lograr identificar el motivo de las causas de los cambios. Misma situación que le corresponde en su defecto al Departamento Comercial que está a cargo de las cotizaciones y costeo.
12. Des consolidación:
  - a. Despacho anticipado: Este trámite consiste en hacer la nacionalización de la carga antes incluso de la operación del barco. Para este trámite se requiere notificar a la naviera 24 horas antes del arribo del barco.
    - i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare

por parte de Econocaribe: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.

- ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, esto en realidad no sucede sino hasta que el gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga.
  - iii. Todo lo anterior, debe realizarse al menos 6 horas antes de la oficialización del barco. Cuando el barco oficializa y termina su operación, el contenedor se envía a las bodegas del consignatario.
- b. Re destino: Consiste en solicitar autorización a la aduana del puerto de ingreso, para movilizar carga no nacionalizada a otra jurisdicción aduanera. En este caso, el consignatario debe notificar al gestor de operación cual es el almacén fiscal que utilizará como destino final.
- i. Confirmar el manifiesto y desconsolidar, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de Econocaribe: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico.
  - ii. Una vez que la naviera haya digitado el MBL ante aduana debe asignar el transportista y el chofer para efectos de trámite sin embargo, y cuando el barco termine operaciones debe confirmar marchamos físicos, al igual que en la gestión de anticipado esto en realidad no sucede sino hasta que el gestor de operaciones solicite la información. Al mismo tiempo, la agencia aduanal del consignatario procede a realizar el pago de los impuestos y presentar el DUA de Nacionalización de Carga.
  - iii. A su vez, se notifica a la naviera la misma información. La agencia aduanal del consignatario procede a realizar el DUA de tránsito ante aduana y entregarlo a la naviera y envía copia de recibido al encargado de operaciones para que coordine con la naviera el transporte y la colocación del contenedor en el almacén fiscal.

- iv. Se debe aclarar que una vez que la carga es trasladada de una jurisdicción a otra, la mercancía no puede volver a moverse en el mismo contenedor, sino que debe ser nacionalizada y el contenedor, devuelto a la naviera, ya que se trata de un contenedor con permiso de tránsito internacional, por lo que este no puede transportar mercancía nacional.
  - v. Confirmar el manifiesto, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de Econocaribe: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico, destino final.
  - vi. Es importante tomar en cuenta que cada naviera da una cantidad de días como plazo para la devolución del contenedor
  - vii. En todos los casos el responsable del contenedor ante la naviera es Econocaribe, por lo que en caso de retrasos o daños en el contenedor, es la empresa quien debe pagar las multas diarias correspondientes, facturando al consignatario el monto respectivo en caso de que Econocaribe evidencie que no fue el responsable de dicho retraso o daño.
13. Coordinación de colocación final de acuerdo al tipo de trámite del cliente.
  14. Verificación de colocación
  15. En caso de que no se coloque la unidad se reprograma.
  16. Confirmación de unidad vacía
  17. Verificar demoras.
  18. Facturar demoras en caso de que proceda.
  19. Cierre de trámite.

### **Operación LCL**

El diagrama de flujo de la operación LCL comprende desde el momento que se recibe la pre alerta documental por parte del tráfico de operaciones y oficina de origen hasta que se coordina la colocación final en Almacén Fiscal San Antonio o el que se decida en su momento.

La Figura No 29 detalla el mapeo general que consiste desde que se recibe la pre alerta hasta que se notifica al consignatario el movimiento de inventario de la carga en el Almacén Fiscal de destino. Esta figura no define responsables sino únicamente el proceso general.

El diagrama de flujo comprende la sección previa a la operación ilustrada en la Figura No 30 que consiste en la comunicación con el cliente y recepción de factura comercial y descripción general de la carga, así como la gestión administrativa de facturación (Figura No 31) para liberar documentos y posterior en la parte operativa reflejada en la Figura No 32 y la Figura No 33 donde se coordina por completo el trámite estableciendo comunicación paralela con la naviera y la agencia que se contrata para ejecutar el redestino.

Este trámite específico únicamente realiza redestino ya que son diferentes consignatarios que no manejan volumen para procesar contenedores completos. La operación de LCL es muy similar a la de FCL a diferencia que el contenedor contiene mercancía de diversos dueños, sin embargo, operaciones recibe la pre alerta, se notifica al cliente, este debe enviar la factura que ampara la carga y su respectiva traducción. Posterior a esto, se factura al cliente los cargos respectivos de flete marítimo (cuando corresponda) y manejos en destino.

Figura No 29 Mapeo General Operación LCL

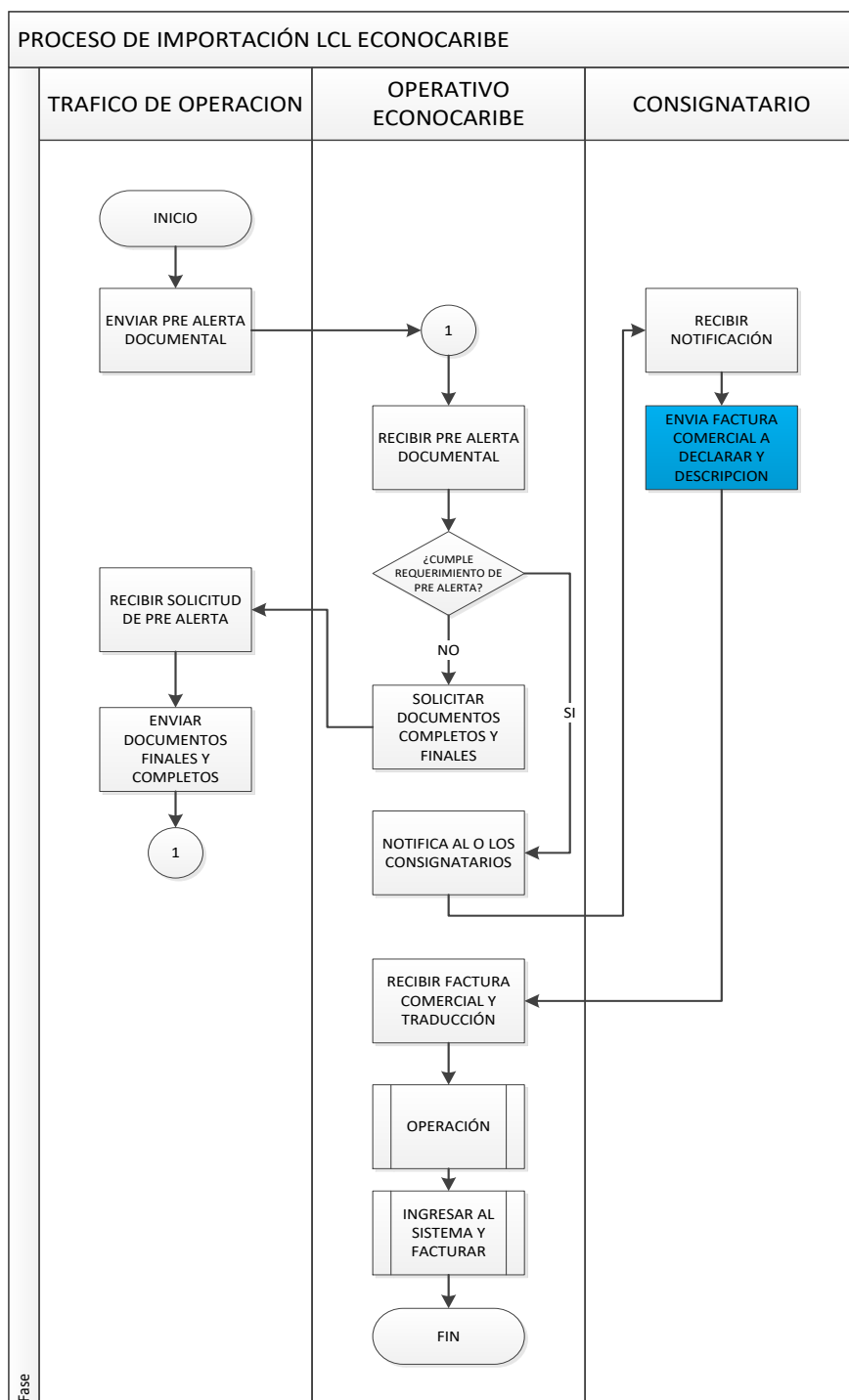


Nota: Magally Camacho

Después, la naviera dará el aviso de arribo, el encargado de operaciones gestionará la instrucción de redestino al Almacén que convenga, des consolidará, gestionará los requisitos para realizar redestino e inspección cuando corresponda.

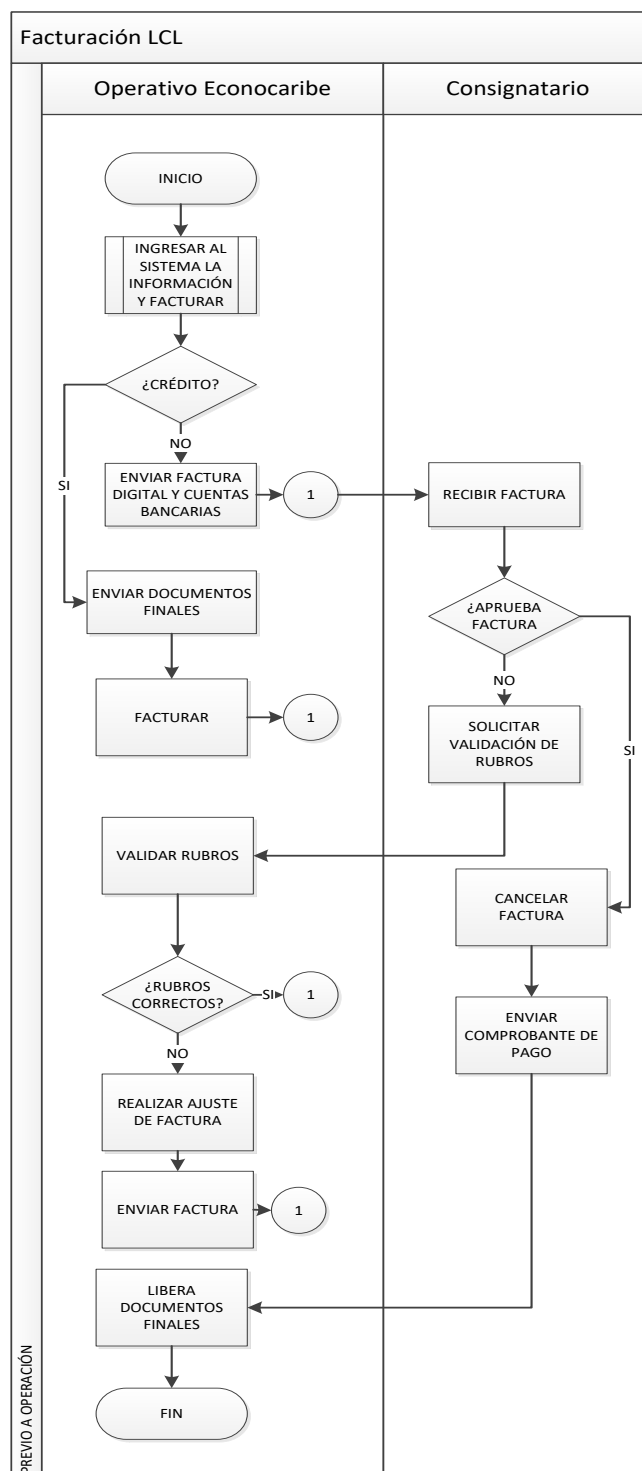
Una vez se genere el redestino, se encarga de notificar al Almacén fiscal para que estén al tanto de la llegada de la carga para que descarguen y luego notifiquen los movimientos.

Figura No 30 Diagrama de flujo de proceso de importación operación LCL general



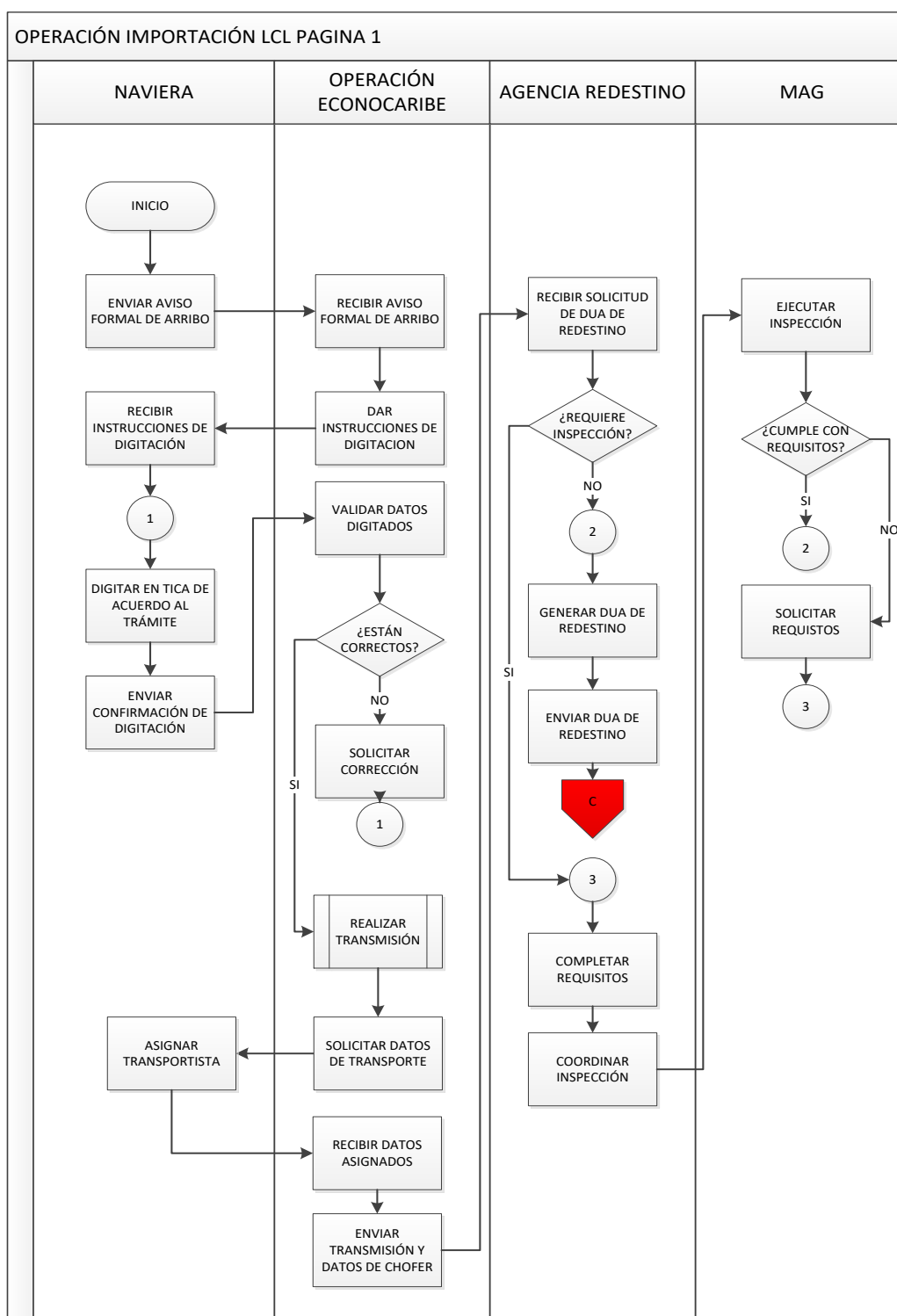
Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 31 Diagrama de flujo: Facturación LCL



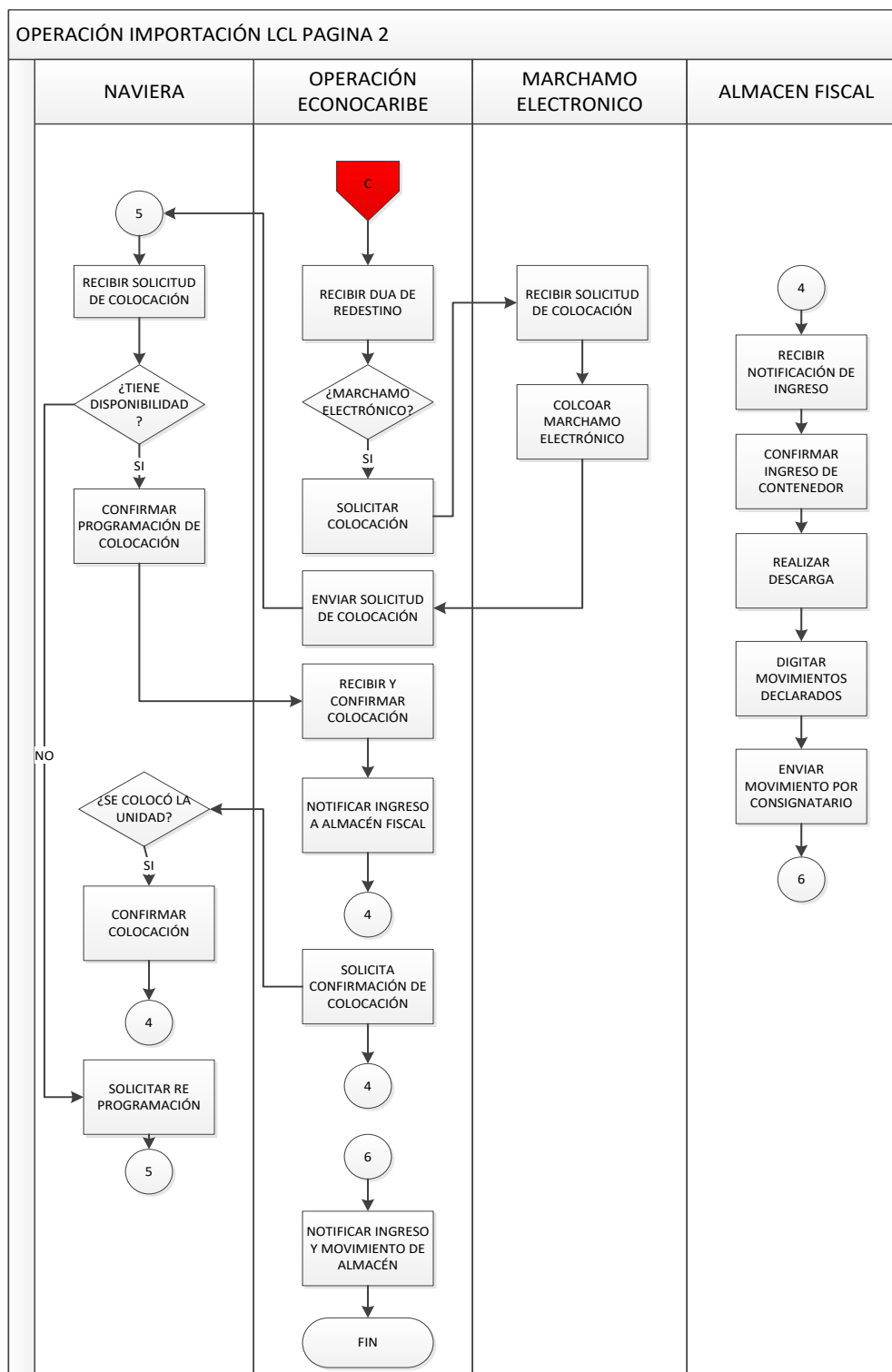
Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 32 Diagrama de flujo: Operación LCL pág. 1



Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 33 Diagrama de flujo: Operación LCL pág. 2.



Nota: Magally Camacho Álvarez

El proceso de LCL consiste al igual que en el proceso de FCL inicia donde el asistente de operaciones recibe la pre alerta documental, mismo verifica la fecha de arribo de la carga y al mismo tiempo notifica al cliente para gestionar la parte de traducción de la carga y facturación, posterior a esto, inicia el proceso de comunicación con la naviera, el aviso de arribo respectivo, el giro de instrucciones y des consolidación de la carga para coordinar la colocación en el destino final que por defecto es un Almacén Fiscal.

Este proceso se enumera de la siguiente manera.

1. Pre alerta documental:

a. La envía la oficina de origen (Estados Unidos, Colombia, España, México)

i. La pre alerta documental está compuesta por:

1. BL Master (Collect o prepaid)
2. BLS Hijos (Collect o prepaid)
3. Factura de cargos (en caso de que proceda)
4. Facturas comerciales referentes a los embarques de los hbls de cada consignatario

En caso de que la pre alerta documental no se confirme a nivel de máster, se accede a solicitar información a la naviera con la información que se posea (contenedor, barco) .

Sin embargo, es imperativo que siempre cumpla con la cantidad de BLs hijos así como peso y bultos, ya que si no se identifica la totalidad e la carga pueden ocasionarse gestiones ante aduana ya que esta no permite.

2. Se revisan fechas, se confirma con la naviera salidas y llegadas, así mismo la liberación de documentos en Costa Rica.
3. Notificación al cliente: Debe contener HBL, fecha estimada de arribo, lineamientos específicos y solicitud de: Confirmación de consignatario (nombre y cédula jurídica/ física), descripción de la carga, confirmación si la carga requiere inspección en puerto, factura comercial (para reconfirmar la recibida de origen)
4. El consignatario tiene obligación de enviar la descripción de la carga y la factura comercial de la carga.
5. Ingreso de información al sistema de operaciones Tecnysis.
6. Identificar si el cliente tiene cuenta de crédito o de contado.

7. La naviera da aviso formal al menos con 36 horas de anticipación de la llegada del barco que ampara el MBL y contenedor.
8. Operativo debe dar instrucciones de digitación del MBL: Normalmente se gestiona el redestino a Almacén Fiscal San Antonio A267. Debe indicar si el consolidado requiere inspección en puerto.
9. Liquidación: documento para control financiero de costos vs venta.
10. Des consolidación:
  - a. Re destino: Consiste en solicitar autorización a la aduana del puerto de ingreso, para movilizar carga no nacionalizada a otra jurisdicción aduanera En este caso a Almacén San Antonio.
    - i. Confirmar el manifiesto, la información declarada en el sistema TICA debe coincidir al 100% con la información que se declare por parte de Econocaribe: Manifiesto, número de contenedor, cantidad de bultos, embalaje, puerto de descarga, marchamo físico, destino final)
    - ii. Debe tener precaución de digitar los HBL's tal cual se pre alertó, en ocasiones los consignatarios gestionan tramites especiales como exoneraciones usando las mismas referencias y descripciones confirmadas.
  - b. El trámite del DUA de tránsito ante aduana lo ejecuta Econocaribe por medio de una agencia subcontratada para que realice el trámite en puerto y proceda a entregarlo a la naviera, una vez el vapor oficialice y finalice operaciones.
    - i. Si la carga requiere inspección, esta debe realizarse antes de que se gestione el trámite de redestino.
  - c. Posterior se envía copia al encargado de operaciones para que coordine con la naviera el transporte y la colocación del contenedor en el almacén fiscal. Esto debe hacerse dentro de los plazos establecidos por JAPDEVA o la Zona Portuaria de Caldera para no pagar demoras.
11. Facturación al cliente: pueden ser cargos únicamente locales o la totalidad del embarque. Se debe verificar si el cliente cuenta con tarifa previamente establecida. Si el cliente es de contado, debe pagar la totalidad de las facturas pendientes para poder realizar la liberación una vez la carga se encuentre en Almacén. El proceso de facturación se realiza

hasta que finalice la operación ya que se debe confirmar que no existan costos adicionales como marchamos físicos, movimientos en muelle, inspecciones, entre otros.

12. Verificación de colocación
13. En caso de que la colocación no haya sido efectiva se reprograma.
14. Confirmación de unidad vacía, por convenio con el Almacén Fiscal se realiza descarga inmediata. El único motivo por el que no se descargue inmediato será porque la aduana no autorizó la descarga dentro del plazo establecido o bien porque se requirió inspección por parte de la aduana.
15. Notificación de los movimientos de inventario a los clientes de acuerdo a su HBL
16. Confirmación de pago en los clientes de contado
17. Liberación de HBL para que los clientes nacionalicen
18. Cierre del trámite.

### Operación Aérea

El diagrama de flujo de la operación Aérea está compuesto al igual que los trámites marítimos desde la recepción de la pre alerta documental hasta la notificación final al cliente, este proceso abarca la recuperación de la carga hasta la digitación final para el consignatario. De manera general se realiza el mapeo general que se ilustra en la Figura No 34.

El diagrama de flujo se dividió en dos secciones: la sección previa a la operación ilustrada en la Figura No 35 que consiste en la comunicación con el cliente y recepción de factura comercial y descripción general de la carga, así como la gestión administrativa de facturación para liberar documentos y la segunda, la parte operativa reflejada en la Figura No 36 donde se coordina por completo el trámite estableciendo comunicación paralela con la naviera y la agencia que se contrata para ejecutar el redestino.

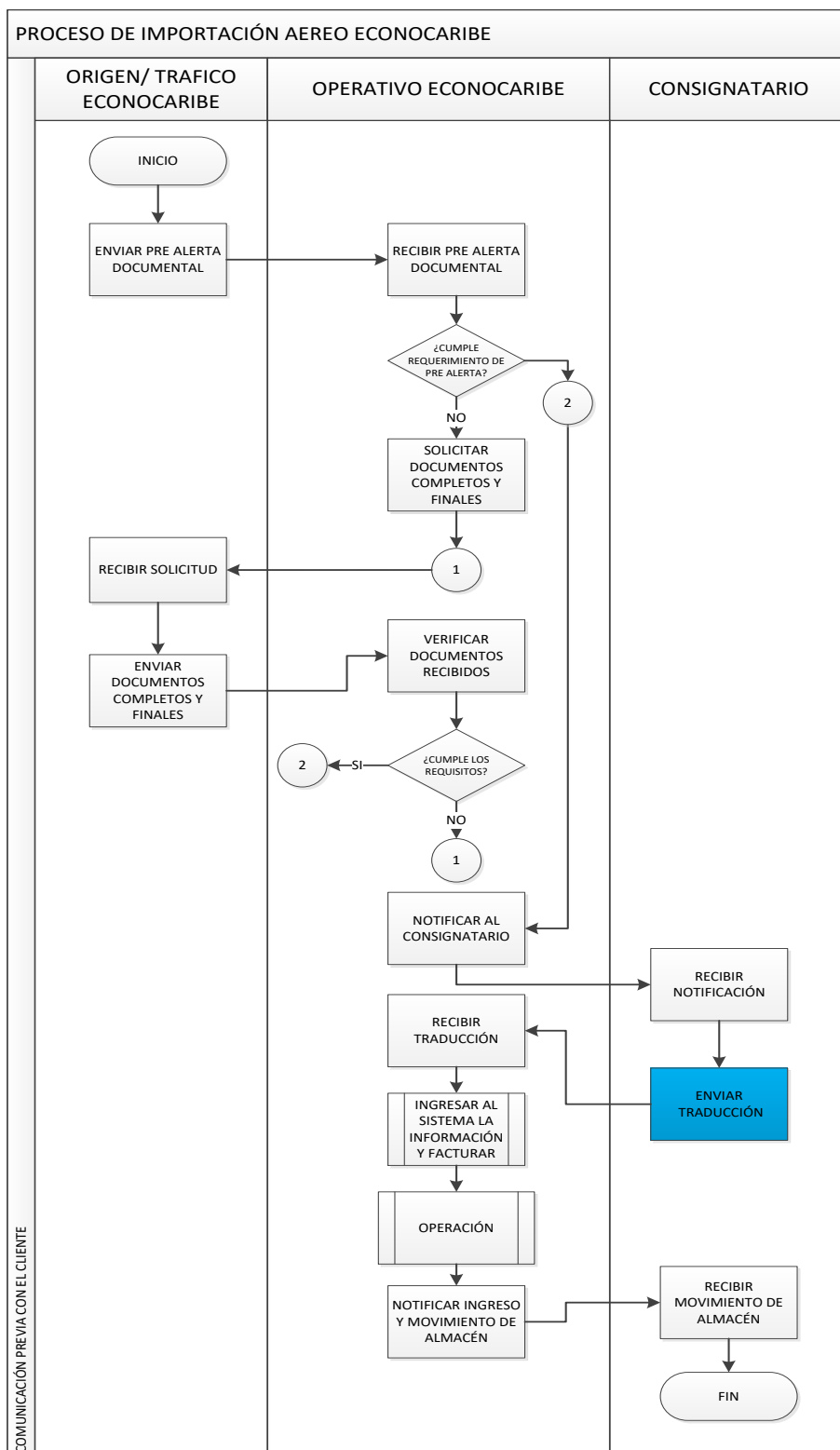
Este trámite específico únicamente realiza redestino ya que son diferentes consignatarios que no manejan volumen para procesar contenedores completos.

Figura No 34 Mapeo General Operación Aérea.



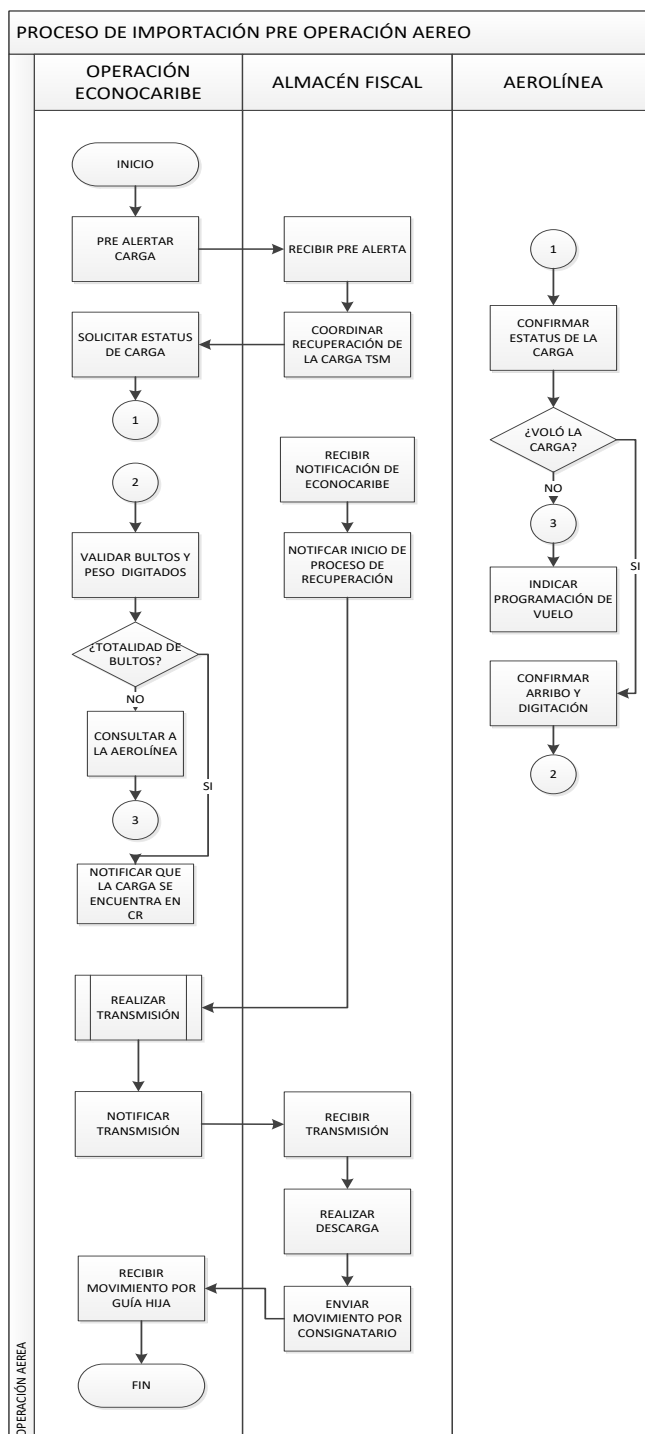
Nota: Magally Camacho

Figura No 35 Diagrama de flujo de proceso de importación operación Aérea general



Nota: Magally Camacho Álvarez

Figura No 36 Diagrama de flujo de proceso: Operación Aéreo



Nota: Magally Camacho Álvarez

A diferencia de LCL y FCL, aparte de que son servicios marítimos, el servicio aéreo se distingue por ser una operación rápida, el tránsito si es de Estados Unidos en una operación regular es de 24 horas, y otros destinos como oriente o Europa manejan un aproximado de 5 días. Sin embargo, el proceso de comunicación previa con el cliente es el mismo que los anteriores, en este interviene la coordinación de la recuperación de la carga en la terminal área según cada aerolínea por medio de un convenio que se tiene con el Almacén Fiscal San Antonio, con ellos se acordó que coordinarán la recuperación de la guía con el fin del que el cliente nacionalice la carga en el mismo. Los pasos se enumeran de la siguiente manera:

1. Pre alerta documental:
  - a. La envía la oficina de origen (Estados Unidos, Colombia, España, México)
    - i. La pre alerta documental está compuesta por:
      1. Guía Master (Collect o prepaid)
      2. Guía(s) Hija(s) (Collect o prepaid)
      3. Factura de cargos (en caso de que proceda)
      4. Facturas comerciales referentes a los embarques de los hbls de cada consignatario
2. Se confirma vuelo programado:
  - a. Si la carga es de USA en condición el tránsito es 1 día natural
  - b. Si la carga es de México y Colombia aproximadamente son 2 días.
  - c. Si la carga es de Europa el tiempo aproximado de tránsito son 5 días.
3. Se notifica a Almacén San Antonio:
  - a. Envía pre alerta con guía Máster
  - b. Indica si el cliente es un cliente de Econocaribe únicamente o si hace agencia aduanal.
  - c. Monto de liberación de la guía: es un rubro que cobran las aerolíneas de acuerdo al peso y volumen de la carga para liberar documentos en destino
  - d. Confirmación de consignatario de la (s) guía (s)
  - e. Confirmación de cédula jurídica
  - f. Cantidad de bultos por guía
  - g. Peso por guía

4. Notificación al cliente: Debe contener HAWB, fecha estimada de arribo y solicitud de confirmación de la descripción de la carga, es imperativo que el cliente confirme la descripción de la carga.
5. Ingreso de información al sistema de operaciones Tecnysis.
6. Facturación al cliente: pueden ser cargos únicamente locales o la totalidad del embarque. Se debe verificar si el cliente cuenta con tarifa previamente establecida. Si el cliente es de contado o gestionó el trámite pre pagado, debe pagar la únicamente los cargos locales generados en el destino (manejos y retiro de guía aérea) para que se dé la liberación una vez la carga se encuentre en Almacén. En este punto, la facturación normalmente se realiza antes de que la carga arribe porque el proceso es más rápido en cuanto a la operación.
  - a. Identificar si el cliente tiene cuenta de crédito o de contado.
7. Enviar la factura por correo electrónico
  - a. Si el cliente es de contado, no se le envía copia ni originales de documentos finales, sólo borradores.
  - b. Si el cliente es de crédito, se le pueden liberar documentos finales una vez se le notifique.
8. Liquidación: documento para control financiero de costos vs venta
9. Confirmación de pago en los clientes de contado y liberación de documentos
10. La aerolínea confirmará el arribo de la carga mediante un correo electrónico indicando el monto de liberación de la guía aérea.
11. Operativo confirma si arribaron la totalidad de bultos
  - a. Si no llegaron la totalidad se debe hacer una des consolidación parcial.
12. Operativo notifica al Almacén que la carga se encuentra en Costa Rica para que inicie el proceso de recuperación.
13. Des consolidación: este proceso consiste en la asignación de consignatarios de la guía master para que los clientes puedan nacionalizar la carga posterior a contar con movimiento en Almacén.
14. Confirmación de ingreso y autorización de la aduana para descarga
15. Solicitud de movimientos de inventario de almacén asociados a cada guía des consolidada
16. Notificación de los movimientos de inventario a los clientes de acuerdo a su guía hija

## 17. Cierre de trámite.

**Análisis de riesgos**

El análisis de riesgos se hace basado en el proceso de tráfico y la operación como tal, indiferentemente sea LCL, FCL o Aérea, ya que los riesgos se pueden presentar en cualquiera de los trámites y coordinaciones. Dicha evaluación se realizó en conjunto con los colaboradores de tráfico y de operaciones LCL, LCL y Aéreo por medio de una lluvia de ideas con respecto a las situaciones que se han presentado con mayor riesgo de que sucedan por la incidencia en la que se presentan como se determinan en la Tabla 13.

La Norma ISO 9001:2015 los riesgos se evalúan con ponderados del uno al cinco de acuerdo a los criterios establecidos por medio de la probabilidad y de la consecuencia que el riesgo pueda generar. Con esto, se genera un índice de riesgo para definir su magnitud y las posibles acciones para eliminarlos o mitigarlos.

Tabla 13 Riesgos identificados en el proceso de Operaciones de Econocaribe

Riesgos del Proceso de operaciones	Proceso involucrado	<b>P</b> (1 a 5)	<b>C</b> (1 a 5)	Índice riesgo= $P \times C$	Evaluación de riesgo
Falta de respuesta por parte de los proveedores de los clientes con detalle de la carga	Tráfico	1	2	2	Bajo
Entrega de cargas equivocadas por parte del proveedor	Tráfico	1	2	2	Bajo
Fallo apertura de módulos simultáneos Tecnysis	Operaciones	3	1	3	Bajo
Errores en facturación electrónica	Operaciones	3	1	3	Bajo
Consignación de cargas a otras oficinas	Tráfico	1	4	4	Bajo

Riesgos del Proceso de operaciones	Proceso involucrado	<b>P</b> (1 a 5)	<b>C</b> (1 a 5)	Índice riesgo= $P \times C$	Evaluación de riesgo
Caída de sistemas de inventarios en bodegas	Tráfico	2	2	4	Bajo
Adelanto de atraques	Operaciones	2	2	4	Bajo
Aforo rojo y amarillo en trámites anticipados	Operaciones	4	1	4	Bajo
Información incompleta de consignatario	Operaciones	4	1	4	Bajo
Resello de documentos por salida de muelle	Operaciones	4	1	4	Bajo
Impuntualidad en colocaciones	Operaciones	3	2	6	Bajo
Caída de sistema TICA	Operaciones	3	2	6	Bajo
Falta de seguimiento en recolectas coordinador tráfico	Tráfico	2	4	8	Bajo
Declaración incorrecta en la descripción de las cargas por parte de la oficina origen	Tráfico	3	3	9	Moderado
Pre alertas tardías	Tráfico/ Operaciones	3	3	9	Moderado
Demoras en trámites	Operaciones	3	3	9	Moderado
Retención de cargas	Tráfico/ Operaciones	3	3	9	Moderado

Riesgos del Proceso de operaciones	Proceso involucrado	<b>P</b> (1 a 5)	<b>C</b> (1 a 5)	Índice riesgo= $P \times C$	Evaluación de riesgo
Validación de trámite LCL, FCL, AIR incorrecto	Pricing/ trafico	2	5	10	Moderado
Falta de notificación de ingreso de cargas	Tráfico	3	4	12	Moderado
Errores de digitación	Operaciones	3	4	12	Moderado
Declaración de mercancía y bultos incorrectos	Operaciones	3	4	12	Moderado
Cargas sin rotular de forma adecuada	Tráfico	5	3	15	Moderado
Envío de cargas a otros países por error	Tráfico	3	5	15	Moderado
Deficiencia en coordinación de recolectas	Tráfico	5	4	20	Alto
Rubros de costos incorrectos	Tráfico/ operaciones	5	4	20	Alto
Cobro de rubros no cotizados	Tráfico	5	4	20	Alto
Falta de seguimiento en recolectas agente origen	Tráfico	5	5	25	Alto
Liquidación de facturación errónea	Operaciones	5	4	20	Alto

Nota: Magally Camacho

- P= Probabilidad

- C= Consecuencia
- Evaluación del riesgo:
  - Bajo: rango de puntuación 01-08
  - Medio: rango de puntuación 09-16
  - Alto: rango de puntuación 17-25

Dentro los riesgos que se categorizan bajos pero probables se encuentran la falta de respuesta con detalles de cargas, entrega de cargas equivocadas, apertura de módulos del sistema de operación y transmisión Tecnysis, caída de sistemas internos, adelanto de atraques de carga, tramites documentales por revisiones aduanaras, falta de seguimiento, entre otros.

Se caracterizan por ser riesgos que la empresa puede asumir ante los diferentes escenarios sin afectar de forma permanente un trámite o significativa un trámite.

En cuanto a los riesgos moderados, son aquellos que pueden afectar de forma significativa un trámite y generar errores de costos dependiendo cada tipo de trámite ya que los clientes pueden incurrir en situaciones aduanales perjudiciales como multas si las cargas no se declaran acorde a lo importado en cuanto a descripciones y cantidades.

Por ejemplo si al cliente no se le pre alerta a tiempo especialmente en trámites FCL puede llegar a perder los trámites anticipados o demoras en el caso que no tengan la información necesaria para realizar redestinos. O bien, si los proveedores no rotulan la mercadería de forma adecuada las cargas se pueden quedar sin identificar en las bodegas. Además, existen riesgos significativos como el que las oficinas de origen envíen por error cargas a otros países, lo cual puede afectar a los clientes que les urge la carga en Costa Rica.

Para los que se categorizan riesgos altos, a nivel interno, cuando se factura es imperativo contar con los costos reales del trámite, lo cual no siempre se logra ya que a pesar de que existe un proceso previo de cotización no siempre se respeta, por lo que hay demoras en los cierres documentales y financieros por estos mismos motivos.

Un aspecto que genera preocupación es la deficiencia en la coordinación de recolectas por lo que los encargados de tráfico deben ser responsables de presionar a las oficinas en origen para que estas se cumplan a la brevedad posible para el cliente. Además que Econocaribe no cuenta

con políticas de respuesta y seguimiento a los clientes, por lo tanto no hay plazos establecidos para resolverle las situaciones a los clientes, ya sea de una coordinación o reclamo efectuado.

### **Incidencias identificadas en los trámites**

Las incidencias comprenden las razones por las cuales se presentan reprocesos en la empresa en cuanto a la operación con base en las necesidades de los clientes, de estas no se lleva indicador de control alguno, se conversó con los encargados de Tráfico y operaciones e indican que algunas de las situaciones que se presentan pero que al mismo tiempo no se controlan ni cuantifican son:

- Las cargas no se recolecten según lo coordinado y se pierdan salidas de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Tarifas sin aprobar por parte de los clientes.
- Información incompleta tanto de la carga como de los requerimientos de los clientes (cliente de contado o crédito, reportes específicos, entre otros) por parte del Departamento Comercial
- Atrasos en salidas programadas (aéreas y marítimas)
- Quejas por pre alertas tardías
- Demoras incurridas por trámite
  - Clientes de contado que no pagan a tiempo para liberar documentos.
  - El cliente gestionó el trámite tardío
- Quejas por incumplimiento de colocaciones
  - No se realizó la solicitud al corte indicado
  - No se logró la salida de muelle
- Pérdida de trámites anticipados
  - El vapor se adelantó
  - La agencia del cliente no tenía lo necesario para gestionar el trámite
- Quejas por el personal
  - Tipo de quejas: error de tarifa, ruteos tardíos, pre alertas tardías.
- Facturación:
  - Tarifa incorrecta
  - Queja de clientes por tarifa alta

- Error impresora
- Error tabulación de rubros de la tarifa asignada
- Error del sistema o consignatario

De manera general se logra identificar con los escasos recursos que posee la empresa en cuanto a documentación las principales causas que generan reproceso por facturación que afecta directamente a los clientes como se muestra en la Tabla 14

Tabla 14 Reproceso facturación general enero-julio 2018

Causas	# facturas anuladas	% relativo
Corrección / ajuste tarifa	73	30,54%
Error consignatario	43	17,99%
Error por numero consecutivo	20	8,37%
Impresión errónea	20	8,37%
Acuerdo con el cliente	17	7,11%
No aplica	12	5,02%
Error fecha	11	4,60%
Error moneda	9	3,77%
Carga pre pagada	6	2,51%
Error sistema	4	1,67%
Otros	24	10,04%
Total	239	100,00%

Nota: Magally Camacho

Dentro de las principales causas que inciden en la re facturación de trámites como se demuestra en la Tabla 14 son: los ajustes de tarifas, misma situación que no debería de suceder ya que previamente se cuenta con cotización por parte de los operadores logísticos (como navieras y agentes al exterior), dichos ajustes se pueden ver afectados porque previamente el cliente no aprobó la tarifa, porque existen cargos adicionales que no se contemplaron entre otros.

Otra causa que es muy operativa es el error a la hora de facturar ya que no se confirma a nombre de qué razón social se debe facturar, teóricamente cuando se genera el ruteo esta información se debe confirmar, también existe una deficiencia en el sistema tecnysis en el módulo de facturación, ya que cuando se ajusta la información en el directorio no se sincroniza con el resto de módulos para la hora que se genera una factura de cobro, situación por la cual en ocasiones los operativos omiten y generan una factura incorrecta.

Se presentan errores de impresión en los consecutivos de la facturación porque esto se hace en una impresora de punto manual, en ocasiones al fijarse en el número que sigue para imprimir factura, se tabula incorrecto o la palanca de dicha impresora está inactiva en la que se requiere, ya que Econocaribe usa una impresora con dos bandejas ya que los rubros internacionales se facturan bajo una razón social en el extranjero y los cargos en destino se facturan bajo la sociedad costarricense, esto para fines tributarios y de control financiero.

También se presentan errores por fecha esto especialmente cuando son cierres de mes, ya que los departamentos de contabilidad realizan un cierre total a partir del último día natural de cada mes, entre otras causas es la anulación por error, errores del sistema como el cambio de moneda (naturalmente se debe facturar en dólares) e incluso rubros que no aplican.

A pesar de estos rubros, Econocaribe no cuenta con indicadores de recolecciones y coordinaciones efectivas así como de clientes activos, inactivos, cotizaciones aprobadas y rechazadas e incluso atrasos de salidas por diferentes circunstancias.

### **Brecha norma ISO 9001:2015**

Se formuló el análisis de la situación actual y gestión de proceso de importación con respecto a la norma ISO 9001:2015 para conocer el estado actual de Econocaribe y su visión de crear un sistema de gestión eficiente y mejora continua.

El análisis de brecha se fundamenta en principios y requisitos de la norma determinando los límites y aplicabilidad de un sistema de gestión. Esto pretende que un sistema de gestión eficiente tenga controlados los procesos e interacción entre estos, indicadores, recursos, responsabilidades, entre otros. Los principios se fundamentan en el horizonte de las empresas con respecto a los objetivos y metas propuestas. Y los requisitos, son los elementos necesarios para contar con un sistema de gestión de calidad orientado al cumplimiento de metas y objetivos para lograr satisfacer a los clientes a lo largo de los servicios que Econocaribe les presta.

El análisis de la brecha, establece una evaluación por medio de un cuestionario comprendido por 71 mismas enumeradas de acuerdo a cada punto desarrollado por la norma, es decir, preguntas desglosadas por capítulo de la norma, que detalla posibles puntajes a partir del 1 hasta el 5, mismos para que los involucrados en la clasificación tengan puntos de referencia asertivos y lo mayor ajustado a la realidad posible. En el apéndice 1 se detallan los criterios que se usaron para evaluar cada punto del cuestionario, mismo que se realizó en conjunto con los

colaboradores del Departamento de Operaciones que son dos encargados de tráfico y coordinación, y dos encargados de la operación consolidada, completos y aéreos.

La metodología utilizada para la evaluación fue por medio del cuestionario que facilita la norma ISO 9001:2015, mediante una reunión en la que se evaluaron los puntos y las diferentes categorías que la norma ofrece, se tomaron criterios de los involucrados y sus respectivos puntos.

Con los criterios de la Tabla 34 en el apéndice, se desarrolla la evaluación de principios y requisitos con base en la norma para conocer el estado actual de Econocaribe con respecto a la ISO 9001:2015.

## Principios

Los principios de la norma ISO 9001:2015 se fundamentan en el capítulo dos de la norma, mismo que se evalúa por medio del criterio de los involucrados en el proceso operativo y estratégico de la empresa los cuales son: Enfoque a los clientes, liderazgo, involucramiento de la gente, enfoque de procesos, mejoramiento, enfoque en la toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones con las partes interesadas.

### Enfoque a los clientes

A continuación en la Tabla 15 se sintetizan las puntuaciones expresas en la evaluación de los principios, misma basada en el criterio de los involucrados en el proceso e investigación.

Tabla 15 Principio: Enfoque a los clientes

2.3.2	1. ENFOQUE A LOS CLIENTES	Puntuación
1	¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para el mayor beneficio de la organización misma?	2
2	¿La organización ha entendido totalmente a los clientes y las necesidades y expectativas en la cadena de suministros relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir con estos requerimientos?	2
3	¿La organización ha establecido objetivos para la satisfacción de los clientes, y si las quejas crecen, son estas tratadas de una manera justa y oportuna?	2

2.3.2	1. ENFOQUE A LOS CLIENTES	Puntuación
1. ENFOQUE A LOS CLIENTES - NIVEL DE APLICACIÓN →		2,00

Nota: Magally Camacho

Econocaribe tiene a los clientes identificados de manera general sin embargo, no hay proceso que defina como se analiza el mercado, como se segmenta y como se mide la voz del cliente para determinar las necesidades y expectativas así como el desarrollo de objetivos para satisfacer a los clientes y el trato de quejas de manera oportuna.

El mercado meta es cualquier empresa importadora y exportadora a la que se le puedan ofrecer servicios. Si bien es cierto, no miden la voz del cliente de forma efectiva por medio de encuestas o solicitudes de retroalimentación, en promedio se asume que los clientes se encuentran satisfechos con cualquiera de los servicios que se les ofrezca exceptuando que existan situaciones que generen demoras o costos que el cliente no tiene previstos. Se define que la en este punto, poseen 2,00 de los puntos definidos por la norma específicamente por el punto 3 que determina que las quejas son tratadas de manera justa y oportuna. Es decir, únicamente toman el criterio de los clientes cuando hay situaciones extraordinarias, en caso contrario se asume que la empresa está procesando la información de forma correcta. Sin embargo, la calificación define que están casi al punto óptimo para cumplir la norma

### **Liderazgo**

El liderazgo es uno de los principios y al mismo tiempo un requisito que mayor ventaja tiene Econocaribe, ya que la alta dirección sin excepción tiene comunicación asertiva y efectiva con todo el personal y sus respectivos departamentos. En la Tabla 16 se definen los puntos que se usaron para evaluar el estado actual de Econocaribe.

Tabla 16 Principio: Liderazgo

2.3.3	2. LIDERAZGO	Puntuación
4	¿La alta dirección establece y comunica la dirección, políticas, planes y cualquier información importante y relevante para el éxito de la organización?	3
5	¿La alta dirección establece, administra y comunica objetivos financieros y económicos efectivos, a fin de ofrecer recursos necesarios y retroalimentación de información de desempeño?	4
6	¿La alta dirección crea y mantiene un ambiente necesario en el cual la gente puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización?	4
2. LIDERAZGO - NIVEL DE APLICACIÓN →		3,67

Nota: Magally Camacho

Econocaribe se caracteriza por ser una empresa que tiene la iniciativa de involucrar y desarrollar a su personal en todas las actividades necesarias para cumplir con la meta y objetivos de Econocaribe. Sin embargo, no poseen flujos de información formalmente definidos para efectos de comunicación interna acerca del cumplimiento de objetivos.

### **Involucramiento de la gente**

Debido a la fuerte estructura de Liderazgo que posee la empresa, uno de los pilares de este es el involucramiento de las personas que participan en las funciones y actividades diarias de la empresa, en la Tabla 17 se definen las puntuaciones dadas por el evaluador y la respectiva gerencia.

Tabla 17 Principio: Involucramiento de la gente

2.3.4	3. INVOLUCRAMIENTO DE LA GENTE	Puntuación
7	¿La gente en todos los niveles es reconocida como un recurso importante de la organización que puede impactar fuertemente en el logro de los objetivos de la organización?	5
8	¿Se fomenta el involucramiento total para crear oportunidades de mejoramiento en la competencia, conocimientos y experiencia de la gente en beneficio global de la organización misma?	4
9	¿La gente está deseando trabajar en forma colaborativa con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas relevantes?	4
3, INVOLUCRAMIENTO DE LA GENTE - NIVEL DE APLICACIÓN →		4,33

Nota: Magally Camacho

Si bien es cierto, Econocaribe es una empresa que busca la inclusión de todo el personal en pro al beneficio y satisfacción de las necesidades tanto de los clientes como de la empresa, actualmente no cuenta con el compromiso total de sus colaboradores porque no tiene pautas específicas para seguir, los procesos son empíricos y no hay responsables definidos para cada proceso específico, lo que en ocasiones genera que personas que no corresponden tomen decisiones o bien, al contrario, los que deben tomar el mando no lo hagan. Por lo tanto, al tener aun posibilidad mayor de controlar y evaluar tiene puntuación de 4,33.

### **Enfoque de procesos**

El enfoque de procesos es pobre pero asertivo, la empresa a pesar de no tener un sistema de gestión de procesos ni documentación alguna definida, se determina que normalmente satisfacen las necesidades sin tomar en cuenta posibles aspectos de mejora. En la Tabla 18 se definen las puntuaciones dadas:

Tabla 18 Principio: Enfoque de Procesos

2.3.5	4. ENFOQUE DE PROCESOS	Puntuación
10	¿Las actividades, controles, recursos y resultados son administrados de una forma interrelacionada?	1
11	¿Las capacidades de las actividades y/o procesos clave son entendidas a través de mediciones y análisis para logro de mejores resultados en los objetivos de la organización?	3
12	¿La alta dirección permite evaluaciones y/o priorización de riesgos y oportunidades y se abordan los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	2
4. ENFOQUE DE PROCESOS - NIVEL DE APLICACIÓN →		2,00

Nota: Magally Camacho

Econocaribe tiene procesos pero no están estructurados ni documentados, además, cuentan con un software y no realizan uso de este de forma eficiente, no se hacen evaluaciones constantes ni prevención de riesgos ante posibles situaciones que se puedan presentar a lo largo de los diversos trámites que ejecutan. De los principios, este es el factor más crítico con una puntuación de 2, que genera una evidencia de la posibilidad de mejora disponible.

Los controles que se llevan son totalmente manuales, la medición de riesgos y mejoras se hace de forma reactiva y no de forma anticipada, toman medidas correctivas ante las situaciones sin haberlas previsto con anticipación. Es decir, en general se satisfacen los requisitos de los clientes sin embargo, se puede mejorar.

### **Mejoramiento**

El mejoramiento en Econocaribe no es uno de los principales factores que tienen, ya que al tener la expectativa de que normalmente se cumplen las necesidades de los clientes, exceptuando clientes específicos con los que se tenga algún punto de referencia para prevenir.

Tabla 19 Principio: Mejoramiento

2.3.6	5. MEJORAMIENTO	Puntuación
16	¿La alta dirección fomenta y apoya el mejoramiento, a fin de lograr objetivos de la organización?	3
17	¿La organización cuenta con mediciones y monitoreo efectivos en los procesos para rastrear y evaluar el desempeño de los procesos y el avance de los objetivos?	3
18	¿La alta dirección reconoce y agradece los logros en los objetivos de la organización?	5
5. MEJORAMIENTO - NIVEL DE APLICACIÓN →		3,67

Nota: Magally Camacho

Se define en la Tabla 19 se determina que se toman medidas con clientes específicos cuando han sucedido situaciones extraordinarias, la gestión de recursos no existe, no cuentan con un sistema integrado de información por lo que los controles se hacen manuales. A pesar de que el departamento de operaciones es fundamental para el desarrollo de la empresa, en muchas ocasiones se les responsabiliza por acciones no competentes a su seguimiento.

#### **Enfoque en la toma de decisiones basadas en la evidencia**

En la Tabla 20 se desarrolla la puntuación dada en cuanto a los términos de toma de decisiones que se basan en la evidencia de acuerdo a las situaciones específicas que se puedan presentar a lo largo de los trámites.

Tabla 20 Principio: Enfoque de Decisiones basada en evidencia

2.3.7	6. ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA	Puntuación
19	¿Las decisiones son efectivas, basadas en análisis de hechos exactos y balanceados con experiencia intuitiva cuando sea apropiado?	3

20	¿La alta dirección asegura acceso apropiado a los datos, información y herramientas que permitan ejecutar efectivos análisis?	3
21	¿La alta dirección asegura que las decisiones se basen en el logro de óptimos beneficios de valor agregado, evitando mejoramientos en un área y que produzcan deterioro en otras áreas?	2
6. ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA - NIVEL DE APLICACIÓN →		2,67

Nota: Magally Camacho

Se toman medidas con clientes específicos cuando han sucedido situaciones extraordinarias. La gestión de recursos no existe, no cuentan con un sistema integrado de información por lo que los controles se hacen manuales. A pesar de que el Departamento de operaciones es fundamental para el desarrollo de la empresa, en muchas ocasiones se les responsabiliza por acciones no competentes a su seguimiento.

### **Gestión de las relaciones con las partes interesadas y proveedores**

En la Tabla 21 se definen los aspectos referentes a las relaciones entre las partes que se involucran a lo largo del proceso de Econocaribe.

Tabla 21 Principio: Gestión de las relaciones con las partes interesadas y proveedores

2.3.8	7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS Y LOS PROVEEDORES	Puntuación
22	¿Existen procesos efectivos para evaluación, selección y monitoreo de proveedores y socios en la cadena de suministros, para asegurar beneficios globales?	2
23	¿La alta dirección asegura el desarrollo de efectivas relaciones con proveedores clave y partes interesadas que den balance a los objetivos de corto plazo con consideraciones de largo plazo?	4

24	¿Se fomenta el compartir planes futuros y retroalimentación entre la organización, sus proveedores y partes interesadas de la cadena de suministros para promover y permitir beneficios mutuos?	4
7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS Y LOS PROVEEDORES - NIVEL DE APLICACIÓN →		3,33

Nota: Magally Camacho

La alta gerencia es la que se encarga de gestionar nuevas alianzas con las oficinas de otros orígenes, ante este escenario son reactivos ante las diversas situaciones que se presentan a lo largo de los trámites y negociación acordada. Actualmente no se puede considerar que se realizan todas las evaluaciones que aspiran, sin embargo, actualmente por la estrategia de apertura de mercados se ha establecido la necesidad de evaluar con el fin de lograr los objetivos estratégicos y crecimiento de la empresa.

### Resumen de Evaluación de Principios

El resumen lo que permitirá es definir de forma gráfica en la Figura No 37 a través de la información dada en la con respecto al estado actual de la empresa en el punto de principio de la Norma ISO 9001:2015.

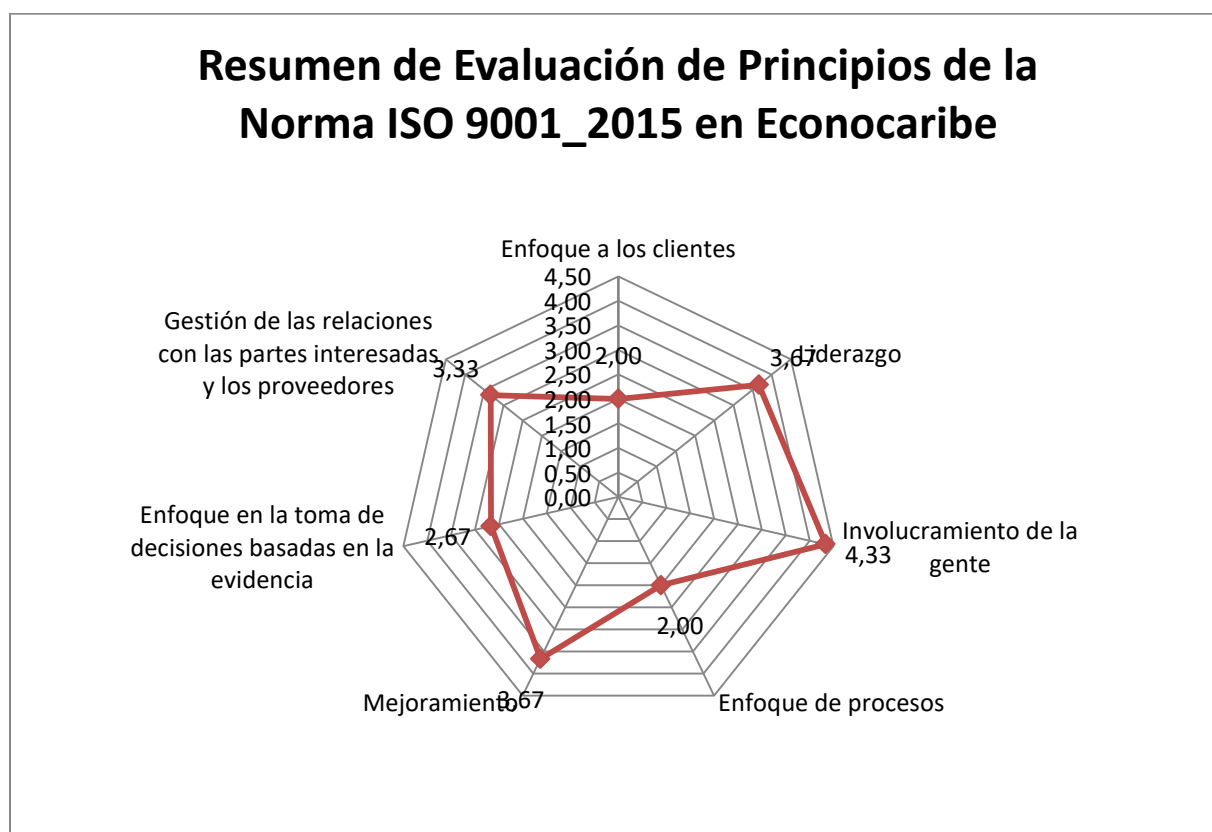
Tabla 22 Resumen de evaluación de los principios de la norma ISO 9001:2015 en Econocaribe

#	Principio	Puntuación
1	Enfoque a los clientes	2,00
2	Liderazgo	3,67
3	Involucramiento de la gente	4,33
4	Enfoque de procesos	2,00
5	Mejoramiento	3,67
6	Enfoque en la toma de decisiones basadas en la evidencia	2,67
7	Gestión de las relaciones con las partes interesadas y los proveedores	3,33
	Promedio	<b>3,10</b>

Nota: Magally Camacho

En promedio los principios se puntualizan entre la puntuación de tres y cuatro lo que indica que Econocaribe generalmente satisface las necesidades y expectativas de los clientes, puede decirse que supera el requisito mínimo de la norma, sin embargo, este puede aumentar si se logra involucrar a las partes interesadas y desarrollar aspectos de mejora en procesos para lograr los objetivos determinando que los principios con menor puntuación son el enfoque de procesos y la toma de decisiones basadas en la evidencia para lograr la meta principal del sistema de gestión que es el enfoque directo a los clientes y su satisfacción.

Figura No 37 Resumen evaluación de los principios la norma ISO 9000:2015



Nota: Tabla 22

A pesar de que Econocaribe cumple relativamente los principios para aplicar la norma ISO 9001:2015 bajo elementos como la identificación de clientes meta no poseen un indicador de dicho principio en cuanto a las necesidades de los clientes y la percepción del servicio que se les ofrece. Según se determina, la empresa se caracteriza por preocuparse por su personal e involucramiento, sin embargo, el tema de cultura laboral pro cliente no está en su máximo auge,

por lo tanto a pesar de tener líderes y personal adecuado no se cuenta con la motivación y compromiso que se pretende.

Los escasos controles que se llevan son manuales, no hay medición de riesgos y toda acción ante situaciones extraordinarias es reactiva ya que no hay un índice que permita prevenir eventualidades que generen grados de disconformidad con los clientes. La gestión de recursos no es una prioridad visible no hay un sistema integrado de información ni de comunicación.

Además, esto hace que las personas no tengan claro los flujos de información y pautas específicas a seguir bajo diferentes circunstancias que se puedan presentar a lo largo de la gestión operativa, aparte de esto, el enfoque a los procesos no es el que se aspira ya que no hay documentación ni definición alguna, partiendo del hecho que normalmente cumplen con las necesidades de los clientes sin tener claro el panorama para mejorar el servicio.

### **Requisitos**

La norma específica determina la necesidad de definir la capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes determinando procesos de mejora y aseguramiento de las conformidades.

#### **Entorno / contexto de la organización**

En este requisito se establece que las organizaciones deben definir factores tanto internos como externos que pueden afectar en el cumplimiento de objetivos. En la Tabla 23 se definen una serie de preguntas que se evaluaron de la siguiente manera.

Tabla 23 Requisito: Entorno de la organización

<b>4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			<b>Puntuación</b>
1	4.1.	¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	3
2	4.2.	¿Se han analizado y definido cuáles son las “partes interesadas” de la organización?	5
3	4.2.	¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las	3

4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			Puntuación
		necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	
4	4.1.	¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la información clave interna y externa?	5
5	4.3.	¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	1
6	4.4.	Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un manual de políticas y procedimientos que especifique el proceso?	1
7	4.4.	¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?	1
8	4.4.	¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	4
9	4.4.	¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	1
10	4.4.	¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	1
11	4.4.	¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos de los procesos?	1
			2,36

Nota: Magally Camacho

Dichas puntuaciones de la Tabla 23 se justifican de la siguiente manera:

- La empresa no tiene registros de que analiza con alguna frecuencia el entorno y los aspectos que en este no puedan influir.

- Las partes interesadas en una organización suelen ser los clientes, los proveedores, los socios e incluso el propio personal
- No hacen encuesta periódica para conocer la voz del cliente
- Proyección estratégica de 12 meses que va con el principio de hacer apertura de mercados en Colombia, México y España.
- No cuenta con listado alguno de procesos
- No cuenta con manual alguno de política ni procedimientos
- No cuentan con mapeo del proceso real.
- No hay organigrama del proceso ni diagrama alguno de relación ni flujo de información adecuado a pesar de que existe de forma empírica y sin documentación.
- No cuentan con objetivos por proceso, se ve todo a nivel macro y no detallado por función o departamento específico.
- La cantidad de información a documentar depende de: tamaño de la organización, complejidad de procesos y competencia de las personas. No cuentan con documento alguno.
- No cuentan con un sistema de gestión de procesos enfocado en la satisfacción de los clientes.

### **Liderazgo**

La norma ISO 9001:2015 establece como requisito el liderazgo debido a que se requiere personal dirigido de forma adecuada, en la Tabla 24 se definen las puntuaciones de acuerdo a la valoración realizada.

Tabla 24 Requisito: Liderazgo

<b>5. LIDERAZGO</b>			<b>Puntuación</b>
12	5.1.1.	¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?	1
13	5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos, productos y servicios?	3

5. LIDERAZGO			Puntuación
14	5.1.2.	¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y reglamentara que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	5
15	5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	5
16	5.2.1. 5.2.2.	¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	1
17	5.3.	¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	1
18	5.3.	¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	3
19	5.3.	¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	3
			2,75

Nota: Magally Camacho

La determinación de estos puntos se define en las siguientes observaciones:

- No cuentan con política de calidad sin embargo cuentan con objetivos y metas
- No miden la voz del cliente
- La empresa vela por cumplir la normativa de la Dirección General de Aduanas
- No cuenta con política de calidad ni documentación alguna
- No cuenta con un sistema de gestión de procesos ni de calidad
- Se hace por meta y percepción de la Alta dirección, no miden voz del cliente como tal, deben identificarse los roles, responsabilidades y autoridades de los equipos de los procesos.

- Con respecto a los principios, el término de liderazgo en cuanto a los requisitos se determina por el cumplimiento de objetivos y satisfacción de los clientes.

### **Planificación del sistema de gestión de calidad**

En cuanto al sistema de gestión de calidad, se define como uno de los factores que mayor impacto generan en la posible implementación de la norma, ya que las puntuaciones que se definen en la Tabla 25.

Tabla 25 Requisito: Planificación del sistema de Gestión de Calidad

		<b>6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Puntuación</b>
<b>20</b>	<b>6.1.1.</b>	¿El sistema de gestión implantado incluye el análisis de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	1
<b>21</b>	<b>6.1.2.</b>	¿Existe un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	1
<b>22</b>	<b>6.2.1.</b>	¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	1
<b>23</b>	<b>6.2.2.</b>	¿Se ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	3
<b>24</b>	<b>6.3.</b>	¿Se actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las necesidades detectadas?	1
		<b>6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>	<b>1,4</b>

Nota: Magally Camacho

Se definen las puntuaciones de la Tabla 25 basados en que la empresa no cuenta con análisis de riesgos, oportunidades, procesos, indicadores de gestión, planes de acción de mejora ni registro alguno de cambio en cuanto a roles y regulaciones.

## Soporte

En el factor de soporte se refiere a que la empresa debe poseer los recursos necesarios para el desarrollo del negocio en factores de infraestructura, personal, ambiente, mediciones, competencias, consciencia organizacional y comunicación, las preguntas que se evaluaron se detallan en la Tabla 26:

Tabla 26 Requisito: Soporte

		<b>7. SOPORTE</b>	<b>Puntuación</b>
<b>25</b>	<b>7.1.1.</b>	¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para gestionar el sistema?	3
<b>26</b>	<b>7.1.2.</b>	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	2
<b>27</b>	<b>7.1.3.</b>	¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	5
<b>28</b>	<b>7.1.4.</b>	¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?	5
<b>29</b>	<b>7.1.5.</b>	¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para asegurar su fiabilidad?	4
<b>30</b>	<b>7.1.5.</b>	En caso de no existir normativa ¿Se ha identificado un sistema de calibración o verificación adecuado?	1
<b>31</b>	<b>7.1.6.</b>	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	3
<b>32</b>	<b>7.2.</b>	¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las	5

		<b>7. SOPORTE</b>	<b>Puntuación</b>
		personas?	
<b>33</b>	<b>7.3.</b>	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	3
<b>34</b>	<b>7.4.</b>	¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	2
<b>35</b>	<b>7.5.1.</b>	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	1
<b>36</b>	<b>7.5.2.</b>	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	1
<b>37</b>	<b>7.5.3.</b>	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	3
		<b>7. SOPORTE - NIVEL DE APLICACIÓN →</b>	<b>2,92</b>

Nota: Magally Camacho

Dentro de las observaciones en los puntos expresos en la Tabla 26 se determina:

- La empresa no cuenta con análisis de valoración de puestos para validar las funciones necesarias y perfiles actuales, los funcionarios se adaptan a las necesidades
- La empresa evalúa periódicamente el clima organizacional y el desempeño bajo criterios de la percepción de los clientes internos de la empresa y las relaciones interpersonales.
- La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, ayuda a identificar las necesidades de formación del personal. Motivo por el cual solicitaron el análisis y creación de un sistema de gestión operativo para reforzar al personal y documentar las necesidades y oportunidades de la empresa
- Se presentan indicadores mensuales que se gestionan de forma completamente manual

- No hay una política como tal pero el objetivo general es que el cliente se sienta seguro y sus cargas lleguen en tiempos estimados sin incurrir en trámites extras o demoras por trámites internos.
- La empresa cuenta con un plan de comunicación abierto de acuerdo a las necesidades, sin embargo, es necesario reflejar el flujo de información de acuerdo a las diversas situaciones que se presenten.
- Econocaribe no cuenta con respaldo documental de ninguna de las gestiones de operaciones, por lo tanto si esto sucede y el personal por algún motivo no asiste, hay cierta dependencia e incertidumbre al no contar con los pasos a seguir en los diferentes trámites.

### **Operación**

La operación conlleva lo que corresponde a planificación y control de las actividades que se desarrollan, en este caso el departamento de Operación (tráfico, des consolidación, coordinación de colocaciones finales). En la Tabla 27:

Tabla 27 Requisito: Operación

<b>8. OPERACIÓN</b>			<b>Puntuación</b>
38	8.1.	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	1
39	8.2.1. 8.2.2.	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	4
40	8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas?	3
41	8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a los requisitos legales y reglamentarios?	3
42	8.2.4.	¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal correspondiente?	3

<b>8. OPERACIÓN</b>			<b>Puntuación</b>
43	8.3.1.	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?	4
44	8.3.2.	¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación, verificación y validación?	3
45	8.3.3.	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?	5
46	8.3.4.	¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?	3
47	8.3.5.	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?	3
48	8.3.6.	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?	3
49	8.4.1.	¿Se realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?	3
50	8.4.2.	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	3
51	8.4.3.	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	3
52	8.5.1.	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	1
53	8.5.2.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de procesos internos y externos?	2

8. OPERACIÓN			Puntuación
54	8.5.3.	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	3
55	8.5.4.	¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	3
56	8.5.5.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	3
57	8.5.6.	¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	1
58	8.6.	¿La organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios?	1
59	8.7.	¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	1
			2,64

Nota: Magally Camacho

En el punto del capítulo 8 de la norma y su respectiva evaluación, se determinó:

- No cuentan con un mapeo de procesos real y actual ni con un sistema de gestión de procesos ni calidad.
- Existe un parámetro general de trabajo para lograr cumplir con respuesta efectiva a los clientes, sin embargo, no está documentado
- Se identifica el tipo de cliente de acuerdo a sus exigencias y se controla el proceso de principio a fin para evitar cualquier eventualidad, pero no hay indicador que lo demuestre

- No hay documento que respalde dichos requisitos sin embargo, se mantiene el control para no incurrir en ninguna negligencia ante la DGA
- El flujo de información no está definido ni documentado
- La empresa tiene claro los productos y servicios a ofrecer, creó alianzas para incrementar volumen en orígenes de Colombia, España y México, es decir, se está ejecutando la apertura de mercado, sin embargo, no cuentan con los procesos establecidos lo cual genera descontrol en la forma de proceder ante las diferentes oficinas con las que se tiene convenio.
- No cuentan con indicadores de control, trazabilidad ni planes de acción de mejora
- Se evalúan propuestas de otras navieras para validarlas con respecto a los servicios que la oficina presta

### **Evaluación del desempeño**

En la evaluación del desempeño se debe determinar que requiere seguimiento, medición y su respectivo seguimiento, a raíz de esto en la Tabla 28 se determina:

Tabla 28 Requisito: Evaluación del desempeño

		<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Puntuación</b>
<b>60</b>	<b>9.1.1.</b>	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	3
<b>61</b>	<b>9.1.2.</b>	¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto a la organización, productos y servicios?	1
<b>62</b>	<b>9.1.3.</b>	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	3
<b>63</b>	<b>9.2.1.</b>	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados	1
<b>64</b>	<b>9.2.2.</b>	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	1

		<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Puntuación</b>
<b>65</b>	<b>9.3.1.</b>	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	1
<b>66</b>	<b>9.3.2.</b>	¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	1
			<b>1,57</b>

Nota: Magally Camacho

Se concluyó en la sección de evaluación de desempeño desarrollada en la Tabla 28 se define que Econocaribe genera indicadores mensuales únicamente para conocer el estado de volumen de operación, y estos son manuales, no están enfocados en un sistema de gestión de procesos enfocado a la satisfacción de los clientes, además de que no miden la voz del cliente y que esto se origina por la falta de estructura de un sistema adecuado de gestión de procesos y de calidad.

### **Mejora**

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones a lo largo de la evaluación de la norma, no hay medición del punto referente a la satisfacción del cliente, únicamente intervienen en elementos de satisfacción del cliente cuando se presentan problemas o quejas directas.

Además, no hay control documentado pero cuando pasan situaciones específicas, en futuros embarques se prevé tomarlo de referencia. A continuación en la Tabla 29 se detalla la evaluación:

Tabla 29 Requisito: Mejora

		<b>10. MEJORA</b>	<b>Puntuación</b>
<b>67</b>	<b>10.1.</b>	¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los resultados del SGC?	3
<b>68</b>	<b>10.2.</b>	¿La organización controla y corrige las no conformidades?	1

		<b>10. MEJORA</b>	<b>Puntuación</b>
<b>69</b>	<b>10.2.</b>	¿La organización analiza las no conformidades y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas)?	2
<b>70</b>	<b>10.3.</b>	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	1
<b>71</b>	<b>10.3.</b>	¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	3
			<b>1,92</b>

Nota: Magally Camacho

### **Resumen de Evaluación de Requisitos**

El resumen de los requisitos en la Tabla 30 lo que define de forma gráfica Figura No 38 con respecto al estado actual de la empresa en el punto de requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Mismo que define en la Tabla 30:

Tabla 30 Resumen de evaluación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en Econocaribe

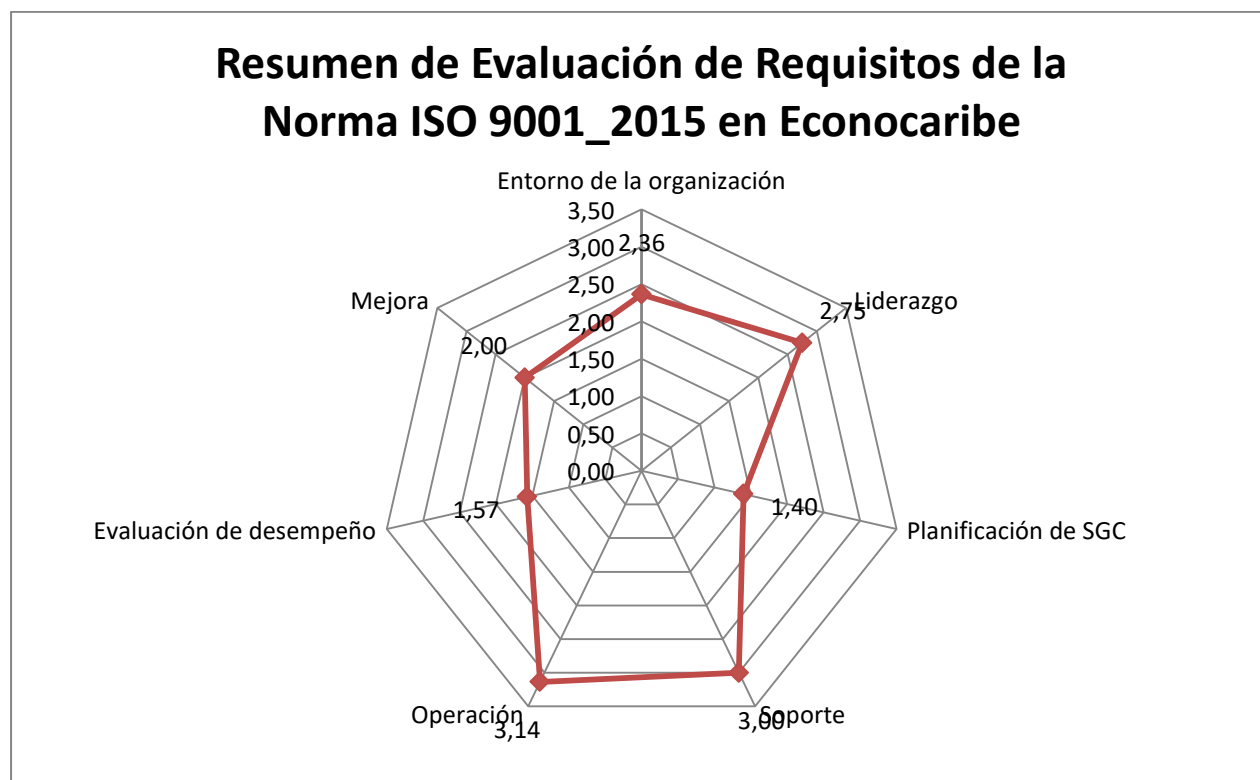
#	<b>Requisito</b>	<b>Puntuación</b>
<b>1</b>	Entorno de la organización	2,36
<b>2</b>	Liderazgo	2,75
<b>3</b>	Planificación de SGC	1,40
<b>4</b>	Soporte	3,00
<b>5</b>	Operación	2,64
<b>6</b>	Evaluación de desempeño	1,57
<b>7</b>	Mejora	2,00
	Promedio	2,32

Nota: Magally Camacho

Los requisitos se puntualizan en promedio de dos, lo que indica que Econocaribe es reactivo ante las diversas circunstancias que puedan afectar cada uno de los mismos, no hay

requisito que se acerque a la puntuación máxima de la norma a raíz de que la empresa no cuenta con sistema de gestión de procesos ni calidad enfocada en la satisfacción del cliente.

Figura No 38 Resumen de evaluación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en Econocaribe



Nota: Tabla 30

En cuanto a los requisitos de la norma, bajo la evaluación que se realizó se determina que no existe un sistema de gestión de procesos de ni calidad enfocado a los clientes, no cuentan con registros de incidencias, de cartera de clientes, de necesidades o recomendaciones de acuerdo a cada tipo de trámite

La empresa tiene como visión ser reconocida por la excelencia en el servicio y la satisfacción total de los clientes sin embargo, no hay desarrollo alguno que se incline a dicha visión. Tienen una estrategia comercial de apertura de mercados pero no tienen los procesos ni procedimientos establecidos para lograrlos, además no cuentan con política de calidad ni un sistema de gestión que permita conocer las necesidades de los clientes. Tampoco cuentan con

objetivos por proceso, se ve y analiza de forma macro el resultado que analizan de forma general en cuanto a volúmenes y no detallado por función o departamento específico.

Uno de los elementos que genera discrepancia a nivel de la operación con respecto a los principios, es que en el punto de liderazgo se tiene una puntuación muy alta con respecto a los requisitos ya que este se enfoca en el cumplimiento de objetivos y satisfacción de los clientes.

Econocaribe no posee análisis de valoración de puestos para validar las funciones necesarias y perfiles actuales, los funcionarios se adaptan a las necesidades

La empresa evalúa periódicamente el clima organizacional y el desempeño bajo criterios de la percepción de los clientes internos de la empresa y las relaciones interpersonales pero no de los clientes externos que son la base de la empresa.

La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, ayuda a identificar las necesidades de formación del personal. Motivo por el cual solicitaron el análisis y creación de un sistema de gestión operativo para reforzar al personal y documentar las necesidades y oportunidades de la empresa

Econocaribe no cuenta con respaldo documental de ninguna de las gestiones de operaciones, por lo tanto si esto sucede y el personal por algún motivo no asiste, hay cierta dependencia e incertidumbre al no contar con los pasos a seguir en los diferentes trámites. Se identifica el tipo de cliente de acuerdo a sus exigencias e incidencias se trata de controlar el proceso de principio a fin para evitar cualquier eventualidad, pero no hay indicador que lo demuestre

La empresa tiene claro los productos y servicios a ofrecer, creó alianzas para incrementar volumen en orígenes de Colombia, España y México, es decir, se está ejecutando la apertura de mercado, sin embargo, no cuentan con los procesos establecidos lo cual genera descontrol en la forma de proceder ante las diferentes oficinas con las que se tiene convenio lo cual genera incertidumbre en la forma de accionar ante la apertura de trámites, por ejemplo, la nueva alianza con México ha generado descontrol ya que no se tiene un flujo de información correcto ni proceso definido de cómo se deben ejecutar las acciones.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Econocaribe, es una empresa de logística que se encarga del manejo y transporte internacional de carga de diferentes orígenes (principalmente de Estados Unidos) hacia Costa Rica.

El proceso de tráfico comprende la coordinación de la recolecta de la carga y de su respectiva exportación del país de origen, al mismo tiempo se complementa con el proceso de cotización y costeo por medio del Departamento Comercial, posterior a esto, se le da a los encargados de operaciones la pre alerta respectiva según el tipo de trámite: carga suelta o LCL, completa o FCL, y aéreo. Dichos procesos se describieron con ayuda de los encargados ya que Econocaribe no tiene documentación ni descripción alguna de estos.

En cuanto a la forma de trabajo, se determina que es empírica y sin un horizonte real para un sistema de gestión de procesos y de calidad, los indicadores que llevan no son integrados y son manuales y no se registran, por lo tanto, los mismos no dan certeza para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

A pesar de esto, Econocaribe toma como base dichos controles no confiables para definir su estado actual para las evaluaciones operativas. La empresa, tiene una visión productiva de apertura de mercados, sin embargo, al iniciar negociaciones no hay documentación alguna de cómo se debe procesar cada trámite ni su respectiva metodología. Es decir, no hay un flujo de información adecuado ni planificación real de las futuras operaciones.

Según el criterio de los coordinadores de tráfico y operaciones, hay gran deficiencia en la coordinación y seguimiento de cargas en las diferentes oficinas por lo que los clientes en ocasiones no logran las salidas de sus cargas de acuerdo a las necesidades que proyectan para los arribos de dichas mercancías. A pesar de que la situación es recurrente, no tienen registro alguno para generar precedentes y tomar acciones al respecto.

También se determina gran deficiencia en lo que corresponde la medición de la voz de los clientes, ya que no tienen precursor alguno documentado ni controlado de la perspectiva y necesidades de estos. En situaciones, extraordinarias se toman medidas reactivas y no preventivas

lo cual puede afectar de forma significativa tanto los ingresos de la empresa como la relación con los clientes.

En los riesgos de puntuación moderada entre el rango de 09-16 puntos se identificaron declaraciones incorrectas, pre alertas a destiempo, demoras, retención de cargas, validación de tipos de trámites, errores de digitación, envío de cargas a otros países moderadas y altas que son de mayor riesgo y constancia con puntuación entre los diecisiete y veinticinco, los rubros de costos incorrectos y no cotizados, deficiencia en seguimiento de recolectas, costeos erróneos, entre otros.

Por estos motivos, los clientes pueden incurrir en demoras, retenciones de cargas, costos de bodegajes, falta de información de las cargas, extravío o no identificación de estas en cuanto ingresan a las bodegas por lo que no se notifican.

Se determina que una de las mayores incidencias son los cambios en los costos de las tarifas y por ende la re facturación bajo la responsabilidad del Departamento Comercial y en su defecto del Departamento Operativo ya que son los encargados de facturar todos los trámites coordinados. Econocaribe tiene grandes posibilidades de crear un sistema de gestión de procesos y de calidad basado en las necesidades de los clientes tanto internos como externos sin embargo al no tener las perspectivas requeridas para esto no lo ejecutan. El análisis se basó en los principios y requisitos que establece la Norma ISO 9001:2015.

En lo que corresponde a los principios, se concluye que la empresa satisface de forma general y sin control alguno las necesidades de los clientes a pesar de que no conocen las necesidades ni las opiniones reales de los importadores, a pesar de esto cumple los requisitos mínimos de la norma, además el enfoque a los procesos es pobre pero se determina que es sumamente necesario para futuros empleados y para respaldo de la información de la empresa ya que estos al no estar documentados ni pre establecidos generan desorden y fallos de comunicación entre los involucrados de la operación.

En cuanto a los requisitos de un sistema de gestión basado en la Norma ISO 9001:2015 se determina la necesidad de crear una gestión basada en riesgos y las necesidades de los clientes, esto con el fin de actuar ante las circunstancias de forma preventiva y no reactiva como se ejecuta actualmente.

## **Recomendaciones**

Con el desarrollo del diagnóstico se definió la línea de operación y de proceso actual de la empresa, lo cual determinó la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de Calidad enfocado en la Norma ISO 9001:2015, acorde a las necesidades del Departamento de Tráfico y Operaciones con base en las necesidades de los clientes, por lo tanto se recomienda el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Se recomienda el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que permita definir el alcance y controlar las actividades que involucran la gestión de coordinación y operación de Econocaribe, mismo que permita asignar responsabilidades, roles así como generar indicadores de gestión y registros para el control de los procesos del Departamento de Operaciones con sus respectivos manuales.

En cuanto a los procesos establecidos se recomienda definir tiempos para cada acción de acuerdo a las necesidades de cada puesto operativo con el fin de generar mayor fluidez, desempeño y control de los trámites. Motivo por el cual es fundamental que se diseñe un Sistema de Gestión de Calidad y como la razón de ser de la empresa son los clientes, que el mismo se base en su satisfacción y enfoque en los procesos para cumplir los objetivos, tal como lo enfoca la Norma ISO 9001:2015

También, se recomienda un gestor de calidad capacitado en la norma ISO 9001:2015 para incrementar la eficacia de los procesos, eliminar reprocesos y actividades que no agreguen valor al sistema operativo, mismo que se encargue de cuantificar y auditar la voz de los clientes, las necesidades, los volúmenes de importación con respecto a cada trámite, y la integración del sistema de operación completo para informes reales para la toma de decisiones con el fin de que se generen indicadores de gestión en cuanto al servicio y operación que se da.

Para el diseño del sistema de Gestión de Calidad también se recomienda que la empresa cuente con un software especializado para lograr mayor eficiencia en la operación y gestión de Calidad de Econocaribe. Con el gestor de calidad se propone que ponga en marcha e implemente el Sistema de Gestión de Calidad enfocado en la Norma ISO 9001:2015.

## CAPÍTULO VI PROPUESTA

En el capítulo VI se desarrolla la propuesta de mejora por medio de un sistema de gestión de calidad enfocado en la norma ISO 9001:2015. De acuerdo al diagnóstico, la empresa cumple parcialmente con los principios y requisitos de dicha norma.

Si bien es cierto, la norma no exige documentación o un manual de calidad como tal, dentro de la propuesta se desarrollan los requisitos de formato y contenido para un Manual de Calidad general y de los respectivos manuales de procedimientos, mismos para que queden de referencia para los encargados a la hora de implementar el sistema de gestión de calidad.

### **Enfoque a los clientes**

En cuanto al enfoque de los clientes se propone que la empresa haga una segmentación inicial de sus clientes y tipo de trámite para posterior medir la voz de los mismos de forma trimestral que es el plazo que establecen para reuniones de Junta Directiva, con el fin de tener un panorama claro de cómo perciben los clientes los servicios que Econocaribe ofrece.

Se requiere contar con un software de gestión de Clientes CRM (Customer Relationship Management) mismo que centralice toda la comunicación con los clientes, opiniones y trazabilidad de los trámites, datos generales como: Tiempo que tiene de contratar a Econocaribe, servicios que contrata, frecuencia de contratación, si es solo servicio de logística, si la carga se la asignan en origen o si se hace el ruteo por medio de los colaboradores de tráfico, si recomienda o no los servicios, si ha gestionado reclamos y como considera el plazo de resolución, entre otros.

Posterior a contar con una base de percepción de los clientes, se debe ajustar la evaluación por servicio dado a los clientes de acuerdo a las percepciones y controles que se ejecuten en el sistema de Gestión de calidad. Lo cual estaría a cargo tanto del gestor de calidad como los responsables del Departamento Comercial que son los que deben tener claras las necesidades de los clientes para transmitirlos al Departamento de Operaciones cuando se cierren trámites de coordinaciones de manera formal.

En tanto se evalúa la adquisición de un CRM, los directivos de Comercial deben segmentar la información de acuerdo a los clientes con el fin de lograr tener segmentados y orientados los objetivos de la empresa de acuerdo a los tipos de trámite que poseen.

Una vez fraccionada la información de la base de datos de los clientes se propone la siguiente encuesta como se detalla en la Figura No 39 para que se realice por medio de un formulario para contar con la percepción de los clientes para realizar una valoración general de los servicios que Econocaribe ofrece. Google posee herramientas tanto gratuitas como con mensualidades de \$20.00 en adelante, para generar el mismo formulario, esto para generar y procesar las estadísticas necesarias para la evaluación de la voz de los clientes. Dentro de los aspectos que se toman en cuenta para medir la voz de los clientes en la Figura No 39 se detalla:

En la categoría de evaluación percepción general: excelente, bueno, muy bueno, regular y malo, se determinan los siguientes elementos a evaluar, fijando espacios para que el cliente si desea pueda anotar alguna observación o comentario que considere relevante:

- Tiempo de respuesta a las coordinaciones en origen
- Calidad de servicio y tiempo de ruteo de sus cargas
- Tiempo de respuesta a las coordinaciones y operación en destino
- Calidad de servicio de operación y entrega final
- Calidad vs precio de los servicios de Econocaribe
- Gestión documental y facturación
- Percepción general del servicio

La misma contiene espacios para identificar si los clientes han presentado inconvenientes en sus coordinaciones, la frecuencia y el detalle de posibles causas, entre ellos se enlista:

1. Atrasos en despachos de origen
2. Tarifas erróneas
3. Demoras en re destinos
4. Atrasos en colocaciones finales
5. Notificaciones a destiempo
6. Cambios de tarifas
7. Otro: con la posibilidad de que el cliente especifique.

Al final de la misma, se detallan tres preguntas para que el cliente indique si recomienda el servicio de tráfico, operación y de Econocaribe en General. Dejando la posibilidad de que externe en un punto independiente posibles recomendaciones o comentarios en general.

Figura No 39 Formulario Encuesta para los Clientes Pág. 1



## Encuesta de satisfacción al cliente

Es de gran importancia para Econocaribe, evaluar los servicios que ofrece a sus clientes, con el fin de identificar fortalezas y debilidades que permitan desarrollar estrategias en busca de la mejora continua. Por lo tanto de la manera más atenta le solicitamos responder el siguiente formulario.

	Evaluación	Observación
Tiempo de respuesta a las coordinaciones en origen	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
Calidad de servicio y tiempo de ruteo de sus cargas	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
Tiempo de respuesta a las coordinaciones y operación en destino	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
Calidad de servicio de operación y entrega final	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
Calidad vs precio de los servicios de Econocaribe	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
Gestión documental y facturación	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
Percepción general del servicio	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.

¿Ha tenido inconvenientes con sus cargas?	Elija un elemento.
¿Con qué frecuencia se presentan inconvenientes?	Elija un elemento.
¿Cuáles inconvenientes ha tenido? Seleccione los que considere	
<input type="checkbox"/> Atrasos en despachos de origen	<input type="checkbox"/> Notificaciones a destiempo
<input type="checkbox"/> Tarifas erróneas	<input type="checkbox"/> Cambios de tarifas
<input type="checkbox"/> Demoras en re destinos	<input type="checkbox"/> No he tenido inconvenientes
<input type="checkbox"/> Atrasos en colocaciones finales	<input type="checkbox"/> Otro
Mencione Haga clic aquí para escribir texto.	

	Evaluación	Si su respuesta es NO, comente:
¿Recomendaría el servicio de coordinación de carga?	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
¿Recomendaría el servicio de operación en destino?	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.
¿Recomendaría en general los servicios de Econocaribe?	Elija un elemento.	Haga clic aquí para escribir texto.

¿Tiene alguna recomendación para Econocaribe? Mencione  
Haga clic aquí para escribir texto.

Nota: Magally Camacho

Debido a que los clientes son constantes, se propone que se realice la encuesta de manera trimestral a través la herramienta de correo masivo con la que cuenta la empresa, mismo posee una base de datos actualizada de los clientes a nivel de sistema, con esto el gestor de calidad podrá procesar los resultados obtenidos a raíz de las encuestas contestadas, con el fin de que determine estadísticas necesarias en cuento a la percepción de los clientes en temas de tiempo de respuesta y calidad del servicio que Econocaribe ofrece.

Así mismo, esta permitirá conocer inconsistencias que quizá no se reporten por parte de los colaboradores en situaciones extraordinarias. Además, alcanzará la posibilidad de que los clientes externen sus percepciones más allá de un formulario, lo cual da ventaja para procesar debilidades del proceso y del servicio que se ofrece para que puedan encontrar la raíz de las eventualidades para poder eliminarlas o mitigarlas de acuerdo al tipo que se presente.

Importante destacar que el gestor de calidad podrá adaptar la encuesta y posibles herramientas para procesar los datos ya sea en línea o herramientas estadísticas.

## **Liderazgo**

En cuanto al liderazgo, es un elemento que involucra tanto al Departamento de Desarrollo Humano con la Alta Gerencia y al mismo tiempo de forma integrada con el Gerente de Operaciones, ya que este se encarga de liderar a los colaboradores de su departamento para lograr cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a temas de coordinaciones en origen y tramitología operativa de cargas en destino. Si los colaboradores tienen un buen líder, tendrán mejores resultados.

Econocaribe se caracteriza por realizar actividades recreativas para incentivar y motivar a sus colaboradores a trabajar en equipo, capacitaciones y orientación en cuanto a estrategia corporativa y metas de crecimiento, por lo tanto es fundamental que mantengan dichas actividades y desarrollen a lo largo de cada una de ellas liderazgo y empoderamiento en sus los trabajadores.

## **Involucramiento de la gente**

Econocaribe tiene el compromiso de la Alta Gerencia para motivar al personal a comprometerse con la operación y razón de ser de la empresa, que es satisfacer a los clientes.

A pesar de que esto es fundamental, se propone que con las metas de la empresa y la percepción de los clientes internos se establezcan parámetros de trabajo, definan responsabilidades y trazabilidad en los procesos para el cumplimiento de objetivos, los cuales se van a definir por medio del Sistema de Gestión de Calidad, manual de calidad y los respectivos manuales de procedimientos que se desarrollen a lo largo de la implementación.

La norma ISO 9001:2015 establece que lograr establecer las responsabilidades y líneas de comunicación permitirán que el sistema de gestión de calidad logre cumplir las expectativas de desarrollo organizacional ya que este definirá qué, cómo, cuándo y quién debe ejecutar cada actividad con el fin de establecer pautas de trabajo estables, fluidas y controladas.

## **Enfoque de procesos**

El enfoque de procesos es fundamental desarrollarlo para lograr un Sistema de Gestión de Calidad real ya que Econocaribe no cuenta con los procesos definidos, documentados ni controlados por lo que a la hora de capacitar a nuevo personal se debe hacer sin documento de referencia de manera empírica y sin respaldo alguno.

Además, de que no hay auditoría constante para evaluar los procesos, estos formatos permitirán contar con referencia para retroalimentar y mejorar los procesos periódicamente.

Para efectos de propuesta se facilita el formato en los apéndices dos y tres que debe contener un Manual de Procedimientos y el formato de Especificación de procedimientos de acuerdo a las necesidades de cada una de las actividades asociadas, así como los requerimientos mínimos de contenido para el Manual de Calidad, este caso para que quede de referencia no solo para los procesos operativos de tráfico y operaciones sino también para el resto de procesos que engloben la compañía.

Una vez se desarrollen los procedimientos y evaluación para su respectiva aprobación, se debe citar a los colaboradores para informarles cómo se deben manejar los procedimientos de operaciones y tráfico, a pesar de que estos ya conocen los procesos, dichos procedimientos determinarán los indicadores de control y ejecución de cada uno de ellos a lo largo de cada actividad que se desarrolle, misma que será auditada tanto por el gestor de Calidad como por el Gerente de Operaciones.

### **Formato Manual de Procedimientos**

El formato de manual de procedimientos indica de forma general el proceder de las actividades: el índice de contenido, quienes son los encargados de autorizar, bitácora de control de cambios, el propósito y alcance del procedimiento, quién o quiénes serán los responsables, con qué frecuencia se revisará el procedimiento, permite el desarrollo de vocabulario técnico, define la documentación que se genera y controla, desarrolla las actividades en prosa, posterior, el diagrama o diagramas de flujo de las actividades, y control de documentos generados.

Se detalla el formato propuesto en el Apéndice dos el desarrollo de los manuales que se consideren indispensables para consulta y revisión, en este caso lo que correspondería a los procesos de tráfico y operaciones LCL, FCL, y aérea. El formato general de un Manual de Procedimientos para Econocaribe, basado en lo establecido por la norma ISO 9001:2015 contendrá lo siguiente:

1. Índice que indicará el contenido general del manual
2. Autorizaciones: detallará quién realizó, quién revisó y quién autorizó el contenido del manual.

3. Bitácora de cambios y mejoras: esta sección contiene una secuencia de revisión, de la sección que se modificó, la indicación del cambio y la fecha de modificación.
4. Propósitos: básicamente son los objetivos de dicho manual
5. Alcance: indicará los alcances del manual y de la operación desarrollada.
6. Responsable: El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar el procedimiento.
7. Frecuencia de revisión: Establece los plazos en los que se evaluará el manual ya sea de manera trimestral, semestral, anual o como considere la empresa.
8. Vocabulario: especifica terminología técnica o relevante desarrollada en el manual
9. Enlace con información documentada controlada: asocia documentos de referencia que se generen a lo largo del procedimiento.
10. Desarrollo: describe la prosa textual de cómo debe funcionar el procedimiento
11. Diagrama de flujo: ilustra la prosa desarrollada.
12. Control y retención de información documentada (los registros generados): establece consecutivos y nombre de los registros generados, así como el responsable de dicha custodia y cuánto tiempo debe mantenerse bajo control del mismo.
13. Anexos: información de relevancia que se considere en el procedimiento.

Los manuales de procedimientos deberá desarrollarlos en conjunto con el Departamento de Operaciones el Gestor de Calidad de acuerdo a cada puesto de trabajo requerido, una vez se haga el levantamiento del proceso, debe revisarlo el Gerente de Operaciones para evaluar que dicho manual cumpla con lo necesario para el correcto funcionamiento del puesto desarrollado, será revisado y aprobado por la gerencia general.

Al mismo tiempo, se propone que dichos procedimientos se evalúen de forma semestral como parte de la mejora continua, sin embargo, se deja la opción abierta de evaluaciones extraordinarias si los encargados de desarrollarlos perciben inconsistencia alguna y al mismo tiempo, forma de mitigarla o eliminarla.

### **Formato de especificación de los procesos**

Este formato desarrollado en el Apéndice 3 a diferencia del manual de procedimientos detalla de manera específica cada una de las actividades y los posibles controles que el procedimiento conlleve, determina quienes son los involucrados del proceso, define autoridades,

responsabilidades de cada actividad (esta información la debe contener de la misma forma el manual de procedimientos).

De manera directa desarrolla la interacción del procedimiento con otros, los controles respectivos para controlar la eficacia de cada entrada, actividad y salida (indicadores), los objetivos generales del proceso para con el sistema de gestión de calidad, definirá los recursos necesarios para cumplir con el procedimiento.

Además, el formato en especifica la gestión de riesgos y oportunidades donde se define cómo se identificarán, evaluarán, mitigarán y quienes serán los responsables, de acuerdo a la matriz de riesgos desarrollada y el análisis FODA actual.

También para finalizar, dicho formato permitirá el desarrollo de monitoreo, medición, evaluación, cambios y mejora. Siempre que se evalúe la especificación del proceso se debe evaluar el manual de procedimiento y realizar los ajustes necesarios de tal forma que estos queden integrados.

### **Contenido de Manual de Calidad**

El manual de calidad no es un documento indispensable que establezca la norma sin embargo, este se puede desarrollar e integrar con los manuales que se realicen para contar con referencia base para tomar decisiones.

En la norma se tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad explicando el contexto de la organización y su estructura para lograr cumplir con los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015.

El manual de calidad comprenderá:

1. Alcance del sistema de gestión de calidad del proceso de operaciones
2. Misión de Econocaribe
3. Visión de Econocaribe
4. Política y objetivos de calidad del proceso de operaciones,

Se propone dentro del diseño la política y objetivos de calidad enfocados en la satisfacción de los clientes, misma que debe ser evaluada y aprobada por la Gerencia de Econocaribe:

### ***Política de calidad***

En Econocaribe nos especializamos en dar servicio de logística y transporte internacional de carga consolidada y completa por vía tanto marítima como terrestre y aérea, de forma confiable, segura y a tiempo para cumplir con las necesidades integrales y legales de los clientes para garantizar su satisfacción así como la rentabilidad de nuestro negocio.

### ***Objetivos de calidad***

- a. Cumplir con los requisitos de los clientes en cuanto a tiempo, eficacia y satisfacción en cada trámite que realicen con Econocaribe.
  - b. Velar por el cumplimiento legal tanto interno como externo a la hora de realizar los trámites de importación en Econocaribe.
  - c. Garantizar la mejora continua de los procesos de logística.
  - d. Auditar los procesos periódicamente.
  - e. Controlar la operación de forma integral
5. Descripción del Sistema de Gestión de Calidad mediante el Mapeo de Procesos
  6. Contexto de la organización
    - a. En este punto se desarrollan las partes involucradas (clientes y operativos de Econocaribe) en el proceso de Operaciones de Econocaribe tanto a nivel interno como externo.
      - i. A nivel interno: Valores, cultura organizacional, evaluación de desempeño
      - ii. A nivel externo: Factores ambientales, políticos, económicos, legales, entre otros.
  7. Procedimientos y documentación que establece para el Sistema de Gestión
    - a. Para el control de la información documentada, se deben establecer las siguientes actividades, según corresponda:
      - i. distribución, acceso, recuperación y uso;
      - ii. almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
      - iii. control de cambios
  8. Interacción de los procesos
  9. Responsables y funciones de los involucrados en el Sistema de gestión de Calidad
  10. Recursos de medición y seguimiento

- a. Se debe revisar y controlar los cambios para el Servicio de Logística, para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos y necesidades de los clientes.

#### 11. Evaluación de desempeño

- a. Se debe evaluar el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad conservando los registros e información documentada como evidencia de los resultados generados.


#### 12. Metodología de mejora continua.

### **Formato de ficha técnica para los indicadores de gestión de Calidad**

Este formato lo que pretende es que por proceso e indicador se controlen y formulen las especificaciones de lo que se desea medir en cada una de las actividades, mismo contempla el nombre del indicador y el tipo según las necesidades, así mismo el objetivo y el concepto con su respectiva ecuación matemática, misma que determinará la unidad de medida, indicará el responsable y la meta con la respectiva de periodicidad que se establece para efectos de medición. A continuación dicho formato en la Figura No 40:

El formato propuesto contiene el nombre del indicador con el tipo que corresponda según lo que definan en Econocaribe, el objetivo de la medición (qué es lo que están midiendo), la fórmula (ecuación) que se utilizará para determinar la magnitud así como la unidad de medición (porcentaje, unidades, kg.). También, contendrá el rango de cumplimiento en el caso de que se tenga una meta, la periodicidad con la que se tomará el indicador, el responsable y a cuál proceso pertenece. Además, el espacio para posibles observaciones y la base del indicador para efectos de que ya exista.

Figura No 40 Ficha técnica para los indicadores de gestión de Calidad



## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD

---

<b>Nombre del Indicador</b>	Haga clic aquí para escribir texto.	
<b>Tipo de Indicador</b>	Haga clic aquí para escribir texto.	
<b>Objetivo</b>	Haga clic aquí para escribir texto.	
<b>Ecuación del indicador</b>		
$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultado obtenido}}{\text{Resultado Esperado}} \times 100$		
<b>Unidad de medición:</b> Haga clic aquí para escribir texto.	<b>Responsable</b> Haga clic aquí para escribir texto.	
<b>Meta: Rango de cumplimiento</b> Haga clic aquí para escribir texto.	<b>Periodicidad:</b> Haga clic aquí para escribir texto.	
<b>Proceso involucrado</b> Haga clic aquí para escribir texto.		
<b>Base del indicador:</b> Haga clic aquí para escribir texto.		

**Observaciones**  
Haga clic aquí para escribir texto.

Nota: Magally Camacho

### **Propuesta de procesos**

La propuesta de los diagramas de flujo se da a raíz de la evaluación de los procesos actuales de tráfico y operaciones. Estos se realizaron a manera de levantamiento en el diagnóstico para conocer cómo se ejecutan los procesos a lo largo de coordinación y operación de carga.

### ***Proceso de Cotización***

El proceso de cotización se puede realizar antes de coordinar una carga y durante su coordinación, sin embargo se recomienda proceder independientemente del caso de la siguiente manera en la Figura No 41 y Figura No 42.

Actualmente Econocaribe no cuenta con un flujo de información estándar para sus procesos, por lo que la propuesta se basa en el ideal de flujo de trabajo que se debe seguir en la compañía para cotizar de acuerdo al tipo de carga que se requiera.

Además se propone para cotizaciones referentes a Estados Unidos, el plazo máximo de repuesta para un cliente es de veinticuatro horas a partir de la solicitud, partiendo del hecho de que cuentan con un sistema de costos integrado con la oficina de Estados Unidos y la facilidad de comunicación por el horario ya que la diferencia no es tanta.

En cuanto a oficinas de otros orígenes fuera de Latinoamérica el mismo plazo se mantiene propuesto ya que hay mayor facilidad de respuesta con el resto de agentes a pesar de que no se tiene un sistema integrado para cotización como lo es con las oficinas de Estados Unidos.

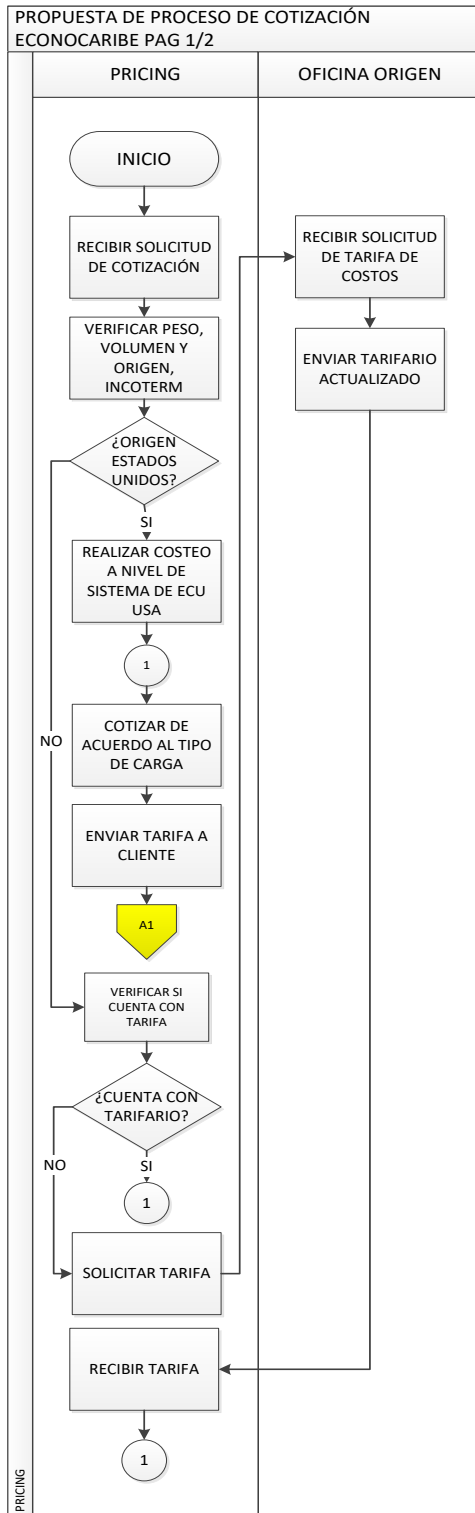
De esta manera, los clientes tendrán claro el plazo de respuestas a sus solicitudes y de otra forma, el Departamento Comercial tendrá manera de medir el tiempo de respuesta a las solicitudes generadas a través de un sistema de indicadores para este proceso.

El proceso de cotización puede iniciar por medio de la solicitud del cliente final o bien por parte del encargado de Tráfico y Coordinación. El proceso se ejecutará de la siguiente manera:

1. Recepción de solicitud de cotización al encargado de Pricing. La solicitud debe detallar: Tipo de carga, peso, volumen, origen, incoterm, origen de la misma y destino final. En este caso el destino final siempre será Costa Rica.
2. Una vez cuente con los requisitos verificará costos:
  - a. Si la carga es de Estados Unidos podrá realizar la cotización para determinar costos a nivel del Sistema de la oficina aliada.
    - i. Caso contrario, verificará si cuenta con tarifa de la oficina respectiva, caso contrario, solicitará la información con la misma información recibida: peso, volumen, origen, incoterm.
  - b. Se recomienda establecer plazos de respuesta tanto para los clientes como para los agentes en el exterior.
    - i. Para cotizaciones de USA por la facilidad del sistema de costeo la respuesta a la cotización no deberá sobrepasar las veinticuatro horas una vez recibida la solicitud por parte del cliente.

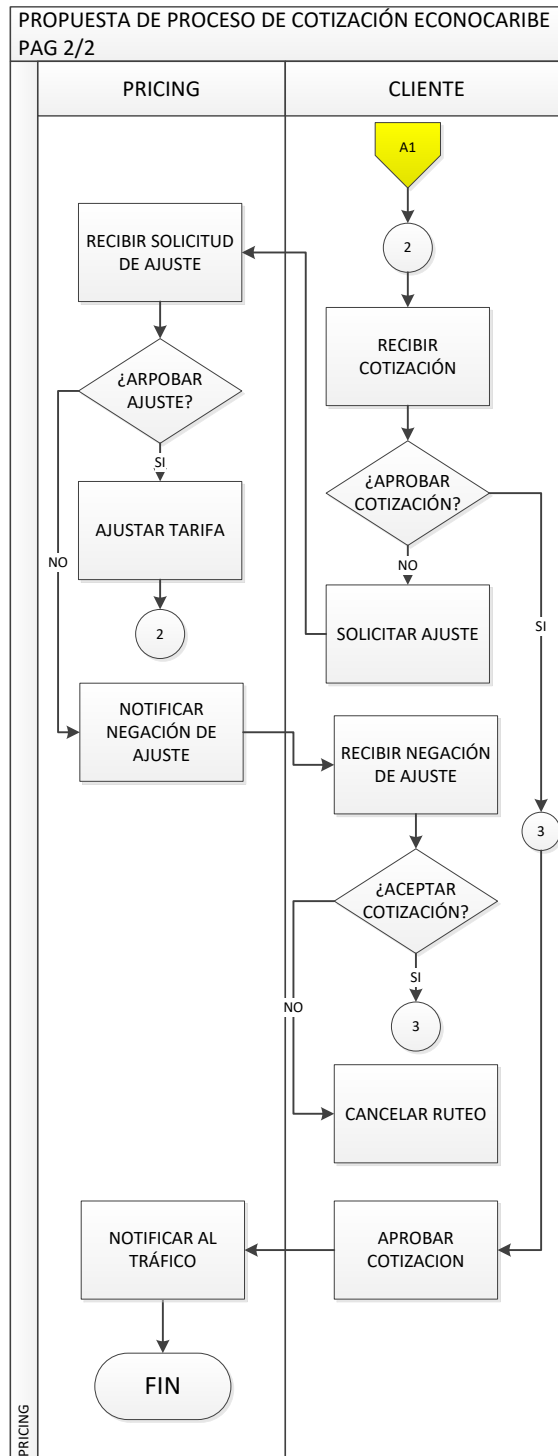
- ii. Para cotizaciones del resto de orígenes, se propone que se acuerde con los agentes un máximo de cuarenta y ocho horas para cotizar, sin embargo, se debe tomar en cuenta diferencia horaria ya que si cuentan con horarios similares a los de Costa Rica, el tiempo de respuesta puede disminuir significativamente a diferencia de Oriente y Europa.
3. Posterior a tener los costos de la operación, se procede a cotizarle al cliente de acuerdo a los parámetros establecidos de acuerdo al tipo de trámite que son: LCL, FCL, Aéreo
4. Se le notifica vía electrónica la propuesta de cotización por lo que el cliente deberá confirmar por escrito si acepta o rechaza dichos montos
5. Si el cliente rechaza la cotización, inicialmente se evalúa si es posible ajustar los rubros, en caso de que se puedan ajustar, se realiza la contrapropuesta para que la evalúe, si de igual manera no la acepta únicamente no se genera ruteo por parte de los colaboradores.
6. Si el cliente acepta la cotización, se procede a informar por escrito al encargado de tráfico para que tome en cuenta la cotización y el respectivo costeo del trámite, una vez que pre alerte al encargado de operaciones para que le facilite la documentación completa.

Figura No 41 Propuesta Proceso cotización Pág. 1



Nota: Magally Camacho

Figura No 42 Propuesta Proceso cotización Pág 2



Nota: Magally Camacho

En el proceso de cotización se recomiendan los siguientes indicadores de control de acuerdo a los procesos con su respectiva entrada, actividad principal y salida de dicho proceso.

A nivel de control de entrada del proceso se propone identificar las solicitudes de cotización por semana calendario con respecto a lo cotizado, como se detalla en la Figura No 43:

Figura No 43 Indicador de Solicitudes de cotización por semana

$$\text{Solicitudes por semana calendario} = \frac{\text{Total de trámites cotizados}}{\text{Total de solicitudes de cotización}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

En cuanto a las actividades principales se pretende que se controle la productividad de los encargados de Pricing con respecto a la totalidad de cotizaciones realizadas como se determina en la Figura No 44:

Figura No 44 Indicador de Productividad por Encargado de Pricing

$$\text{Encargado de Pricing} = \frac{\text{Trámite por encargado}}{\text{total de trámites}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Para efectos de control de resultados finales del proceso de pricing, se propone que midan las aprobaciones de las cotizaciones realizadas como se determina en la Figura No 45 así como la efectividad de negociación de estas por parte de los Ejecutivos de Ventas como se expresa en la Figura No 46:

Figura No 45 Indicador de Cotizaciones aprobadas

$$\text{Cotizaciones} = \frac{\text{Total de cotizaciones aprobadas}}{\text{Total Trámites cotizados}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 46 Indicador de Eficiencia de Ejecutivos

$$\text{Ejecutivo} = \frac{\text{Total de cotizaciones aprobadas}}{\text{Ejecutivo}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

### ***Tráfico de operaciones***

El proceso de tráfico de operaciones considera desde el momento que el cliente realiza la solicitud de recolecta de la carga o bien, la notificación de ingreso a la bodega, hasta que se confirme la salida de acuerdo a lo indicado durante el proceso. Mismo, desarrollado en la Figura No 47 y Figura No 48

El proceso se propone de forma ideal generando el flujo de información y proceder adecuado con las cargas y su respectiva coordinación, actualmente Econocaribe no cuenta con dichos panoramas estandarizados por lo que cada operador trabaja de la manera que considere sin tener medición alguna ni antecedente de trabajo e incidencias ya que no se mide, por lo que además de proponer el flujo de trabajo se proponen indicadores de control para generar precedentes y evaluar constantemente el proceso.

El proceso de tráfico iniciará una vez se realice la solicitud por parte del cliente, la solicitud deberá contener el contacto del proveedor del cliente con el fin de que este brinde los detalles de la carga y la negociación de compra (incoterm).

Una vez se tenga comunicación con el proveedor del cliente, se triangulará la comunicación con la oficina en origen, el operador de tráfico y el operador para efectos de coordinación de recolectas o bien, de notificación de ingreso de cargas.

Cuando la carga ya se encuentre en la bodega de origen, el encargado de la oficina procederá a notificar conjunto fotografías, el ingreso de la carga. Al mismo tiempo solicitará confirmación si es requerido contar con fechas posibles de salida de la carga. En cuanto el coordinador de tráfico confirme con el cliente el ingreso y la información verificará si este requiere despachar la carga en la próxima salida o bien, si consolidará con más mercancía.

En cuanto el cliente confirma el despacho, la oficina en origen deberá contar con los documentos necesarios para la exportación: Nombre completo del consignatario, descripción de la carga, declaración de valor. Con esto realizará el trámite de exportación de la oficina de origen para Costa Rica.

Si es carga consolidada, las oficinas consignarán el MBL a Econocaribe y la totalidad de la carga corresponderá a clientes de la empresa tanto ruteados como free hand (clientes sin asignación de Ejecutivo).

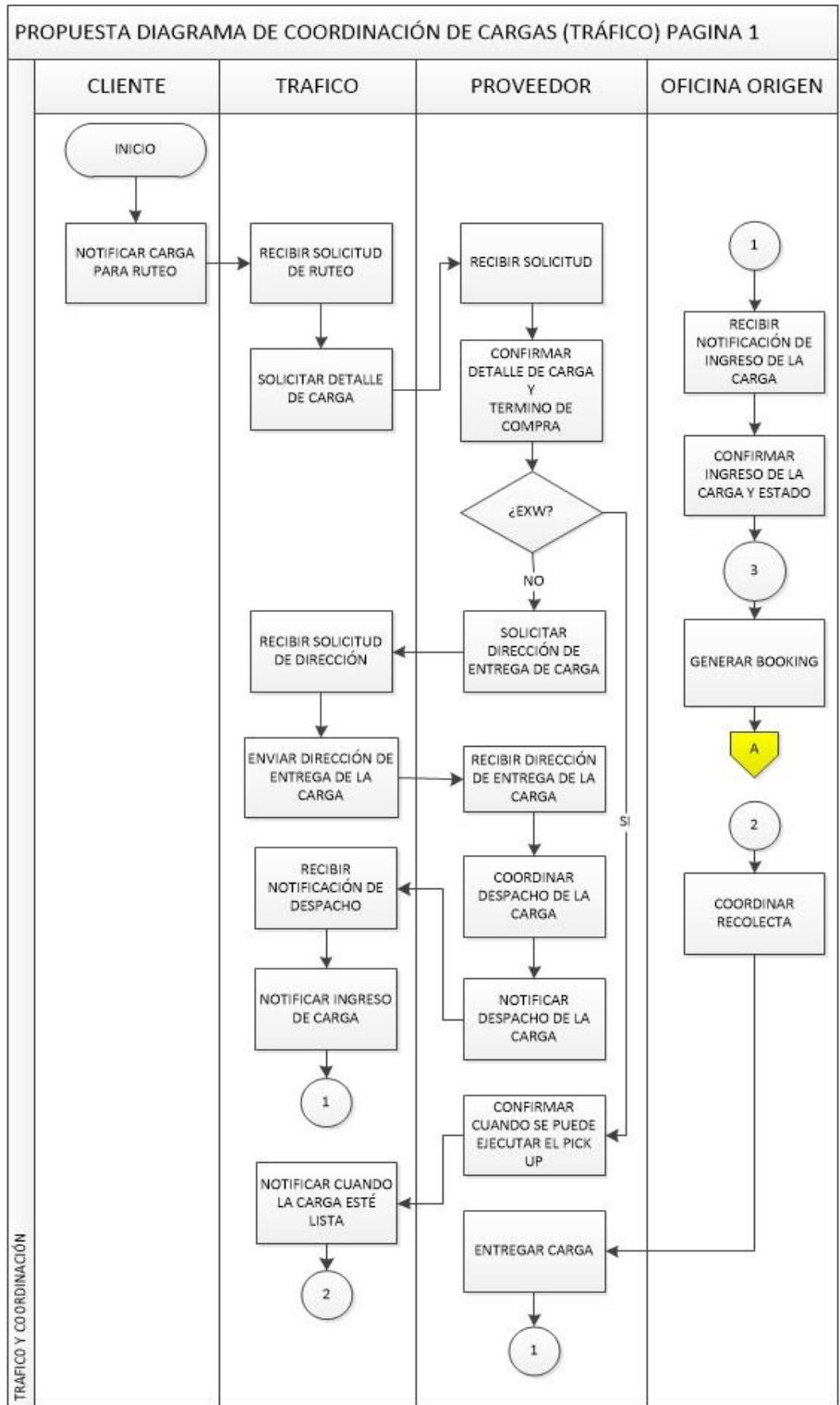
Al confirmar la salida de la carga el coordinador de tráfico deberá notificar al cliente y al mismo tiempo, al encargado de operaciones de LCL que es el que llevará la operación completa del contenedor asignado a la cantidad de consignatarios que correspondan a la salida de la carga. Misma situación para las cargas Aéreas. La prealerta deberá cumplir:

- HBL: Consignado al dueño de la carga, asociado al DR indicado en la oficina de origen.
- Factura Comercial de la mercancía a declarar
- Cotización (si aplica)
- Factura de Costos (si aplica)

En LCL la pre alerta de salida de los contenedores la realiza directamente la oficina de origen. A diferencia de un FCL, el encargado de tráfico pre alertará al encargado de operaciones para que realice la operación. La pre alerta debe cumplir los siguientes requisitos:

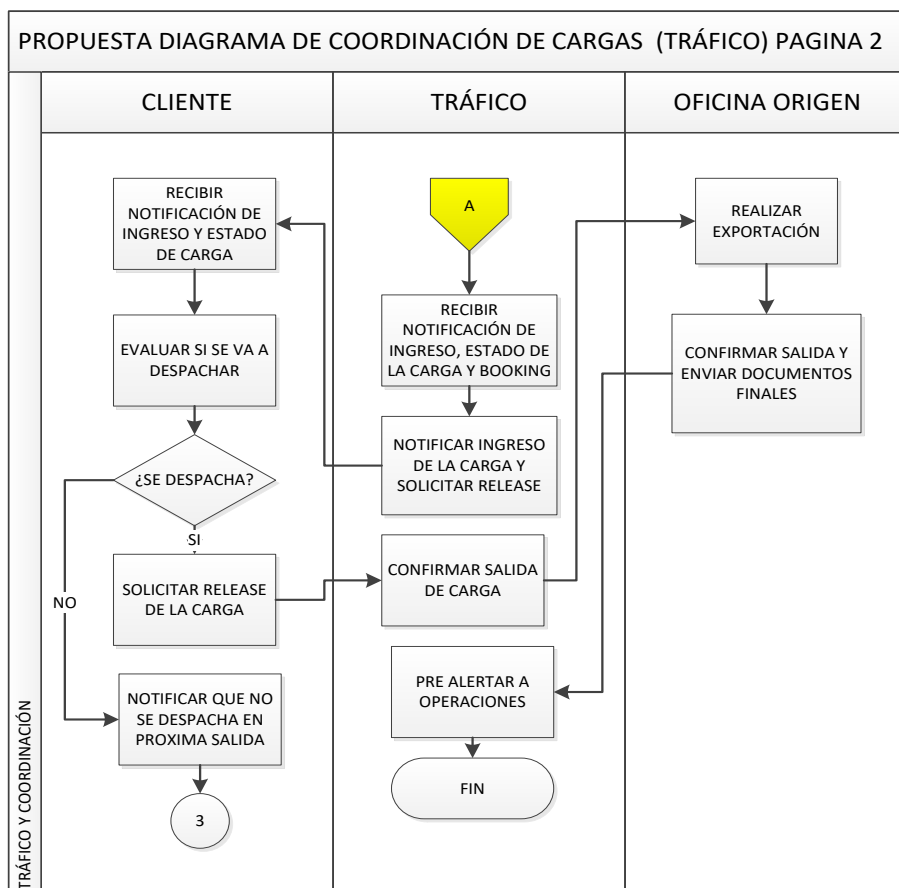
- MBL: Indispensable que esté consignado a Econocaribe Consolidadora Tica, debe coincidir peso y bultos declarados en la carga
- HBL: Consignado al dueño de la carga, asociado al DR indicado en la oficina de origen, debe coincidir peso y bultos declarados en la carga
- Factura Comercial
- Cotización (si aplica)
- Factura de costos (si aplica)

Figura No 47 Propuesta de Diagrama de Coordinación de cargas (tráfico) Pág. 1



Nota: Magally Camacho

Figura No 48 Propuesta de Diagrama de Coordinación de cargas (tráfico) Pág. 2



Nota: Magally Camacho

Además, como indicadores de entrada de proceso de tráfico se proponen los siguientes indicadores en la Figura No 49 y Figura No 50 para medir la cantidad de ruteos efectivos por semana con respecto a las solicitudes:

Figura No 49 Indicador de Ruteos semanales

$$\text{Solicitudes de ruteo por semana} = \frac{\text{Solicitudes ruteadas}}{\text{Total de solicitudes de ruteo}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 50 Indicador de solicitudes de recolección semanales

$$\text{Solicitudes con recolectas} = \frac{\text{Total de solicitudes ruteadas}}{\text{Total de solicitudes con recolecta}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Con respecto a los indicadores de las actividades principales se propone que controlen el ingreso de cargas por coordinador de tráfico en las bodegas así como la respectiva recolectas que se realizaron como se detalla en la Figura No 51 y Figura No 52

Figura No 51 Indicador de Recolectas efectivas

$$\text{Solicitudes de recolectas} = \frac{\text{Total de recolectas}}{\text{Total de solicitudes de recolecta}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 52 Indicador de Cargas en bodega por ejecutivo de tráfico

$$\text{Coordinador de tráfico} = \frac{\text{Total de cargas por ejecutivo}}{\text{Total de cargas en bodega}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

En cuanto a la medición de salidas del proceso, se pretende que midan la cantidad de salidas efectivas que se realizan por semana a manera de efectividad del proceso de ruteo tanto de manera general como por ejecutivo de tráfico como se detalla en la Figura No 53 y Figura No 54:

Figura No 53 Indicador de Salida de Cargas

$$\text{Salida de carga} = \frac{\text{Salidas efectivas en el corte semanal}}{\text{Total de solicitudes de salida de carga semanal}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 54 Indicador de Salida de Cargas por ejecutivo

$$\text{Salida de carga por ejecutivo} = \frac{\text{Salidas efectivas en el corte semana}}{\text{Coordinador de tráfico responsable}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Adicional, a manera de control de las coordinaciones de recolecta de carga, se establece que se lleve un control formal para mayor trazabilidad y gestión de carga, en tanto se evalúa un software de control y seguimiento, una tabla controlada en Excel permitirá tener un panorama claro de la situación en cada recolecta que se realice, controlando si hay especialmente atrasos en dichas recolecciones para lograr generar precedentes y se pueda renegociar con las oficinas en otros orígenes como se detalla en la Figura No 55:

El formato de Excel propuesto detalla las siguientes casillas, las cuales el coordinador deberá completar:

- Proveedor (shipper)
- Cliente
- Número de orden de referencia (PO)
- Fecha de notificación de la carga
- Fecha de solicitud de recolecta
- Tiempo en tránsito estimado
- Fecha de recolecta programada
- Fecha de recolecta real
- Días de atraso en la recolecta: se generará por formula con respecto a la fecha programada vs la fecha real de la recolecta
- Fecha estimada de la llegada de la carga
- Fecha real de llegada de la carga
- Fecha de release
- Fecha de salida de la carga (ETD)
- Fecha de llegada de la carga (ETA)

Figura No 55 Cuadro de control de recolecta de cargas



**CONTROL DE RECOLECTA DE CARGAS**

PROVEEDOR	CLIENTE	No. DE ORDEN	FECHA DE NOTIFICACIÓN DE CARGA	FECHA DE SOLICITUD DE RECOLECTA	TIEMPO EN TRANSITO (DÍAS)	FECHA DE RECOLECTA COORDINADA	FECHA DE RECOLECTA REAL	DÍAS DE ATRASO EN RECOLECTA	FECHA ESTIMADA DE LLEGADA DE LA CARGA	FECHA REAL DE LLEGADA DE LA CARGA	FECHA DE RELEASE	FECHA DE SALIDA DE CARGA	FECHA DE ETA A CR	JUSTIFICACIÓN
			1-ene	5-ene	5	10-ene	15-ene	-5,00	20-ene					PROVEEDOR NO TIENE MERCANCÍA LISTA
			1-ene	5-ene	6	11-ene	17-ene	-6,00	21-ene					
			1-ene	5-ene	7	12-ene	19-ene	-7,00	22-ene					
			1-ene	5-ene	8	13-ene	21-ene	-8,00	23-ene					
			1-ene	5-ene	9	14-ene	23-ene	-9,00	24-ene					



LISTA DESPLEGABLE

Nota: Magally Camacho

Los puntos anteriores, permitirán generar un antecedente y control de las cargas recolectadas, partiendo de que los atrasos en salidas y coordinaciones son constantes y presentan gran riesgo en Econocaribe.

### *LCL*

La carga LCL como se detalló anteriormente es la carga que se carga en un contenedor, y no necesariamente debe pertenecer al mismo consignatario. La oficina en origen, dicha notificación deberá cumplir los siguientes requerimientos: MBL asignado a Econocaribe, HBL's y facturas comerciales

Como requerimiento indispensable, la cantidad y totalidad de bultos declarado en el MBL debe coincidir con la sumatoria de HBLs. A continuación la propuesta de procedimiento general y de manera específica se detalla en la Figura No 56, Figura No 57 y Figura No 58:

Posterior, el encargado de LCL verificará que coincidan bultos y peso total con respecto a los HBLs enviados en la prealerta, si por algún motivo no coinciden, notificará a la oficina de origen para que valide la información.

Además, verificará con la línea naviera la fecha de arribo estimada. Cuando tenga la confirmación y verificación, procederá a notificar los clientes enviándoles una copia del HBL y la fecha estimada de arribo.

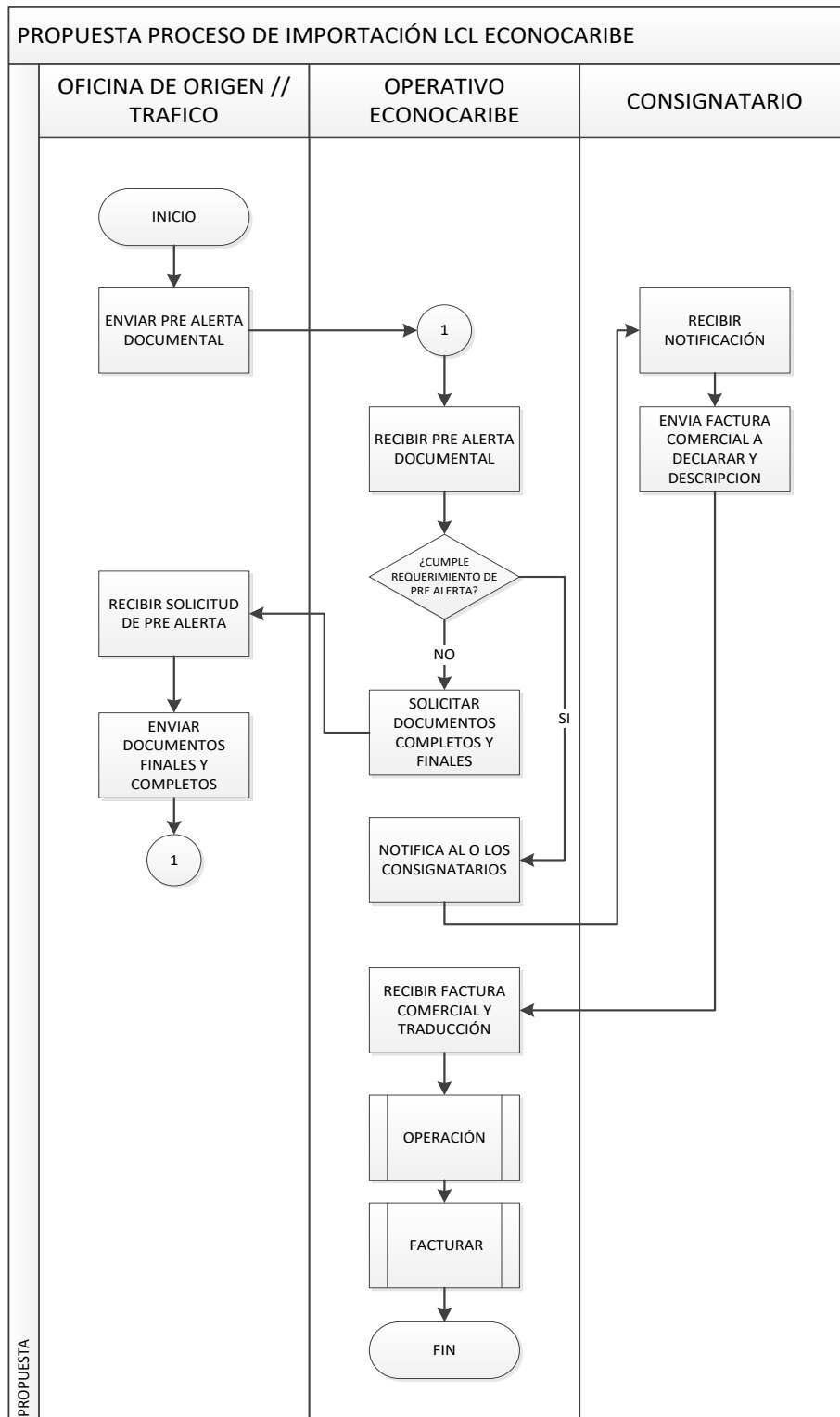
El cliente deberá validar la información declarada, la descripción de la carga y la factura comercial al menos veinticuatro horas antes del arribo de la carga.

Una vez el vapor oficialice y finalice operaciones, iniciará el proceso de redestino del contenedor al Almacén fiscal.

En cuanto se realice la operación se confirmarán la totalidad de gastos en los que se incurrieron para transferir la documentación requerida en el proceso de facturación de acuerdo a las tarifas establecidas.

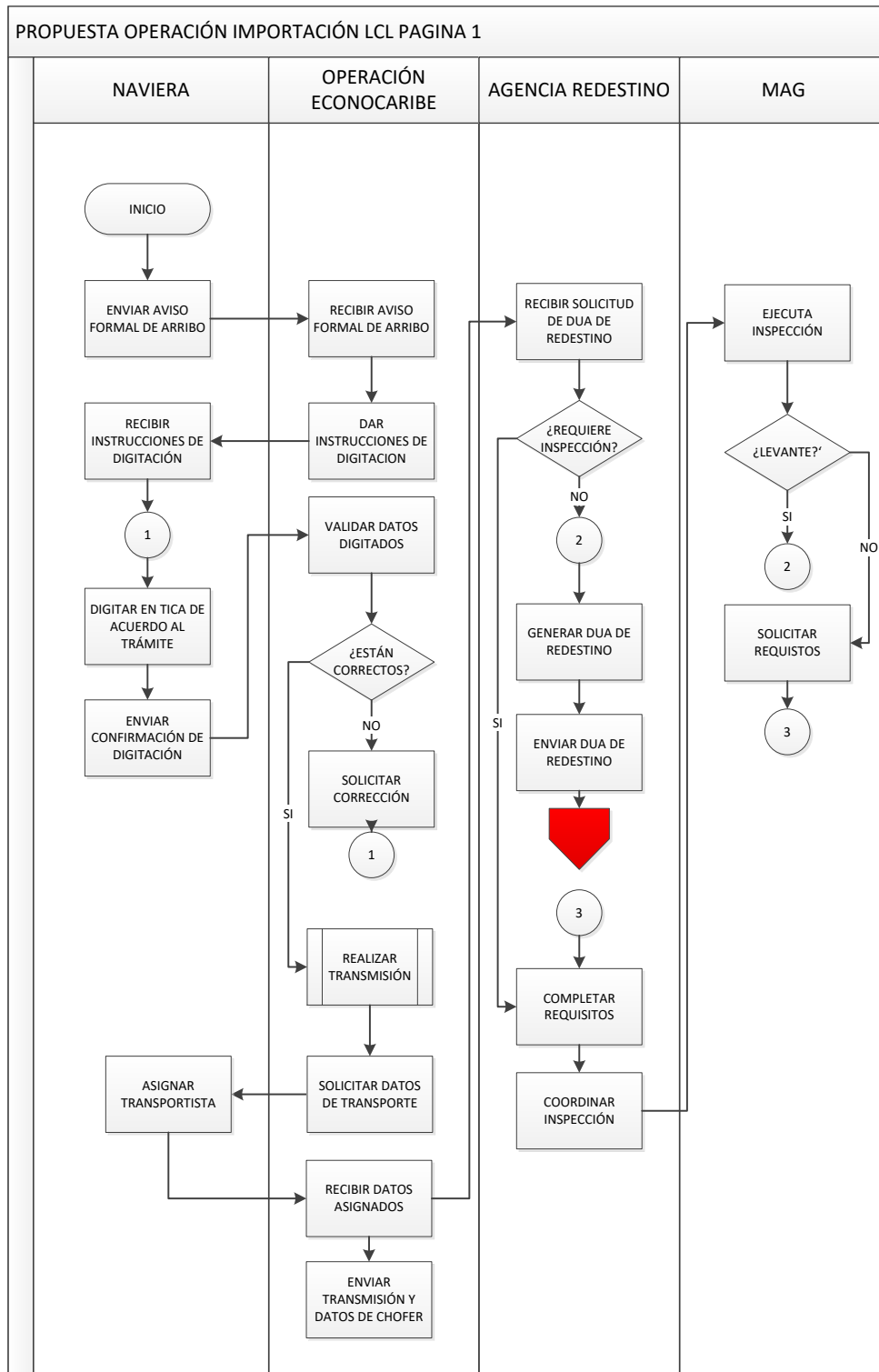
Dicha propuesta de proceso, elimina la acción de facturación por parte del operador logístico y propone a un encargado de facturación por el requerimiento de facturación electrónica establecido por el Ministerio de Hacienda.

Figura No 56 Propuesta de Proceso General LCL



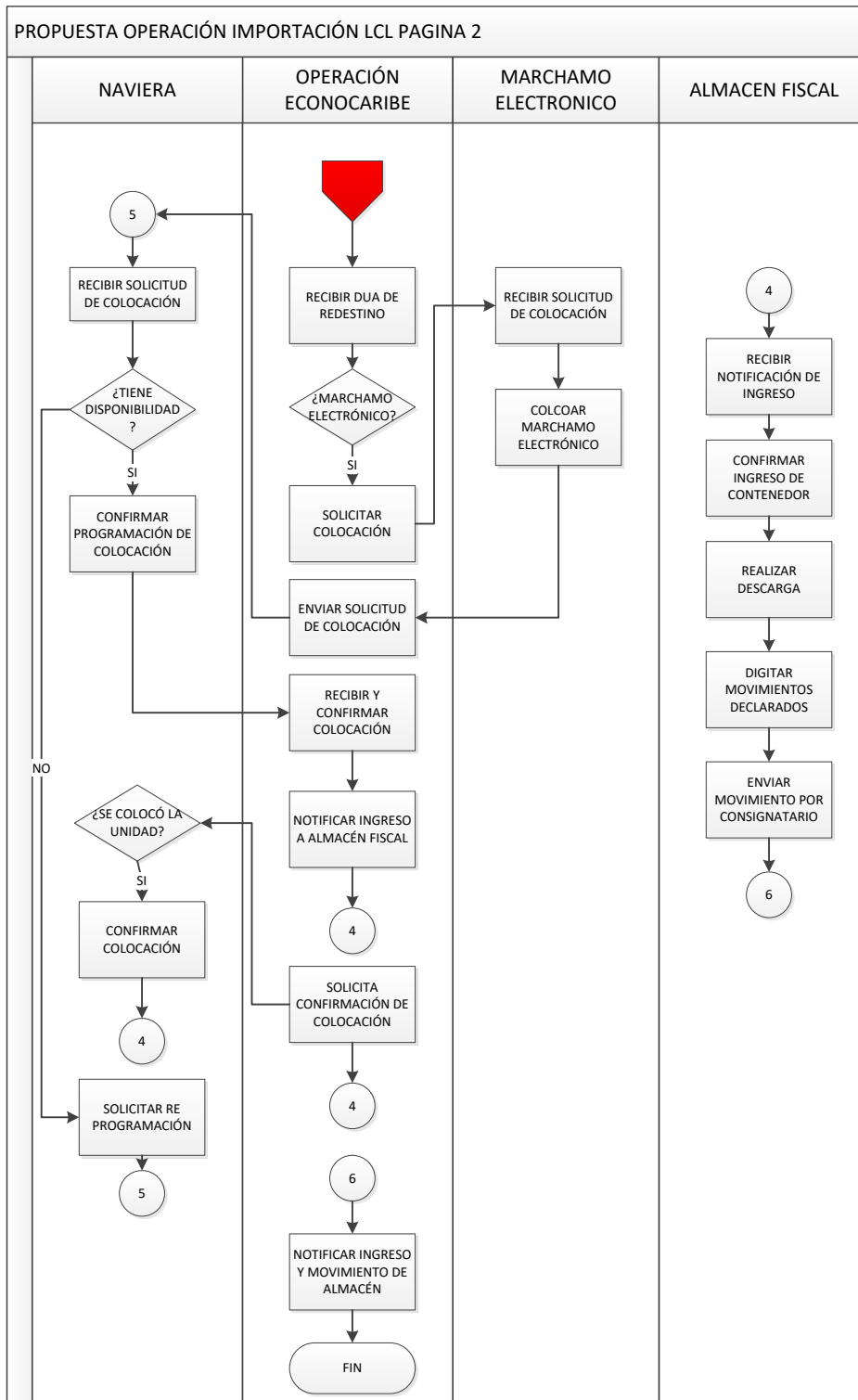
Nota: Magally Camacho

Figura No 57 Propuesta de Proceso Operación LCL Pág. 1



Nota: Magally Camacho

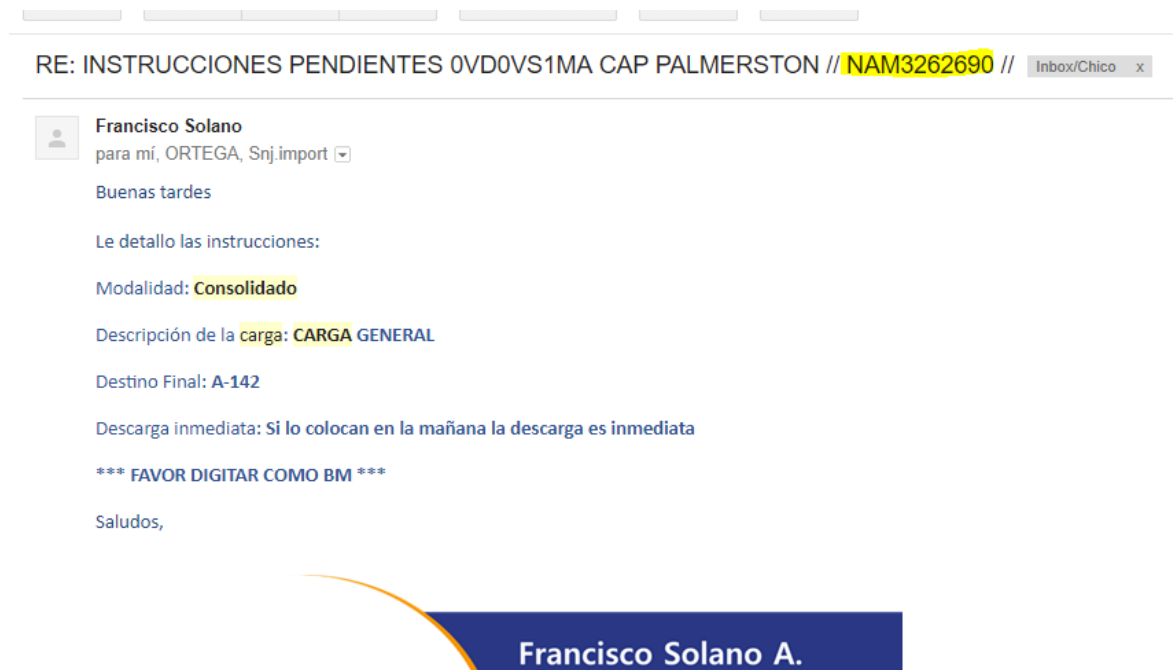
Figura No 58 Propuesta de Proceso Operación LCL Pág. 2



Nota: Magally Camacho

El proceso de operación de LCL da inicio operativo una vez la naviera envía el aviso de arribo del contenedor, en el asunto se indicará la referencia del MBL y deberá detallar las instrucciones indicando la modalidad, la descripción de la carga (sin excepción se declara Carga General), destino final, descarga inmediata y solicitud de digitación como MBL consignado a Econocaribe como se detalla en la Figura No 59.

Figura No 59 Ejemplo de Instrucciones de digitación LCL



Nota: Econocaribe

Con las instrucciones confirmadas a la naviera, esta digitará la información ante el sistema Tica, notificará la digitación para validación,. El encargado de LCL deberá validar que la cantidad de bultos y pesos coincidan con el MBL y los HBL's. Si hay diferencia debe gestionar el cambio con la línea naviera siempre y cuando la información sea la correcta.

Para transmitir la información en TICA deberá esperar que el vapor oficialice a nivel de la página del Ministerio de Hacienda y la respectiva finalización de operaciones.

La naviera debe facilitar la confirmación de marchamo físico, datos de chofer y asignación de transportista, pero debido a la deficiencia de dicha responsabilidad, para evitar atrasos, se procede sin excepción a solicitar los datos tanto vía electrónica como por teléfono.

Con la información anterior, se procede a realizar la transmisión a nivel de sistema de Tica. Una vez se des consolide la línea, se procede a enviarle a la agencia en puerto sub contratada lo siguiente:

- Totalidad de HBL's
- Facturas comerciales que amparan los HBL's
- Datos de chofer, código de transportista
- Confirmación de marchamo físico
- Documentos amparados para inspección de carga en caso de que corresponda.
- Comprobante de des consolidación generado por la página de Tica.

Una vez se verifica la información, la agencia procede a ejecutar el DUA de redestino y coordinar inspecciones de los entes respectivos en caso de que procedan. Posterior, sellará en la oficina del transportista el DUA y lo enviará al encargado de LCL antes de las 3pm.

De manera aleatoria, cuando se generan los DUAs pueden salir los requerimientos de Marchamo electrónico, únicamente procede copiar a la empresa marchamera para que coordine la colocación del mismo en muelle o en el predio del transportista según corresponda.

El operador logístico deberá de enviar el DUA sellado a la línea naviera, solicitar colocación al día siguiente natural al Almacén Fiscal con la respectiva solicitud de descarga inmediata, si la unidad tiene marchamo electrónico deberá notificarlo también.

La naviera deberá confirmar la disponibilidad de transportista para colocar, tiene un plazo máximo de setenta y dos horas para realizar las movilizaciones por la validez del DUA.

En cuanto se confirme disponibilidad de colocación, se informa al Almacén Fiscal por correo electrónico con la referencia del contenedor que se programa para ingresar, la solicitud de descarga inmediata y copia de los HBL's amparados en la carga.

De manera paralela, el encargado de LCL deberá completar los formularios y documentos requeridos para la facturación de las cargas especialmente para que los clientes de contado realicen los pagos para liberar los documentos para que puedan nacionalizar en cuanto la carga tenga movimientos de inventario asignados.

El encargado de facturación notificará liberación de documentos.

El Almacén notificará el ingreso de la carga, coordinará inspecciones con los encargados de Hacienda en caso de que se asigne inspección, motivo por el cual toda la información debe cumplir la normativa legal de la Dirección General de Aduanas para no exponer a la empresa a multa alguna.

En cuanto la unidad se descargue, el almacén digitará los movimientos mismos que se asignan de forma integrada al sistema de TICA para asociarlos a posterior con la nacionalización de las cargas. En cuanto se realicen las asociaciones a nivel de sistema, se notificarán los movimientos de la carga a nivel de Almacén y las respectivas observaciones del estado de la carga.

Con esto, el operador logístico notificará la misma información a cada consignatario de HBL. De esta manera, el proceso finaliza.

Para medir la efectividad de las pre alertas se pretende que se mida que los avisos de parte de la oficina de origen sean notificados antes de que la línea naviera de avisos de arribo y al mismo tiempo que se mida la efectividad de las pre alertas, es decir que cumplan con los requisitos para poder operar en Costa Rica y transmitir sin inconveniente alguno, por lo tanto se propone el indicador de la Figura No 60 y Figura No 61.

Figura No 60 Indicador de pre alertas por oficina por mes por oficina

$$\text{Pre alertas por mes por oficina de origen} = \frac{\text{Total de pre alertas notificadas}}{\text{Total de pre alertas}}$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 61 Indicador de pre alertas completas por mes por oficina

$$\text{Pre alertas completas} = \frac{\text{Total de pre alertas completas}}{\text{Total de pre alertas notificadas}}$$

Nota: Magally Camacho

También, para medir las actividades principales del operador se pretende que midan la cantidad de re destinos realizados sin eventualidad alguna, además, que controlen los mismos que contengan inspecciones únicamente para controlar y monitorear los tipos de clientes que se manejan como se determina en la Figura No 62, Figura No 63:

Figura No 62 Indicador Operación de re-destinos efectivos

$$\text{Redestino de carga} = \frac{\text{Total de redestinos exitosos}}{\text{Total de trámites consolidado}}$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 63 Indicador Operación inspección de carga general

$$\text{Inspecciones de carga} = \frac{\text{Total de inspecciones}}{\text{Total de trámites consolidado}}$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 64 Indicador Operación inspección de carga general

$$\text{Inspecciones de carga} = \frac{\text{Total de incidentes en la inspección}}{\text{Total de inspecciones}}$$

Nota: Magally Camacho

En la medición de incidentes por revisiones de aduana, lo ideal es tener cero incidentes ya que la mercancía y su declaración en teoría deben de ser veraz.

Figura No 65 Indicador Operación inspección programada

$$\text{Inspecciones de carga programadas} = \frac{\text{Total de inspecciones programaciones}}{\text{Total de inspecciones}}$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 66 Indicador Operación inspección aleatoria

$$\text{Inspecciones de carga aleatoria} = \frac{\text{Total de inspecciones aleatorias}}{\text{Total de inspecciones}}$$

Nota: Magally Camacho

Para los indicadores de salida, se determinan las colocaciones efectivas de acuerdo a la programación solicitada así como la cantidad de BLs que se manejaron por consolidado y su respectivo ruteo para tener información de respaldo a los indicadores de las coordinaciones de tráfico y sus respectivas pre alertas, a continuación la Figura No 67, Figura No 68:

Figura No 67 Indicador Solicitudes de colocación

$$\text{Colocaciones efectivas} = \frac{\text{Total de solicitudes colocadas según programación}}{\text{Total de Solicitudes de Colocación}}$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 68 Indicador de BL's por contenedor ruteados

$$\text{Bl por contenedor ruteado} = \frac{\text{Total de BL's ruteado}}{\text{Total de Bls por contenedor}}$$

Nota: Magally Camacho

**FCL**

La carga FCL de manera general iniciará con el proceso de pre alerta documental, este puede ser notificado directamente por el coordinador de tráfico así como por la oficina de origen, esto por la asignación de clientes sin ruteo de por medio. Como se indicó inicialmente, la prealerta cumplirá los siguientes requisitos mínimo: MBL, HBL, cotización (si aplica) y factura de costos. Posterior a contar con la pre alerta documental, procederá a verificar con la naviera las fechas de arribo respectivas para notificar de forma electrónica a los clientes.

El aviso de arribo debe contener fecha estimada de arribo, solicitud de descripción de la carga y cédula jurídica del consignatario, días libres para devolución de contenedor, fecha de corte para solicitudes de anticipado, indicación de plazo de descarga, horario para solicitar movilización de equipos, y generalidades de movilización y reportes de vacío como se detalla en el Apéndice 2. La naviera dará avisos de arribo formales al menos 48 horas previas al arribo de la carga, se deberá de dar instrucciones de digitación como se detalla en la Figura No 69:

Figura No 69 Instrucciones de digitación para las navieras

Tipo de trámite: Redestino// Anticipado
Descripción de la carga:
Destino final de la carga:
Indicar si es descarga inmediata
Solicitud de digitación MBL
Solicitud confirmación de Liberación

Nota: Magally Camacho

Al mismo tiempo el encargado de FCL procederá a completar los requisitos para el proceso de facturación, especialmente si el cliente es de contado, para que este proceda a cancelar y se le liberen los documentos para la nacionalización de la carga. Si el cliente es de contado, la carga se libera inmediatamente siempre.

La naviera deberá confirmar la digitación de la carga, misma debe ser verificada a nivel del Tica, debe estar digitado como BM, debe coincidir bultos, peso y destino final (siempre que la carga es anticipada será digitada a puerto). Misma verificación se hace en línea a través del manifiesto generado.

Una vez se valida la información, si la carga es anticipada se debe transmitir y enviar por correo electrónico al cliente para que gestione la nacionalización. Una vez este oficialice indicará si la carga tiene aforo o si se puede solicitar la coordinación de colocación.

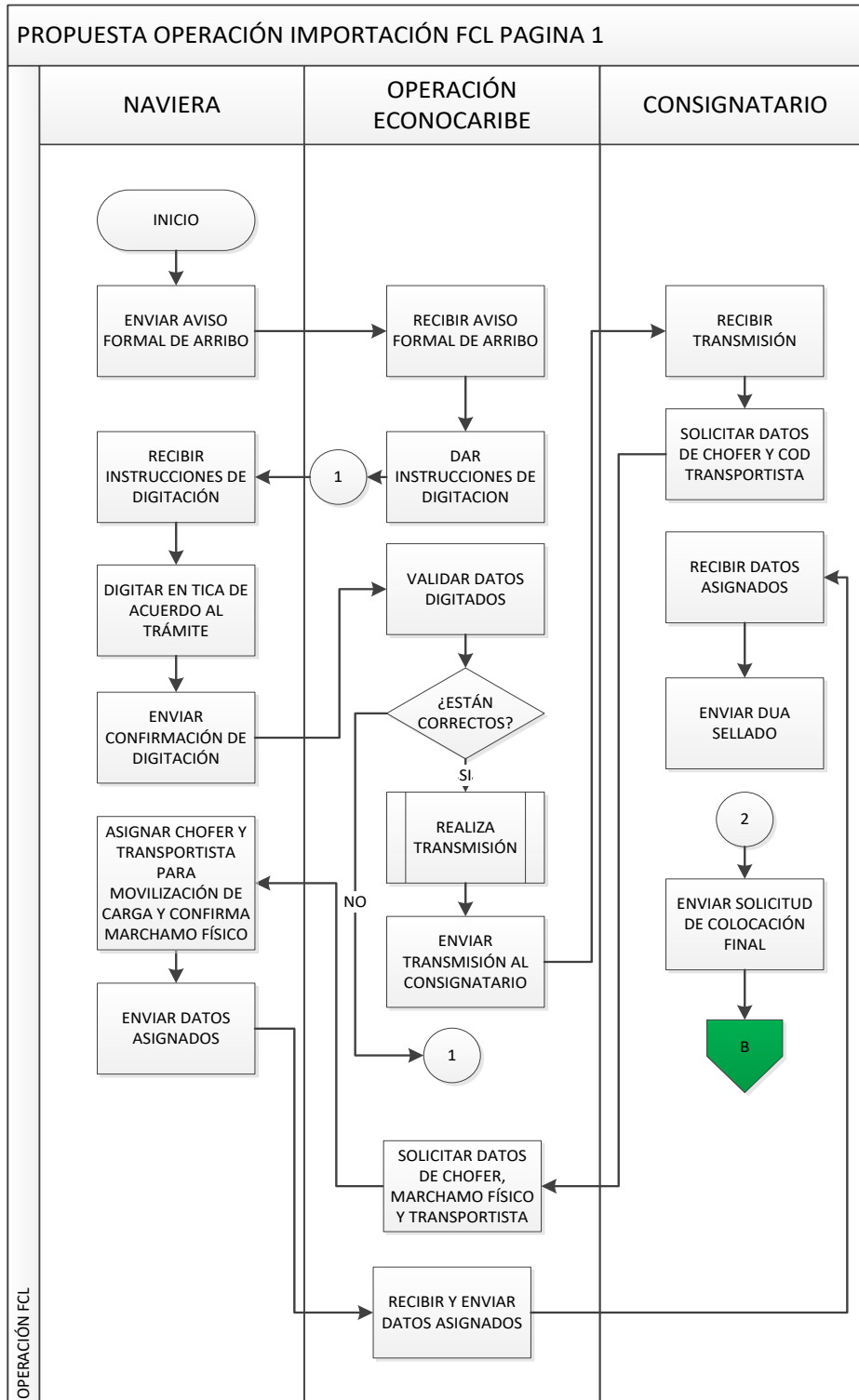
Se procederá a solicitar datos de chofer para salida de muelle, el cliente gestionará por medio de la agencia aduanal el sello del puerto respectivo y la solicitud de colocación, misma debe realizarse en el corte establecido con hora límite de 2pm.

Para efectos de redestino, este se ejecutará hasta que el barco termine operaciones ya que debe contar con la confirmación del marchamo físico, este punto es fundamental especialmente si la carga operó en Caldera (porque todas las unidades quedan en muelle) o si es peligrosa.

Una vez se cumpla con los documentos en los trámites, se realizará la solicitud de colocación a las navieras, mismas deben confirmar la disponibilidad, y en caso de que no tengan disponibilidad tienen máximo 72 horas para realizar las movilizaciones, si se solicitan horas específicas de colocación se reprogramará y posterior se confirmará la colocación en el destino final.

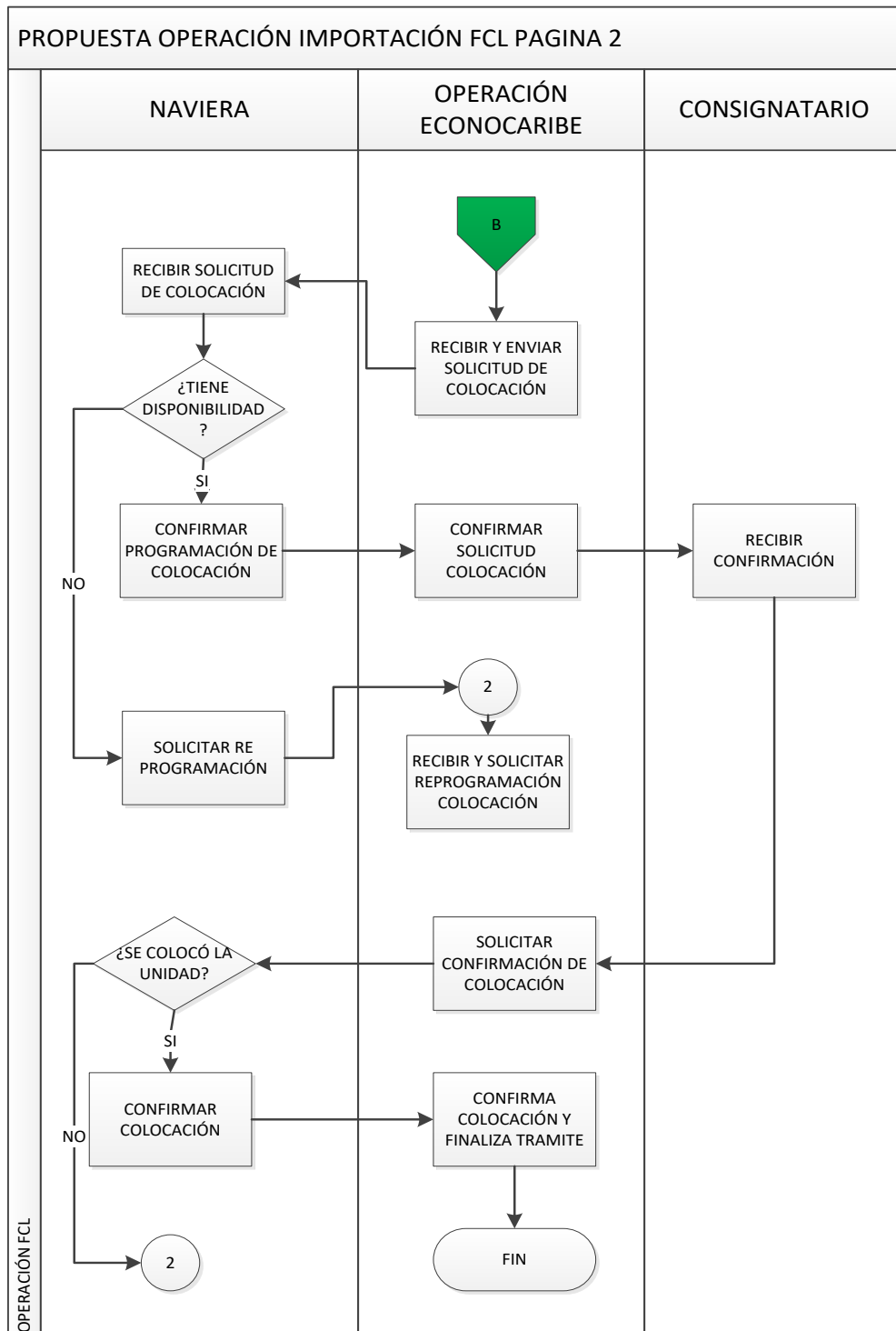
Cuando la colocación se haga efectiva, si no es descarga inmediata, el responsable de la carga consignada debe reportar por escrito la unidad vacía. De manera complementaria, si el encargado de operaciones tiene contactos en los Almacenes puede solicitar le notifiquen. Una vez reportado vacío el trámite se finaliza. A continuación de forma gráfica se detalla el proceso en la Figura No 70 y Figura No 71.

Figura No 70 Propuesta Proceso de importación FCL Pág. 1



Nota: Magally Camacho

Figura No 71 Propuesta Proceso de importación FCL Pág. 2



Nota: Magally Camacho

Para medir las entradas del proceso de operaciones se propone en la Figura No 72 y Figura No 73 que se midan las pre alertas totales con respecto a las pre alertas notificadas tanto por la oficina de origen así como por el tráfico cuando corresponda y al mismo tiempo que cumplan los requisitos para poder notificar a los clientes:

Figura No 72 Indicador de pre alertas

$$Pre\ alertas = \frac{Total\ de\ pre\ alertas\ notificadas}{Total\ de\ pre\ alertas}$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 73 Indicador de pre alertas completas

$$Pre\ alertas\ completas = \frac{Total\ de\ pre\ alertas\ completas}{Total\ de\ pre\ alertas\ notificadas}$$

Nota: Magally Camacho

En cuanto a la medición de la operación en general, se propone que se mida el tipo de trámite, la cantidad de contenedores equivalentes por trámite como se define en la Figura No 74, Figura No 75 y Figura No 76.

Figura No 74 Indicador de tipo de trámite Redestino

$$Redestino = \frac{Total\ de\ redestinos}{Total\ de\ trámites\ FCL} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 75 Indicador de tipo de trámite anticipado

$$Anticipado = \frac{Total\ de\ anticipado}{Total\ de\ trámites\ FCL} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 76 Indicador de total de contenedores por total de trámites

$$Total\ de\ contenedores = \frac{Cantidad\ de\ contenedores\ por\ trámite}{Total\ de\ trámites} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Para medir las salidas del proceso se propone en la Figura No 77 y Figura No 78 que se midan las colocaciones en destino final y de manera complementaria si el cliente incurrió en demora alguna.

Figura No 77 Indicador Incumplimiento de colocaciones

$$\text{Total de reprogramaciones} = \frac{\text{Total de reprogramaciones}}{\text{Total de solicitudes de colocación}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 78 Indicador demoras por trámite

$$\text{Total de demoras} = \frac{\text{Total de demoras incurridas}}{\text{Total de trámites FCL}} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

### ***Aéreo***

El proceso de aéreo de manera general se detalla en la Figura No 79 la propuesta general del proceso, únicamente variando cómo se debe facturar en un proceso independiente que se desarrolla más adelante, al igual que el consolidado cumplirá los requisitos de la pre alerta, misma pre alerta será enviada por la oficina en origen, los encargados de tráfico deberán notificar si dentro de la carga consolidada aérea existe alguna carga ruteada. Una vez se confirme la información, se notificará a los clientes respectivos para que confirmen la descripción de la carga.

En caso de que la carga tenga una tarifa diferente a la reflejada a la guía enviada por la oficina en origen, el encargado de Operación aérea emitirá una guía en destino. Se gestiona la facturación con el encargado y al mismo tiempo, se notifica a Almacén San Antonio, mismo con el que se tiene convenio para que retire las cargas de las terminales una vez arriben. Se verifica con la aerolínea respectiva la llegada de la carga.

La notificación al almacén deberá detallar la fecha estimada de arribo:

- MABW: Referencia
- Clientes
- Descripción de la carga y monto de liberación de la guía.



Si la carga arriba, el Almacén verificará, notificará e iniciará el proceso de recuperación, en caso de que no llegue en la fecha estimada se verifica con la aerolínea para notificar a los clientes.

Posterior a la notificación de recuperación por parte del Almacén se debe des consolidar a nivel del sistema detallando el manifiesto, la fecha de arribo, el puerto de descarga (P001, por ser aéreo), el consignatario, la cantidad de bultos y el peso.

En ocasiones las cargas pueden llegar parciales por lo que se deben des consolidar las guías en manifiestos separados.

Posterior a des consolidar y a que la carga ingrese a Almacén, se solicitará autorización a la aduana para descarga (el plazo de Aduana para respuestas es dos horas).

Una vez se descargue, el Almacén asociará la guía des consolidada a nivel del sistema de inventario de Tica para que los clientes puedan posterior asociar el DUA de nacionalización.

El almacén notificará los movimientos de inventario y observaciones de cómo se recibió la carga, de esta manera se notifica al cliente y se finaliza el trámite.

Para efectos de control de cargas aéreas se recomienda controlar los procesos de operación de esta a través de los siguientes indicadores en la Figura No 80:

Figura No 80 Indicador de pre alertas

$$Pre\ alertas = \frac{Total\ de\ pre\ alertas\ notificadas}{Total\ de\ pre\ alertas} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Este indicador se detalla a raíz del precedente de que en ocasiones no se notifican a tiempo las pre alertas, motivo por el cual no se notifican al Almacén y las cargas no se retiran de la terminal. Motivo por el cual los clientes nacionalizan en otro Almacén Fiscal y no en el convenido.

Adicional, a manera de volumen se recomienda que controlen el volumen de guías hijas vs las guías máster pre alertadas, esto de manera mensual para controlar la cantidad de clientes. También, del total de guías hijas cuántas son ruteadas y de estas cuantas corresponden a cada ejecutivo de cuenta como se determina en la Figura No 81, Figura No 82, Figura No 83:

Figura No 81 Indicador de total de guías hijas

$$Total\ de\ HAWB = \frac{Total\ de\ HAWB}{Total\ de\ MAWB} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

Figura No 82 Indicador de total de guías ruteadas

$$Total\ de\ ruteos = \frac{Total\ HAWB\ ruteadas}{Total\ de\ HAWB} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

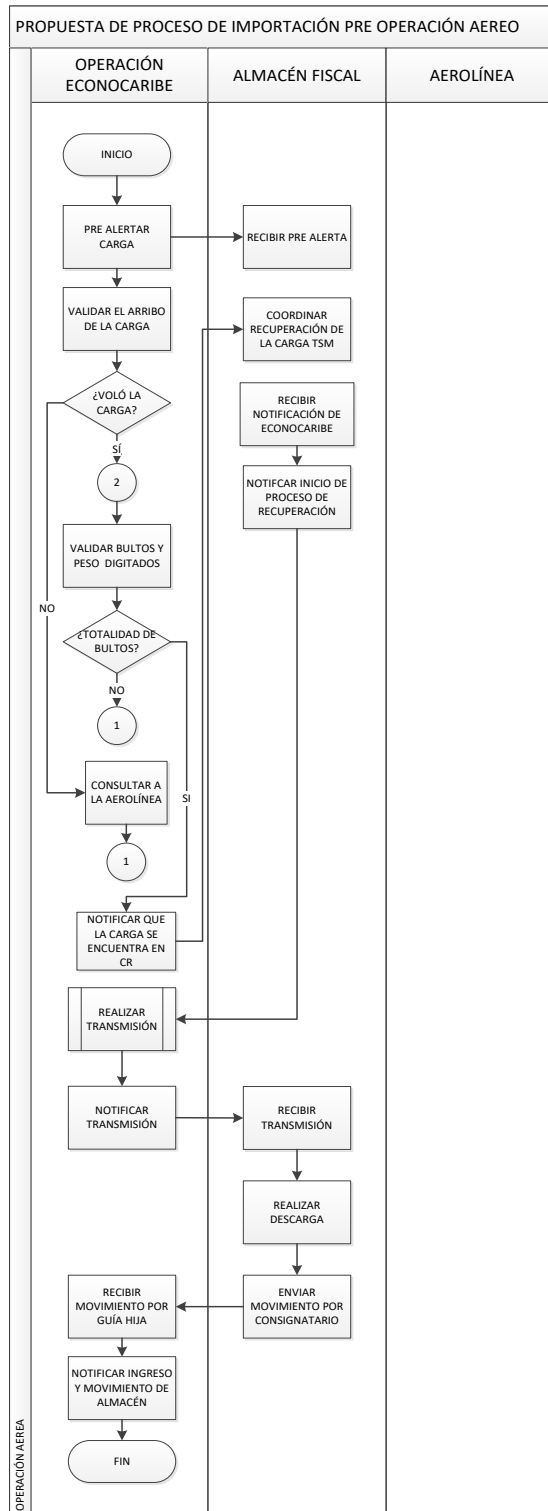
Figura No 83 Indicador de ruteos por ejecutivo

$$Ejecutivo = \frac{Total\ HAWB\ por\ ejecutivo}{Total\ HAWB\ ruteadas} \times 100$$

Nota: Magally Camacho

A continuación se detalla el flujo del proceso y como se pretende que se desarrolle en la Figura No 84, misma que detalla las notificaciones a los clientes y el cierre del proceso una vez se cuente con el movimiento de Almacén.

Figura No 84 Propuesta de Operación Proceso Aéreo



Nota: Magally Camacho

### ***Facturación***

En cuanto al proceso de facturación, debido a la pronta puesta en marcha de la compañía de factura electrónica se propone el procedimiento para facturación a solicitud de los directos, ya que por comunicación formal, el Departamento de Contabilidad asignará a una persona de forma exclusiva para dicha facturación de operaciones ya que al tener un sistema integrado con el Ministerio de Hacienda no se recomienda que todos los operativos tengan acceso a facturación por un tema de control exclusivo y asignación de responsabilidad.

Motivo por el cual únicamente se propone la trazabilidad de las actividades ya que el Departamento de Contabilidad será el responsable tanto del sistema de facturación como de la contratación de la persona responsable. Econocaribe cuenta con clientes ruteados y clientes que asigna la oficina de origen categorizados como free hand, motivo por el cual para los clientes free hand se tiene una tarifa específica de acuerdo a cada naviera y de acuerdo a cada aerolínea.

Para estos efectos se determina en la Tabla 31:

Tabla 31 Cargos clientes sin tarifa

<b><u>LCL</u></b>	<b><u>FCL</u></b>	<b><u>AÉREO</u></b>
Manejo	Manejo	Manejo
Servicio desconsolidación	Documentación	Documentación
Marchamo electrónico (si aplica)	DTHC	Retiro de guía
Producto peligroso (si aplica)	Redestino/ anticipado	
	Producto peligroso (si aplica)	
	Flete interno (si aplica)	
	Marchamo electrónico si aplica	
	Retiro de contenedor vacío si aplica	
	Muellaje (cargas de Caldera)	

Nota: Magally Camacho

Caso contrario al cliente con tarifa, únicamente se factura lo establecido por el Departamento Comercial. De igual manera, se proponen procedimientos independientes tanto para el cliente de contado como el cliente de crédito.

Para efectos de documentos que requerirá el Auxiliar contable que se encargue de facturar será:

- Cotización en caso de que sea cliente ruteado, misma cotización debe estar aprobada por el cliente final, y no debe sufrir cambios a menos de que sean rubros que las especificaciones de la cotización indiquen
- En caso de que el cliente no tenga tarifa, el encargado de operaciones completará una ficha con los rubros a facturar.
- Alcance de Pricing o liquidación de operaciones, mismos formatos que la empresa ya tiene establecidos.
- Factura de costos tanto en origen como en destino.
- HBL o HAWB de referencia

#### *Clientes de Contado*

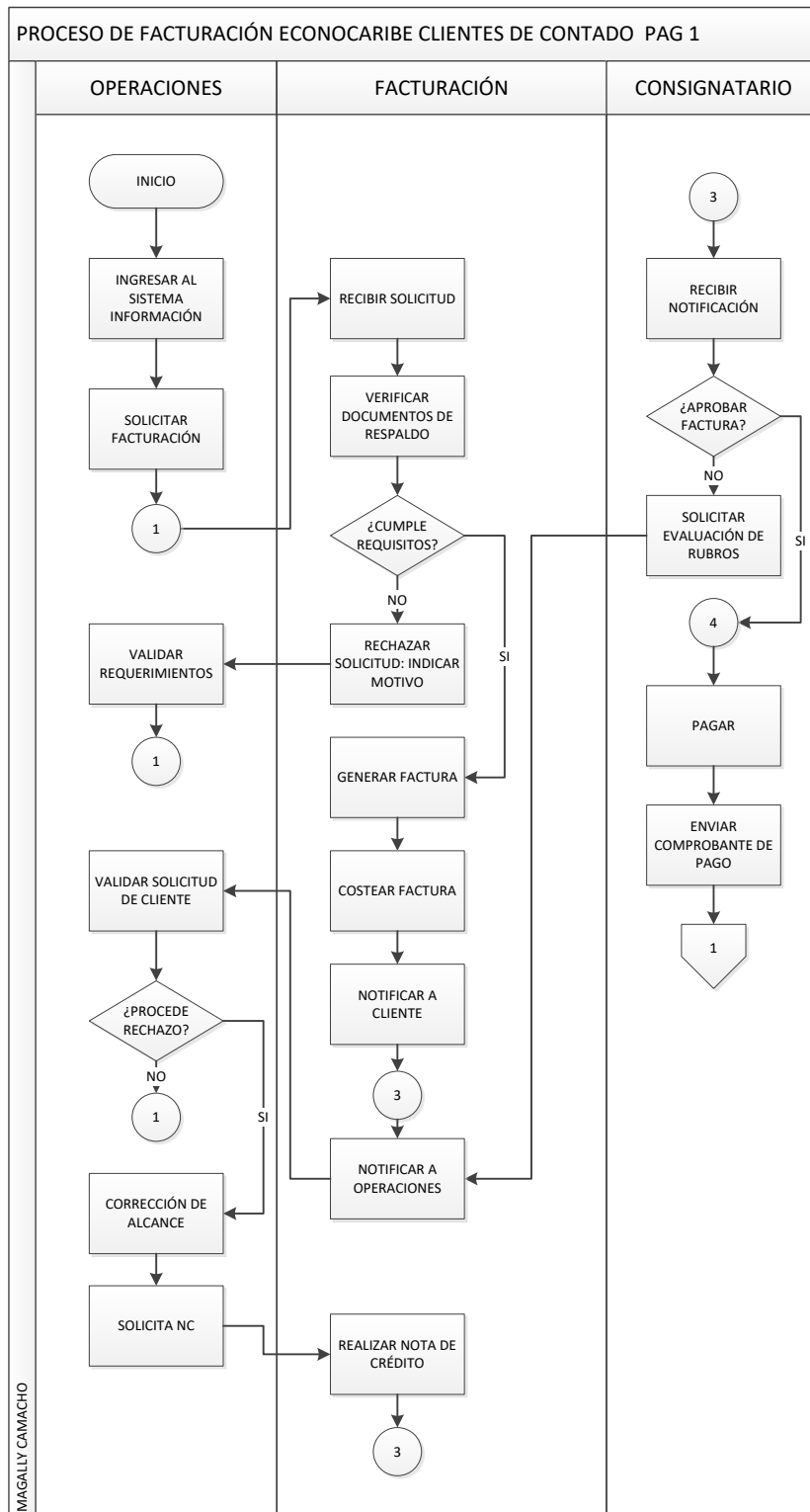
Si el cliente es de contado, el encargado de operaciones entregará los documentos especificados para la facturación, mismo se pondrá en la comunicación con el cliente para la respectiva notificación de la factura y confirmación de pago.

El encargado de facturación deberá solicitar valoración de facturas en caso de que el cliente lo solicite especialmente si no cuenta con tarifa fija establecida, en caso de que se valide se realizarán los ajustes en el sistema de Hacienda para emitir la factura correcta, sin embargo, previamente los cargos a facturar serán notificados al cliente, si este no objeta se procederá.

Una vez se envíe la factura por correo electrónico y las cuentas bancarias, el cliente deberá cancelar para gestionar la liberación de documentos.

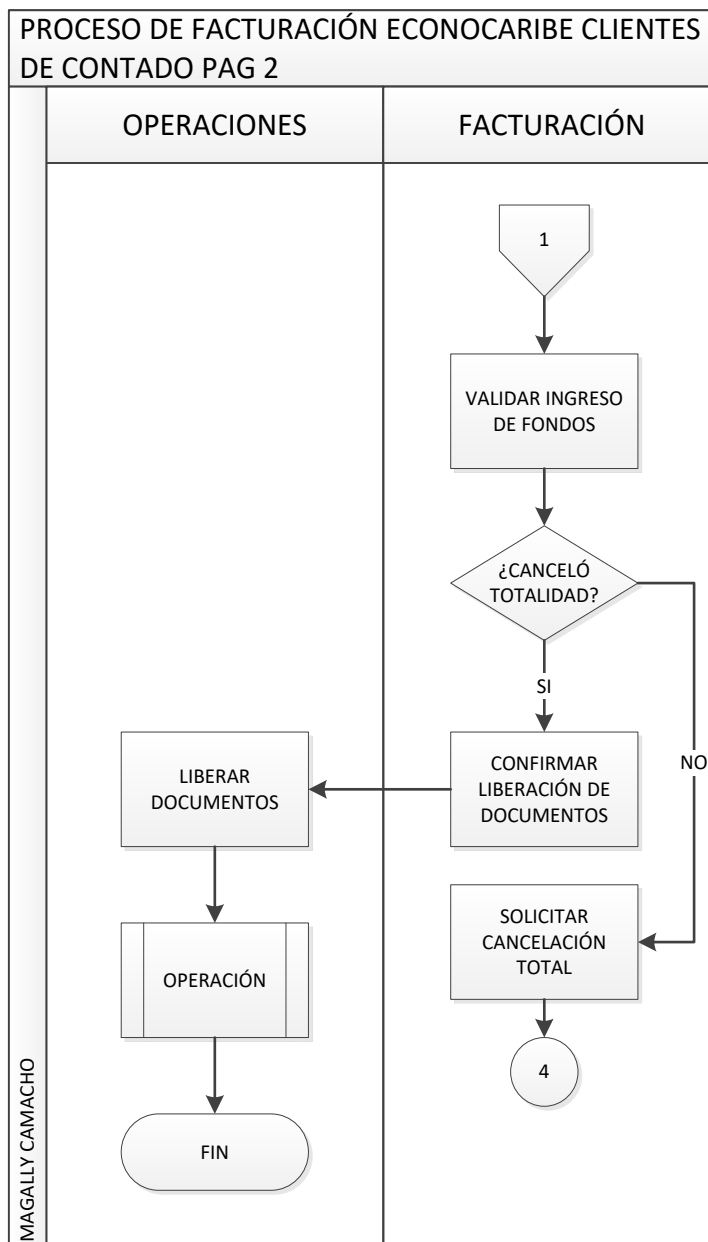
En cuanto el encargado de facturación reciba el comprobante, validará los ingresos con el Departamento de Contabilidad y confirmará al encargado de operaciones para que continúe con el trámite y libere documentos. Mismo proceso se detalla en la Figura No 85 y Figura No 86:

Figura No 85 Propuesta proceso de facturación clientes de contado Pág. 1



Nota: Magally Camacho

Figura No 86 Propuesta proceso de facturación clientes de contado Pág. 2



Nota: Magally Camacho

### *Cientes de crédito*

Para los clientes de crédito, marítimos y LCL el encargado de operaciones deberá entregar los documentos especificados para la facturación, normalmente para estos trámites la facturación se hace una vez se confirmen la totalidad de rubros (al finalizar la operación) ya que pueden gestionarse marchamos electrónicos.

Si el cliente no tiene tarifa, previamente el encargado de operaciones le notificará el rubro a facturar, si este no objeta por dichos montos se procede, en caso de que solicite valoración se indicará para validar si hay posibilidad de ajuste.

El encargado de facturación deberá solicitar valoración de facturas en caso de que el cliente lo solicite especialmente si no cuenta con tarifa fija establecida, en caso de que se valide se realizarán los ajustes en el sistema de Hacienda para emitir la factura correcta, sin embargo, previamente los cargos a facturar serán notificados al cliente, si este no objeta se procederá.

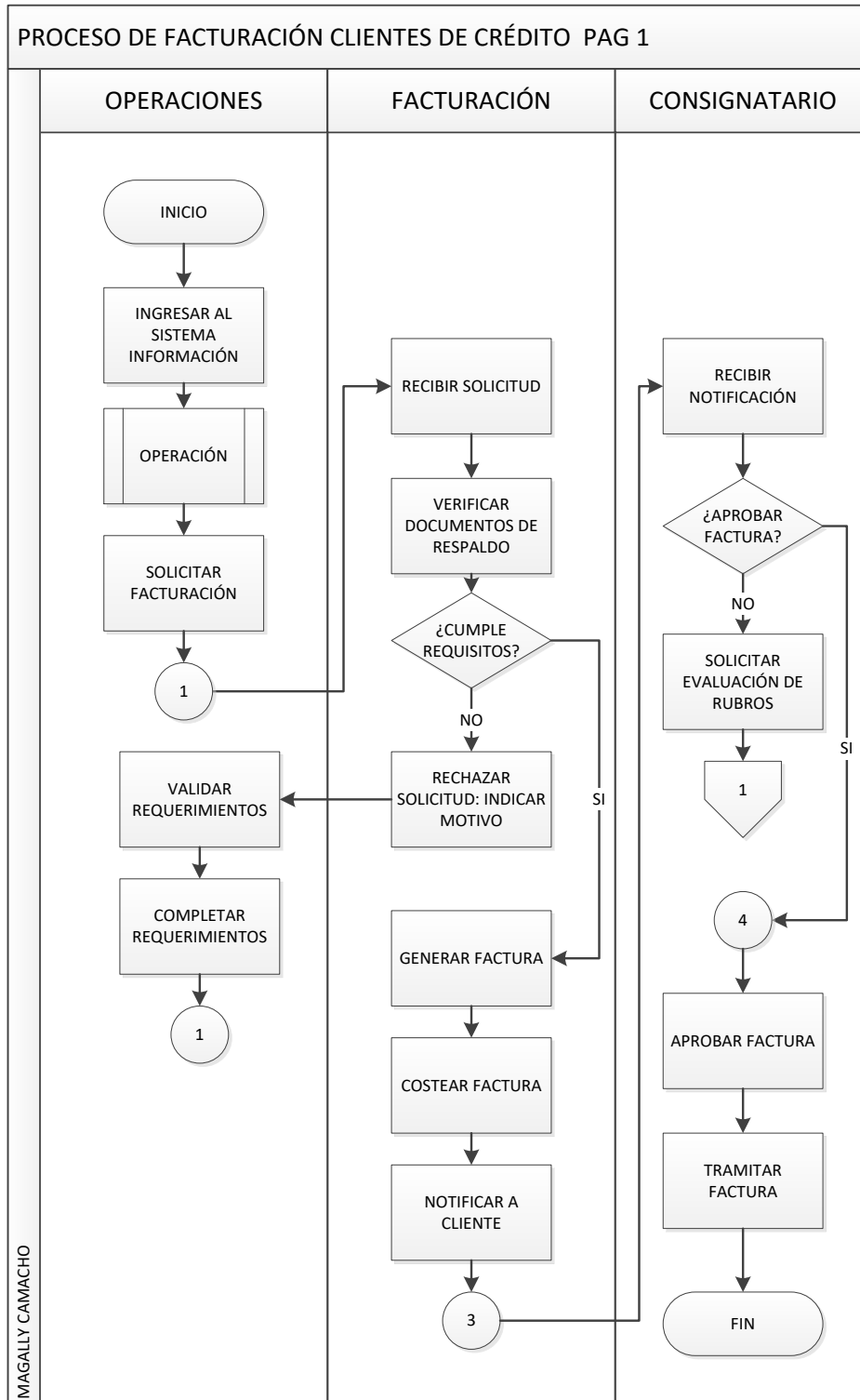
Caso contrario, si el cliente ya cuenta con una cotización previa, cualquier ajuste fuera de lo aprobado debe gestionarse con el Departamento Comercial a través del encargado de la operación.

Una vez se realice la factura, igual se le enviará al cliente por correo y se tomará a partir del envío la gestión de trámite de facturas para la gestión de cobro posterior por parte del Departamento de Contabilidad. Si el cliente solicita la factura física, misma se gestionará por medio de una boleta para que quede el respaldo de recibido por parte del cliente.

Para efectos de trámites aéreos, la facturación se debe realizar el mismo día por lo que el encargado de operaciones debe notificarlo a tiempo para no demorar el trámite. Independientemente el cliente sea de contado o crédito.

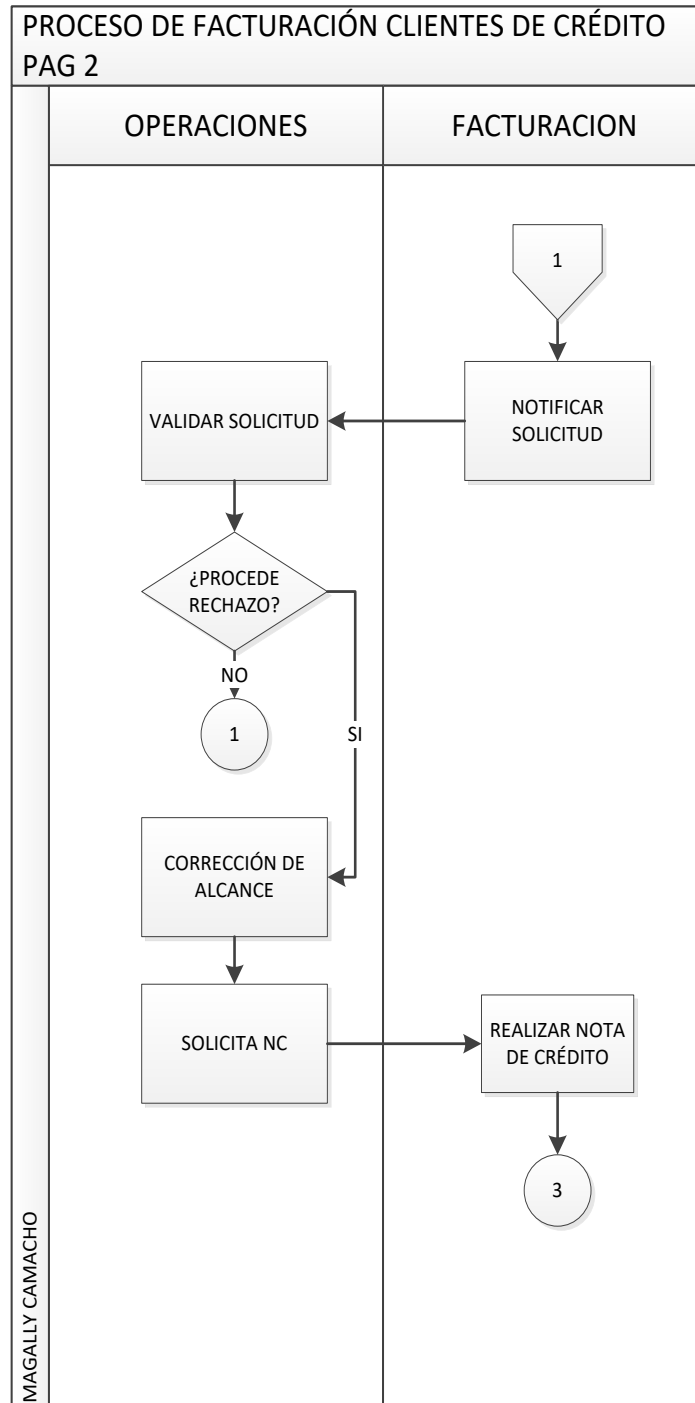
Como propuesta de diagrama de flujo de proceso se propone a continuación Figura No 87 y Figura No 88.

Figura No 87 Propuesta proceso de facturación clientes de crédito Pág. 1



Nota: Magally Camacho

Figura No 88 Propuesta proceso de facturación clientes de crédito Pág. 2



Nota: Magally Camacho

## **Mejoramiento**

Con el sistema de gestión de calidad que se propone inicialmente con la medición de la voz de los clientes y el enfoque de los procesos, establecer parámetros de control para cada una de las actividades, de forma inicial se desarrollan dichos controles y se especifican en los formatos de la propuesta de manuales de procedimientos definiendo quién, cómo y cuándo se medirán las actividades desarrolladas.

Esto con el fin de que cada uno de los responsables en conjunto con el gestor de calidad informe a la gerencia del estado actual de los procesos con respecto a los objetivos de la empresa así con este evaluar si hay posibilidad de mejorar cada uno de estos de acuerdo con los resultados que se obtengan.

Lo ideal, es que Econocaribe cuente con un software de control de calidad integrado a la operación y sección administrativa, sin embargo, no es una opción de mediano plazo ya que no están en plan de inversión, por lo tanto se deben adaptar las necesidades a los recursos actuales.

Como se indicó en el desarrollo del diagnóstico, Econocaribe no maneja indicadores por lo que generar controles manuales es de gran ventaja para el desarrollo de estrategia corporativa y operacional. Para efectos de operaciones, se recomienda contar con indicadores de cargas ruteadas y operadas de manera mensual, tomando en cuenta que la gerencia de operaciones debe presentar informes con dicha periodicidad, por lo tanto al contar con requerimientos de control reales, únicamente le correspondería evaluar resultados generados tanto por los tráfico y los operadores en forma de auditoría.

## **Enfoque en la toma de decisiones basadas en la evidencia**

El enfoque basado en la evidencia irá en conjunto con el mejoramiento de las actividades con respecto a las mediciones y evidencia de situaciones que se presenten en cada trámite de acuerdo (LCL, FCL o aéreo).

La toma de decisiones basada en la evidencia se determina a lo largo de los indicadores de control que se proponen en cada actividad, ya que este permite controlar las inconsistencias y mitigarlas una vez se cuente con dicha información.

## **Gestión de las relaciones con las partes interesadas y proveedores**

En cuanto a la relación de las partes interesadas a nivel interno con los manuales de procedimientos y de especificación se establecerán las relaciones y trazabilidad de la cada una de las actividades por medio de los procedimientos que se proponen y los formatos de los manuales, además, para los controles con proveedores y agentes en el exterior es indispensable contar con los procedimientos y métodos de trabajo para no ser reactivos a nuevos trámites para efectos de fluidez y control siempre orientados a las necesidades y satisfacción de los clientes.

Debido a que Econocaribe no cuenta con procedimiento para cuando se realizan aperturas en nuevas oficinas, para efectos de guía se propone el procedimiento que determina una vez realizados las negociaciones del manejo de las cargas se definen los requerimientos que deben cumplir para pre alertar a los tráfico y/o encargados de operaciones según corresponda la carga.

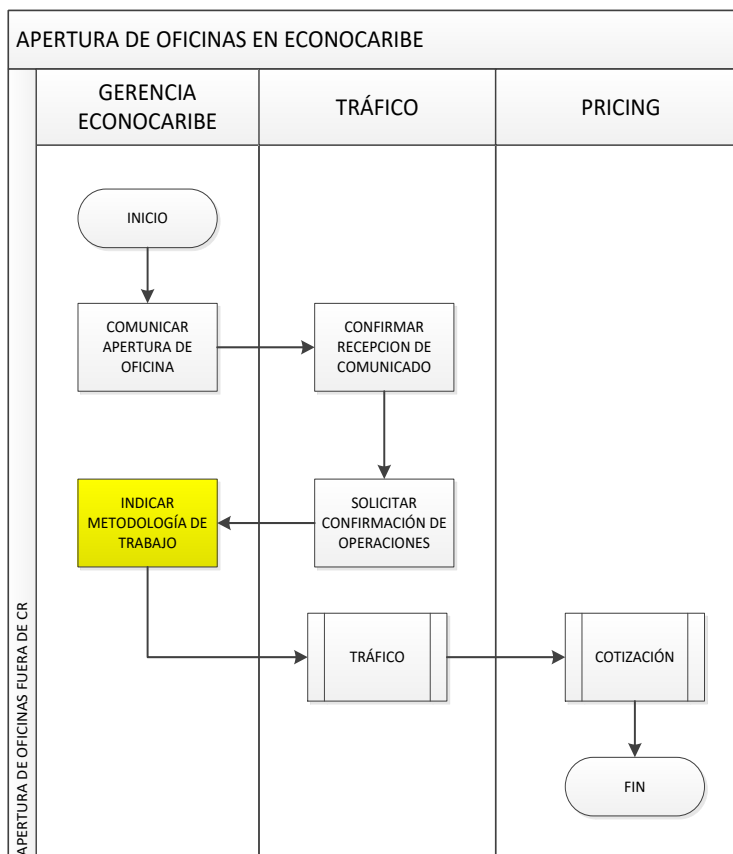
Para efectos de apertura de oficinas, se propone en la Figura No 89, que en cuanto se realicen aperturas y negociaciones, el Gerente General comunique de manera formal el procedimiento negociado, determinando que, el inicio de la operación iniciará ya sea por cuenta de la oficina en el exterior o Econocaribe, pero sí que se mantenga de forma estándar el proceso de tráfico que se propone, se verifiquen costos y documentos exigidos por la Aduana de Costa Rica para efectos del proceso logístico así como los costos que se incurran de acuerdo a cada tipo de trámite ya que estos son fundamentales para cotizarle al cliente de la manera más exacta posible.

El punto fundamental de este proceso, es que la Gerencia General indique con detalle y premura la metodología de trabajo y lo negociado con cada oficina, esto para evitar retrasos de carga y errores en ruteos. Dentro de la metodología de trabajo que debe especificarse detalla: Contactos para coordinaciones y gestión de ganancias económicas y costeos respectivos

Es decir, al final el proceso se debe concretar como con cualquier oficina: cumpliendo con la pre alerta documental sin excepción: MBL, HBl si son cargas marítimas, o bien MAWB, HAWB para cargas aéreas, factura comercial del consignatario y factura de comisión o cargos según el tipo de trámites, manteniendo los procedimientos de tráfico y cotización dentro de los alcances de las oficinas exteriores. De esta manera, se tendrá controlada la operación tanto para efectos logísticos como efectos administrativos contables para costeos de carga una vez ruteada y facturada. A manera de resumen se establece en la Figura No 89 el proceso general,

determinando como punto principal la metodología de trabajo que debe especificar la Gerencia General.

Figura No 89 Apertura de Oficinas



Nota: Magally Camacho

### Entorno / contexto de la organización

Por medio del sistema de gestión de calidad que se propone la empresa cuente con los registros físicos para efectos de archivo y respaldo, tal cual como lo establece la Dirección General de Aduanas, misma que indica que todo trámite debe archivarse de forma obligatoria y física por 5 años (Transmisión, MAWB, HAWB, MBL HBL)

Además, de registros documentales de normativa general, se contarán con registros e indicadores de control de las operaciones que realice Econocaribe, las evaluaciones que se gestionen por medio de los clientes, evaluación de procesos, política y objetivos de calidad, el correcto mapeo de procesos de tráfico y operaciones con los formatos manuales e indicadores de

control correspondientes estableciendo las acciones de cada persona involucrada, enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

También se propone el formato para los perfiles de puesto para que Econocaribe tenga claro los perfiles requeridos de acuerdo a los requerimientos de cada puesto. En el apéndice cuatro se determina el formato como tal del Perfil de puesto propuesto el cual desarrolla el nombre y misión del puesto, así como las líneas de autoridad, los procesos en los que participará, las responsabilidades, los objetivos, los conocimientos y habilidades para el puesto, la experiencia, los requerimientos indispensables, las competencias laborales y posibles anexos.

### **Liderazgo**

Como Econocaribe no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, política y objetivos, a pesar de que cuenta con los elementos necesarios, se proponen la metodología para desarrollarlo con los formatos requeridos para establecer perfiles de puesto que se adapten a las necesidades de la operación y a cada puesto de trabajo, para tener claros los panoramas requeridos en caso de alguna baja en el personal, mismos que permitirán definir los líderes así como los requerimientos de liderazgo que se dirijan al cumplimiento de los objetivos de la empresa no solo para asegurar la satisfacción de los clientes sino también aspectos operativos y legales acorde a la misión de Econocaribe.

Además, se considera óptimo que Econocaribe mantenga las actividades de Estrategia motivacional y de estrategia corporativa de forma semestral como se trabaja actualmente con el fin de orientar y explotar habilidades de liderazgo en su equipo de trabajo.

### **Planificación del sistema de gestión de calidad**

La propuesta de la planificación, reunión anual donde se reúnen y definen planes de trabajo y determine que procedimientos se van a realizar y fallos. Dentro de la planificación del sistema se ven involucradas desde las altas gerencias hasta el gestor de calidad en conjunto con los coordinadores de tráfico y operaciones.

Para este sistema y su futura implementación se desarrolló el perfil del gestor de calidad que se encargaría de la implementación de dicho sistema con los respectivos controles y al mismo tiempo, se desarrolla le machote para que a la compañía le quede la pirámide documenta de referencia para homologar el resto de procesos y puestos de trabajo. Y también una propuesta

para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad una vez el Gestor esté capacitado para desarrollar su función en Econocaribe.

### **Perfil de gestor de calidad**

El perfil del gestor de calidad se ejecuta con el fin de que él desarrolle e implemente la propuesta actual del sistema de gestión de calidad, los requerimientos del puesto se desarrollan a nivel de formato en el apéndice 5. El perfil del gestor de calidad que se propone detalla:

Misión del puesto: Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos y actividades relacionadas con la gestión de la calidad en el Departamento de Operaciones de Econocaribe Consolidadora Tica SA, así como orientar, dar seguimiento y verificar su funcionamiento y aplicación, con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares para favorecer la mejora continua y velar por la satisfacción de los clientes.

Dentro de las responsabilidades se sugieren:

- Velar porque la política de calidad se cumpla conjunto con los objetivos
- Desarrollar y unificar los indicadores de control generados por parte del Departamento Comercial y el Departamento de Operaciones.
- Generar informes mensuales del estado del Departamento de tráfico y operaciones.

Como objetivos del puesto:

- Implementar y controlar el sistema de gestión de calidad
- Reportar incidencias de cada trámite y el estatus de mitigación
- Identificar oportunamente riesgos y oportunidades de mejora
- Monitorear el Sistema de Gestión de Calidad
- Evaluar y proponer el Sistema de Gestión de Calidad para todos los departamentos de Econocaribe.

### **Soporte**

En el factor de soporte se refiere a que la empresa debe poseer los recursos necesarios para el desarrollo del negocio en factores de infraestructura, personal, ambiente, mediciones, competencias, consciencia organizacional y comunicación, dentro del Sistema de Gestión de Calidad con los respectivos manuales se definirán los procesos requeridos para la correcta

operación así como el desarrollo del perfil de puesto de un posible gestor de calidad para que implemente dicha propuesta y desarrolle controles tanto de tráfico como de operaciones. Dentro del plan de implementación de la norma tiene que haber puntos de referencia de mejora.

Un factor que puede dar soporte de forma significativa a lo largo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es el acceso a un software de control del mismo.

### **Operación**

Con el sistema de gestión de calidad se desarrolla el sistema completo para lograr parámetros de trabajo correctos de acuerdo a cada operación y sus manuales, además, de la definición de responsables en cada proceso de operaciones y su respectiva trazabilidad, este va de la mano con el principio de enfoque de procesos que se desarrolló anteriormente con los manuales respectivos de cada actividad (tráfico y operaciones).

Dentro del plan de Implementación se debe contemplar que la empresa puede adquirir un Software de Gestión de Calidad y manejo documental con el fin de mantener integrado en un servidor la información y versiones vigentes de todos los manuales e indicadores que se manejen a lo largo del Sistema de Gestión de Calidad.

### **Requerimientos para Software de Gestión de Calidad**

El uso debe ser sencillo debe hacer más fácil la tarea de gestionar la calidad y documentación respectiva utilizando menos recursos y sin papel. Mismo se propone que contenga:

#### **Mapa de procesos.**

Permite definir la organización por procesos y dibujar de forma automática un diagrama.

#### **Recursos.**

Recursos humanos: deberá indicar qué personas están involucradas del Sistema de Gestión de la Calidad SGC (Personal), los cargos que ocupan dentro del organigrama de la institución (Cargos) y las responsabilidades de cada cargo (Perfiles). Gestión de las capacitaciones (Formación) y la relación entre departamentos y procesos.

**Gestión documental.**

Deberá gestionar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad SGC, el histórico de los mismos y su distribución dejando registro de las actualizaciones, deberá permitir la elaboración y gestión para edición, revisión y aprobación correspondiente.

Lo ideal es que el sistema integre notificaciones de cambios en el preciso momento que se aprueben y pongan en marcha dichas modificaciones.

**Mejora.**

Auditorias: El sistema deberá permitir la creación de planes de auditorías y su respectiva pre alerta con la notificación que se pre determine con el fin de lograr gestionar y controlar la ejecución de los procesos y las inconformidades que se detecten.

Lo anterior para contar con registros, para tratar de eliminar o mitigar inconsistencias durante el proceso de Operaciones en el Sistema de Gestión de Calidad.

**Seguimiento.**

Comités de calidad: el software deberá permitir que se puedan organizar reuniones partiendo de la convocatoria como el registro de los resultados de las decisiones que se tomen con las personas involucradas en la auditoría y control del Sistema de Gestión de Calidad.

Objetivos: El Sistema de Gestión de Calidad deberá permitir que el software logre registrar y dar seguimiento a los objetivos aprobados por la compañía con el fin de relacionarlos con los indicadores de control de los procesos de Operaciones.

Indicadores y registros: el software deberá permitir el desarrollo de indicadores por proceso desarrollado con el objetivo de generar precedentes, registros y seguimiento respectivo.

Riesgos: Deberá permitir el desarrollo y definición de los riesgos encontrados en los procesos, la asociación de indicadores, con la frecuencia escogida en los procesos para definir acciones correctivas para disminuirlos.

Cuadro de mando: Lo ideal es que el sistema cuente con un cuadro de mando que permita chequear a manera de seguimiento los avances y estatus de los procesos y el Sistema de Gestión

### **Partes Interesadas**

**Clientes:** El software idealmente deberá integrarse con la base de datos de los clientes para generar y lanzar encuestas ya sea internas o externas, y que este al mismo tiempo genere estadísticas de forma automática con los resultados obtenidos.

**Proveedores:** permite gestionar los proveedores, evaluar, hacer el seguimiento etc. Gestión de las evaluaciones, avisos, recogida de evidencias...

**Quejas, reclamos y sugerencias:** Deberá tener el acceso a registrar y realizar el tratamiento, seguimiento y cierre de los posibles reclamos y quejas recibidas en el Sistema de Gestión de Calidad SGC.

**Solicitudes:** Aprovechando la estructura de sedes y cargos, se puede gestionar una solicitud de cualquier tipo, su flujo de aprobación o denegación y la comunicación del resultado al solicitante.

Mismo software es multi norma y permite adaptar a toda la compañía a los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad enfocado en la norma ISO 9001:2015.

Econocaribe actualmente no se encuentra proyectando la inversión inmediata, sin embargo, evaluando la posibilidad de implementación la inversión del mismo no es tan costosa y sería de mucho provecho para que el Gestor de Calidad pueda desarrollar y controlar el Sistema de Gestión de Calidad una vez cuente con todos los antecedentes, creación de documentos y bases de datos necesarias para una futura integración en toda la compañía.

### **Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

Se pretende presentar a la Gerencia de Operaciones de Econocaribe el diagnóstico de la situación actual del proceso de tráfico y operaciones así como la recomendación de implementar un Sistema de Gestión de Calidad liderado por un Gestor, con el objetivo principal que se apruebe por medio del Ciclo PHVA.

De esta manera, el Gerente de Operaciones gestionará ante la Gerencia general la necesidad y los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Una vez contratado el Gestor de Calidad, este se capacitará en las funciones de la empresa buscando orientar el Sistema de Gestión a los requerimientos del Proceso de Operaciones de Econocaribe.

Posterior a su capacitación, se encargará de gestionar la reevaluación de la norma con base en dicho proyecto para dar inicio a la creación de los documentos necesarios para la el desarrollo y futura implementación del Sistema de Gestión de Calidad (política de calidad, instructivo de registros, formatos de indicadores, Manuales de procedimientos y Manual de Calidad del Proceso de Operaciones de Econocaribe).

Cuando dichos formatos estén completos, se someterán a evaluación tanto de la Gerencia General como la Gerencia de Operaciones para aprobarla y poner en marcha la metodología de trabajo y publicación de la misma a través del Sistema de Gestión de Calidad

Al mismo tiempo, el Gestor de Calidad deberá definir cómo cómo se va a manejar y controlar el Sistema de Gestión de Calidad del Proceso de Operaciones de Econocaribe así como la documentación que este genere.

También, evaluará el proceso de la puesta en marcha del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento de Operaciones para desarrollar un plan de auditoría del sistema con el fin de buscar la mejora continua. De manera más explícita se detalla en la Tabla 32:

Tabla 32 Fases de Implementación del SGC del Proceso de Operaciones en Econocaribe

<b>CICLO PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TIEMPO (SEMANAS)</b>
<b>PLANEAR</b>	Presentación de Propuesta de SGC	Gerente de Operaciones	Aprobar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad del proceso de Operaciones de Econocaribe	4
<b>HACER</b>	Contratar Gestor de Calidad	Gerente de Operaciones	Contratar a Gestor de Calidad para que implemente el SGC	2
	Capacitación de Gestor de Calidad	Gerente de Operaciones	Capacitar al gestor de Calidad en lo relacionado a la operación de Econocaribe	16

<b>CICLO PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TIEMPO (SEMANAS)</b>
	Creación de Pirámide Documental	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Crear borradores de: política de calidad, instructivo de registros, formatos de indicadores, Manual de procedimientos y Manual de Calidad del Proceso de Operaciones de Econocaribe	12
	Aprobación de Pirámide Documental	Gestor de calidad, Gerente de Operaciones, Gerente General	Aprobar los formatos y contenidos de la pirámide documental del Proceso de Operaciones de Econocaribe	4
	Publicación del Sistema de Gestión de Calidad del Dpto de Operaciones	Gestor de calidad, Gerente de Operaciones, Gerente General	Puesta en marcha del sistema de gestión de Calidad y documental del Proceso de Operaciones	4
<b>VERIFICAR</b>	Generar parámetros de Gestión, manejo y seguimiento del SGC	Gestor de Calidad	Definir cómo se va a manejar y controlar el Sistema de Gestión de Calidad del Proceso de Operaciones de Econocaribe. Evaluar la puesta en marcha del Sistema de Gestión de Operaciones	12

<b>CICLO PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TIEMPO (SEMANAS)</b>
<b>ACTUAR</b>	Crear un plan de auditoría	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Definir tiempos de revisión, gestión de cambios del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso de Operaciones	8
	Definir el SCG en toda la empresa	Gestor de Calidad, Gerencia General	Evaluar la posibilidad de crear un Sistema de Gestión de Calidad en el resto de la compañía de manera integrada al Proceso de Operaciones	4
			<b><u>TOTAL SEMANAS</u></b>	<b><u>66</u></b>

Nota: Magally Camacho

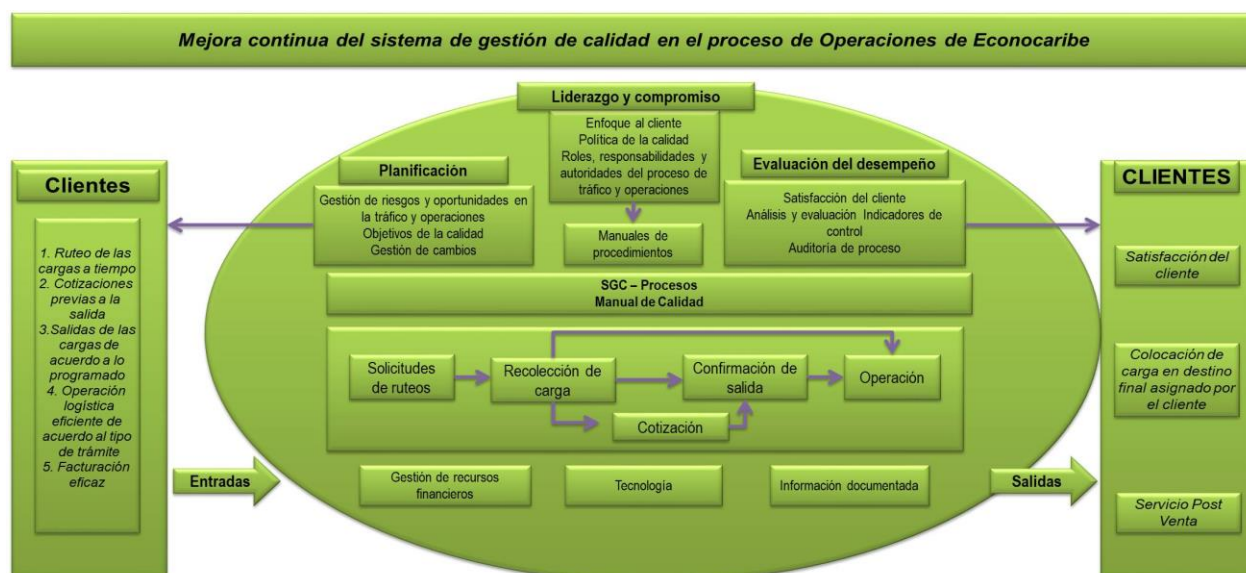
### **Evaluación del desempeño**

En este elemento se liga directamente con la medición de la voz de los clientes con respecto al servicio que Econocaribe les ofrece, el cual se establece por medio de una encuesta para los clientes externos y evaluaciones internas para el logro de objetivos corporativos con el fin de lograr cumplir con las metas establecidas y la satisfacción de los clientes. Además, la evaluación pretende en conjunto con el desarrollo de indicadores tomar acciones de mejora continua con cada interpretación de resultados que se ejecute.

### **Mejora**

El sistema de gestión de calidad permite establecer la medición y evaluación constante para definir aspectos de mejora, a continuación de manera resumen se detalla un esquema de cómo funcionará el Sistema de Gestión de Calidad en la Figura No 90:

Figura No 90 Esquema de Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Operaciones de Econocaribe.



Nota: Magally Camacho

El esquema de mejora continua en la Figura No 90 desarrolla como en debería de trabajar el sistema de gestión de calidad, iniciando con las entradas del sistema que son las necesidades de los clientes: ruteos, cotizaciones, salida de carga a tiempo, facturación y proceso logístico sin atraso injustificado alguno, mismas necesidades se gestionan en las actividades de desarrollo del sistema para el cumplimiento de los objetivos para con los clientes.

Las actividades principales que engloban el sistema se basan en la planificación para lograr obtener confianza y satisfacción de los clientes así como el liderazgo por parte de la alta gerencia y jefaturas asociadas al proceso de operaciones y los colaboradores para que todos estén orientados y motivados al cumplimiento de objetivos.

El compromiso de personal para lograr cumplir las metas de logística establecidas es parte fundamental del liderazgo así como la sección de operación como tal, es decir, los procesos logísticos que conllevan las entradas: solicitudes de ruteo, recolecciones de carga, cotizaciones, salidas de acuerdo a lo establecido, operación portuaria eficiente y sin demoras. Además, de contar con procesos de apoyo como lo son la parte financiera, tecnológica y documentación y registro del sistema.

Una vez se cumplan las actividades se debe velar por medir la voz de los clientes por medio del servicio post venta y con esto retroalimentar el servicio para futuras evaluaciones en caso de que no se tomen medidas de manera inmediata.

En los apéndices 5 y 6 se detalla la hoja de verificación de cada uno de los enunciados que presenta la Norma ISO 9001:2015 con respecto a los principios y requisitos que esta establece con las posibles acciones a tomar para solventar y cumplir cada uno de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015.

La mayor ventaja que desarrolla la presente propuesta es que dicho proyecto desarrolla las herramientas necesarias y las explica para que el Gestor de Calidad pueda no solo implementar y apoyar su análisis en la ejecución de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Operaciones sino más bien que se explote dicha inversión para implementar el mismo sistema en el resto de los Departamentos de Econocaribe.

### **Costo de Implementación**

Para la puesta en marcha del plan de implementación inicialmente se debe hacer la contratación del gestor de calidad, se estima un costo de salario mensual de ₡1 406 000,00 (incluyendo cargas sociales).

Una vez este se encuentra capacitado en los procesos de operaciones y funcionamiento total de la compañía, así mismo con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad se debe incurrir en la contratación de un Consultor para que valide y apoye durante la puesta en marcha del sistema y su evaluación.

Según el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) ente autorizado para certificar a las empresas en diferentes Normas, el costo de un Consultor certificado en la Norma ISO 9001:2016 puede cobrar alrededor de \$1.250.00 al mes equivalente en colones a ₡ 762 500,00 aproximadamente.

INTECO recomienda que el servicio de consultoría se de por al menos 6 meses, sin embargo, esto variará de forma significativa con respecto al conocimiento y experiencia del Gestor de Calidad tanto en la norma como en la implementación de sistemas de Gestión de Calidad.

El consultor se encargaría en conjunto con el gestor de Calidad de la capacitación interna, el desarrollo del sistema y el respectivo manual, así como planes de auditorías internas y contacto con el ente certificador, que en Costa Rica es el Instituto de Normas Técnicas (INTECO) en caso de que la empresa quiera certificarse.

En forma de resumen de inversión total en el plazo de un año y tres meses, la Tabla 33:

Tabla 33 Inversión de Plan de Implementación de SGC en Econocaribe

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>	<b>Total en el plazo de implementación</b>
Gestor de Calidad (+cargas sociales)	₡ 1 406 000,00	₡ 18 278 000,00
Equipo, mobiliario y gastos	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00
Consultoría INTECO 6 MESES	₡ 4 575 000,00	₡ 4 575 000,00
Software KMKey Quality	₡ 1 515 850,00	₡ 1 515 850,00
		<b>₡ 23 853 000,00</b>

Nota: Magally Camacho

En cuanto a la inversión que puede incurrir Econocaribe si ejecuta el plan de Implementación en un plazo de 63 semanas equivalentes a un año y tres meses aproximadamente como se define en la Tabla 33 es de ₡23 853 000,00 toma en cuenta, el salario del Gestor por mes, la inversión inicial del equipo y mobiliario que requiera, posterior a su capacitación, la consultoría por parte de INTECO con el fin de evaluar el sistema y ponerlo desarrollarlo partiendo de la creación documental y publicación de la metodología de trabajo con la respectiva capacitación así como el Software que cumple con los requisitos.

## REFERENCIAS

- Bastar, S. G. (2012). *Métodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos (con Responsabilidad Social)*. Chile: Evolución SA.
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial Internacional*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Consejo de Seguridad Vial. (s.f.). *COSEVI*. Obtenido de <https://www.csv.go.cr:https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Metodologia+para+elaborar+un+Manual+de+Procedimiento.pdf/4a19ea22-4f8d-467c-856d-c6b0a449fa24>
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. España: ICB SL.
- Domínguez , J. A., Alvarez Gil, M. J., García, S., & Ruiz Jiménez, A. (1995). *Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Madrid: McGraw Hill .
- García P, M., Quispe A, C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data Revista de Investigación*, 89-94.
- González, C., Domingo, R., & Sebastián, M. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Costa Rica: UNED.
- González, H. (11 de Julio de 2012). *Calidad y Gestión*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/hoja-de-verificacion/>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad y productividad*. México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, H. (2015). *Calidad Total y productividad* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Métodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejorar de la calidad*. Uruguay: UNIT.
- ISO. (2015). *Norma Internacional Traducción Oficial ISO 9001: 2015*. Suiza: ISO.
- López Saldarriaga, J. (2 de Junio de 2010). Kaizen: Filosofía de mejora continua. El caso Facusa . 41-57. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428494004>
- Margretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ministerio de Hacienda. (10 de junio de 2018). Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr>
- Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Moquillaza, S., & Carrillo, F. (2017). ISO 9001 y gestión académica para entidades universitarias. *Industrial Data*, 27-35.
- Mora, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Osorio, J., Cruz, E., & Romero, M. (2016). Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, Colombia. *Innovar*, 35-45.
- Pacheco Segura, R., Ramírez Barrantes, P., & Vásques Soto, C. (2014). Criterios de la evaluación de caducidad y obsolescencia de procesos, aplicado a la Caja Costarricense de Seguro Social. *Ingeniería Revista de la Universidad de Costa Rica*, 93-104.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: Aenor Internacional SAU.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Patria Cultural.
- PROCOMER. (09 de Setiembre de 2018). *SISTEMAS PROCOMER*. Obtenido de <http://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx>

Rojas, M. (2015). *Evaluación de Proyectos para ingenieros*. Bogotá: ECO Ediciones.

## APÉNDICES

### Apéndice 1

Tabla 34 Criterios de evaluación de Principios y Requisitos de la Norma ISO 9001:2015

Nivel de madurez	Descripción
1	<p>No ó no verdadero, 0% de ocurrencia, no existe práctica ó no ha iniciado todavía, nada ha pasado. Sin evidencias de implementación. Sin evidencias de un enfoque sistemático, sin objetivos reales. Sin mediciones, y resultados pobres e impredecibles. Se abordan en forma inadecuada las quejas ó necesidades de los clientes. Quizás algunas buenas ideas pero no avanzan más allá de una etapa de pensamiento deseable.</p>
2	<p>Marginalmente verdad, aproximadamente 25% de ocurrencia, la práctica solo se ve en algunas áreas. Evidencias de implementación disponibles. Enfoque reactivo, principalmente para corregir problemas. Evidencias limitadas del enfoque de acciones correctivas. Información ó entendimiento limitados de mejoramientos requeridos, pocos objetivos, algunos buenos resultados disponibles. Satisfacción de los clientes abordada en forma razonable pero poco avance en la satisfacción de otras partes interesadas. Algo de reconocimiento del enfoque de procesos, evidencias mínimas de que algo útil está realmente pasando. Evaluaciones ó revisiones ocasionales que resultan en algunos mejoramientos.</p>
3	<p>Parcialmente verdad, aproximadamente 50% de ocurrencia, la práctica es comúnmente encontrada, aunque no en la mayoría de las áreas. Evidencias de mejoramientos visibles. El enfoque basado en procesos es evidente, más proactivo que reactivo. Estableciendo causas raíz con algunas acciones correctivas buenas y mejoramientos sistemáticos. Información disponible sobre objetivos y el desempeño contra dichos objetivos, algunas tendencias de mejoramientos buenas. Satisfacción de las partes interesadas generalmente siendo abordadas. Evidencias de que asuntos se han abordado con éxito moderado, con algunas revisiones y acciones para las metas. Evidencias esporádicas de claros mejoramientos, aunque todavía muchos aspectos clave que no están abordados en un alcance completo.</p>
4	<p>Mayormente verdad, aproximadamente 75% de ocurrencia, la práctica es muy típica y con solo algunas excepciones. Enfoque de procesos interrelacionado está bien establecido en el sistema. Proceso de mejoramiento continuo está bien enmarcado dentro de la organización y los proveedores clave. Resultados positivos y consistentes y tendencias de mejoramiento sostenidas, evidencias claras de que asuntos se han abordado bien. Satisfacción de las partes interesadas mayormente abordada. Proactivo cuando es apropiado, evidencias de acciones correctivas de la recurrencia se ha detenido, acciones preventivas/evaluaciones de riesgos claramente evidentes. Revisiones regulares y de rutina con claros mejoramientos, solo algunos asuntos no han sido abordados en un alcance completo. Evidencias de mejoramientos sostenidos en un periodo extenso, por ejemplo, al menos 1 año.</p>
5	<p>Si verdadero en todo. Próximo ó en el 100% de ocurrencia. La práctica es desplegada a lo largo de la organización y virtualmente sin excepciones. Reconocido como el mejor en su clase, con buenas comparaciones competitivas, proceso de información y mejoramiento fuertemente integrado (desde el usuario final en el mercado y a lo largo de la cadena de suministros). El mejor en su clase en todos los resultados y fácilmente demostrable, como negocio sustentable asegurado, y todas las partes interesadas satisfechas. Una organización exitosa, ágil y de aprendizaje innovativo. Todos los enfoques relevantes, exitosos y abordados en un alcance completo en todas las áreas y aspectos. Un excelente modelo de roles. Es difícil visualizar mejoramientos significativos, aunque se conducen revisiones regulares. Evidencias de mejoramientos sostenidos en un periodo extenso, por ejemplo, al menos 3 años.</p>

Nota: Norma ISO 9001:2015

## Apéndice 2

### ASUNTO: AVISO DE ARRIBO (CONTENEDOR) // REFERENCIA DE HBL // CLIENTE

Estimado cliente

El presente corresponde al aviso de arribo de sus mercancías, (**la fecha de arribo está sujeta a cambios sin previo aviso**), quedo a la espera de sus instrucciones sobre esta carga.

ETA// 17 OCT // 2018

Por favor **confirmar descripción de la carga y cedula jurídica** para la transmisión de aduana y enviar copia de la factura comercial en caso de requerir redestino del contenedor.

Por favor tomar en cuenta las siguientes notas:

**Notar que la unidad cuenta con 7 días libres para la devolución del contenedor vacío.**

1. **\*\*\*Se le recuerda que si su carga requiere permisos o inspección del MAG, por favor debe indicarlo con las instrucciones, ya que no nos haremos responsables por la omisión de alguno de estos trámites.\*\*\***
2. **Notar la solicitud de anticipado se debe realizar a más tardar el 16/10 a las 10am**
3. Por favor para cada trámite, sea redestino o traslado, indicar si la descarga será inmediata o no. En caso de no indicar descarga inmediata se procederá con la facturación del retiro de contenedor vacío.
4. El tiempo de descarga de los contenedores será de 4 o 5 horas máximo de lo contrario el cabezal será devuelto a la terminal y se esperará la confirmación del retiro del equipo. **En ambos casos habrá un cargo extra por concepto de "Retiro de contenedor vacío".**
5. Además, se les recuerda que el **horario para solicitar la movilización de equipos es de 8 a.m. a 2 p.m.**, en caso de recibir solicitudes fuera de ese horario, la colocación será coordinada hasta el día siguiente.
6. Que por disposición del transportista si el valor de su carga supera los \$30.000, podrá cancelar un cargo adicional por ajuste de póliza, que será calculado de acuerdo al valor de su carga, para cubrirla en su totalidad. En caso de que no quiera cubrir el monto adicional, **solicitamos que lo informe por escrito, haciendo referencia al # de contenedor, nombre y firma de la persona que autoriza.** En caso de que desee la extracobertura preferiblemente coordinar con su agencia de aduanas para que realicen el pago directamente al transportista en Limón o Caldera y enviarnos copia del pago.
7. Respecto a la descripción de la mercancía, por favor considerar que las cargas que no sean manifestadas o descritas pueden ser declaradas como **sobrante ante Aduana**. Es importante tomar en cuenta lo anterior y así evitar inconvenientes en la descarga y desalmacenaje de sus cargas.
8. En caso de tramites de Despacho Anticipado, tomar en cuenta que el vapor puede oficializar antes de la fecha establecida de arribo, por lo que deben considerar el tiempo para realizar sus trámites. De igual manera tomar en cuenta que el contenedor tiene solo 3 días libres en zona portuaria LIO y 5 días en zona portuaria Caldera, por lo que deben entregar los documentos antes del vencimiento, de lo contrario deberán cancelar el pago del bodegaje a JAPDEVA o SPC.
9. La ley de Aduanas estipula un máximo de 8 días hábiles desde la llegada del vapor para presentar cualquier régimen aduanero, a partir del noveno día la aduana impondrá una multa de USD 200 diarios hasta contar con un máximo de 15 días (naturales), tiempo después del cual la carga queda en abandono, cualquier multa o costo que se genere a raíz de que un contenedor sea declarado en abandono deberá ser asumido por el consignatario de la carga.
10. considerar que el transportista cuenta con 24 horas para proceder con el retiro del contenedor, una vez sea notificado por lo que en caso de presentar demoras de contenedor se tomara en cuenta el día efectivo del vacío también considerar que si el equipo es reportado viernes el retiro se realizaría hasta lunes a primera hora de igual manera este será el último día tomado en cuenta. **Favor reportar el contenedor vacío por escrito a Econocaribe** a la dirección [fclops@econocaribecr.com](mailto:fclops@econocaribecr.com) en cuanto el mismo sea descargado, considerar que el contenedor debe ser devuelto limpio de lo contrario se aplicaría un cobro mínimo de \$50 por la limpieza del equipo, adicional considerar que todo contenedor que contenga calcomanías es obligación del consignatario removerlas a la hora de la descarga del equipo caso contrario se estará generando un costo adicional de \$50.00 por "STICKER REMOVAL" ya que es obligación del cliente en devolver los contenedores sin calcomanías y limpios.
11. Tomar en cuenta que no nos hacemos responsables por demoras en caso de no recibir el reporte del vacío de la unidad por parte de su presentada, tal y como se solicita en punto anterior.






Quedo

atenta,

Nota: Magally Camacho

## Apéndice 3

Figura No 91 Machote Manual de Procedimientos Pág. 1.

	<b>Manual de Procedimientos de Tráfico de Importación</b>																										
<b>1. Índice</b>	 Debe especificar el proceso en el que sea basa el manual																										
<table border="0"> <tr><td>1. Índice.....</td><td>1</td></tr> <tr><td>2. Autorizaciones .....</td><td>2</td></tr> <tr><td>3. Bitácora de cambios y mejoras .....</td><td>2</td></tr> <tr><td>4. Propósitos.....</td><td>2</td></tr> <tr><td>5. Alcance.....</td><td>2</td></tr> <tr><td>6. Responsable.....</td><td>2</td></tr> <tr><td>7. Frecuencia de revisión.....</td><td>2</td></tr> <tr><td>8. Vocabulario.....</td><td>2</td></tr> <tr><td>9. Enlace con información documentada controlada.....</td><td>2</td></tr> <tr><td>10. Desarrollo .....</td><td>3</td></tr> <tr><td>11. Diagrama de flujo.....</td><td>3</td></tr> <tr><td>12. Control y retención de información documentada (los registros generados) .....</td><td>3</td></tr> <tr><td>13. Anexos .....</td><td>4</td></tr> </table>	1. Índice.....	1	2. Autorizaciones .....	2	3. Bitácora de cambios y mejoras .....	2	4. Propósitos.....	2	5. Alcance.....	2	6. Responsable.....	2	7. Frecuencia de revisión.....	2	8. Vocabulario.....	2	9. Enlace con información documentada controlada.....	2	10. Desarrollo .....	3	11. Diagrama de flujo.....	3	12. Control y retención de información documentada (los registros generados) .....	3	13. Anexos .....	4	
1. Índice.....	1																										
2. Autorizaciones .....	2																										
3. Bitácora de cambios y mejoras .....	2																										
4. Propósitos.....	2																										
5. Alcance.....	2																										
6. Responsable.....	2																										
7. Frecuencia de revisión.....	2																										
8. Vocabulario.....	2																										
9. Enlace con información documentada controlada.....	2																										
10. Desarrollo .....	3																										
11. Diagrama de flujo.....	3																										
12. Control y retención de información documentada (los registros generados) .....	3																										
13. Anexos .....	4																										
NOTAS DEL ESTILO DEL DOCUMENTO A SEGUIR (borrar al terminar):																											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Títulos numerados como apartados del documento en consecutivo tipo 1., 2., N. en letra Arial, negrita, tamaño 12, con estilo de <b>Título 1</b> para agregar referencia de tabla de contenido (Índice); primera letra en mayúscula después del número.</li> <li>• Texto del cuerpo de cada apartado en letra Arial, normal, tamaño 12, estilo <b>párrafo normal</b>.</li> <li>• Encabezados de las tablas en letra Arial, negrita, tamaño 12, en mayúscula y centrados en la celda.</li> <li>• Textos en las celdas, Arial Narrow, normal, tamaño 11, alineados a la izquierda superior de la celda.</li> <li>• Todo el contenido es editable 100% para ser adecuado por el usuario de acuerdo a sus necesidades.</li> <li>• Los textos en color azul y/o enmarcado entre signo de corchetes [Algún texto] pueden ser sustituidos para adecuar el documento a las particularidades.</li> <li>• Las instrucciones de uso del documento marcadas en color azul deben ser eliminadas una vez terminado el documento en su versión 0.0</li> </ul>																											
El código comprenderá las iniciales de la compañía y el proceso que ampara el	Para control de cambios, referencia de revisiones	Se actualizará de forma automática																									
																											
Código: ECT-TRAFICO	Fecha: OCTUBRE 2018	Revisión: 1.0	Página: 1 de 4																								

Nota: Magally Camacho

Figura No 92 Machote Manual de Procedimientos Pág. 2.

	<b>Manual de Procedimientos de Tráfico de Importación</b>
---	---

**2. Autorizaciones**

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]	[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]	[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]

**3. Bitácora de cambios y mejoras**

REVISIÓN	SECCIÓN MODIFICADA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE MODIFICACIÓN

**4. Propósitos**

**5. Alcance**

**6. Responsable**

El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar este procedimiento es el [nombre del puesto responsable] de la organización.

**7. Frecuencia de revisión**

Este procedimiento se revisará, cuando menos, una vez al año, en el mes de [indique el mes aquí] o antes si hay algún un cambio o mejora significativos en le proceso.

**8. Vocabulario**

8.1 **Definición 1.** Aquí....

8.2 **Definición 2.** Aquí...

8.3 **Definición 3.** Aquí...

**9. Enlace con información documentada controlada**

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO CONTROLADO


---

Código: ECT-TRAFICO
Fecha: OCTUBRE 2018
Revisión: 1.0
Página: 2 de 4

Nota: Magally Camacho



Figura No 94 Machote Manual de Procedimientos Pág. 4.

		<b>Manual de Procedimientos de Tráfico de Importación</b>	
<b>REGISTRO CONTROLADO</b>	<b>REGISTRO CONTROLADO</b>	<b>DE LA RETENCIÓN Y ARCHIVO DEL REGISTRO CONTROLADO</b>	<b>RETENCIÓN DEL REGISTRO</b>

**13. Anexos**

No.	NOMBRE DEL ANEXO

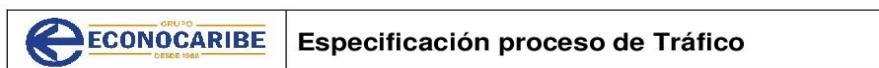
---

Código: ECT-TRAFICO    Fecha: OCTUBRE 2018    Revisión: 1.0    Página: 4 de 4

Nota: Magally Camacho

## Apéndice 4

Figura No 95 Machote Especificación de procedimientos Pág. 1



### 1. Índice

  
 Especificar el proceso que se va a detallar

1. Índice.....	1
2. Descripción del proceso (primer nivel).....	2
3. Productos y / o servicios.....	2
4. Parte interesadas involucradas en el proceso.....	2
5. Dirección, autoridades y responsabilidades .....	2
6. Alcance del proceso.....	3
7. Entradas y salidas del proceso (4.4, a).....	3
8. Interacción con otros procesos .....	3
9. Control del proceso para la eficacia.....	4
10. Recursos necesarios del proceso .....	5
11. Gestión de los riesgos y oportunidades .....	5
12. Monitoreo, medición, evaluación, cambios y mejora .....	6
13. Aprobaciones .....	7

#### NOTAS DEL ESTILO DEL DOCUMENTO A SEGUIR (borrar al terminar):

- Títulos numerados como apartados del documento en consecutivo tipo 1., 2., N. en letra Arial, negrita, tamaño 12, con estilo de **Título 1** para agregar referencia de tabla de contenido (Índice); primera letra en mayúscula después del número.
- Texto del cuerpo de cada apartado en letra Arial, normal, tamaño 12, estilo **párrafo normal**.
- Encabezados de las tablas en letra Arial, negrita, tamaño 12, en mayúscula y centrados en la celda.
- Textos en las celdas, Arial Narrow, normal, tamaño 11, alineados a la izquierda superior de la celda.
- Todo el contenido es editable 100% para ser adecuado por el usuario de acuerdo a sus necesidades.
- Los textos en color azul y/o enmarcado entre signo de corchetes [Algún texto] pueden ser sustituidos para adecuar el documento a las particularidades.
- Las instrucciones de uso del documento marcadas en color azul deben ser eliminadas una vez terminado el documento en su versión 0.0

Iniciales de la empresa- ESP  
(especificación)- Proceso-  
Consecutivo

Código: ECT-ESP-TRAF-001

Fecha: Octubre 2018

Revisión: 1.0

Página: 1 de 7

Nota: Magally Camacho

Figura No 96 Machote Especificación de procedimientos Pág. 2

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO</small> <small>DESDE 1988</small>	<b>Especificación proceso de Tráfico</b>
---	--

**2. Descripción del proceso**

[NOTA: Todos los textos en color azul son instructivos y tienen que ser eliminados una vez rellenados los campos]

Detalle el proceso, describiendo el propósito, la actividad central y su naturaleza.

Escriba aquí

**3. Productos y / o servicios**

Detalle los productos y /o servicio, que el proceso proporcionan a los clientes.

Escriba aquí

**4. Parte interesadas involucradas en el proceso**

Relacione los clientes, proveedores, socios, entidades legales, y demás interesados que participan en el proceso y sus requerimientos.

**Internos**

Partes interesadas	Impacto / Interés en el proceso
Escriba aquí	Escriba aquí

**Externos**

Partes interesadas	Impacto / Interés en el proceso
Escriba aquí	Escriba aquí

**5. Dirección, autoridades y responsabilidades**

Las funciones de dirección y gestión del proceso son responsabilidad y autoridad del siguiente personal.

Nota: Magally Camacho

Figura No 97 Machote Especificación de procedimientos Pág. 3

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO</small> <small>ESTRATEGIA</small>	<b>Especificación proceso de Tráfico</b>
---	--

Relacione el puesto, nombre y posición dentro de la organización, sólo directivos y gestores del proceso. Las responsabilidades y autoridades deben quedar detalladas en un documento tipo **descripción o perfil del puesto**.

Puesto	Identificación	Descripción del puesto
Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí
Líder del proceso	[Nombre],[Posición] (Puede tomar decisiones)	MOP-1-DES-1
Jefe de algo	[Nombre],[Posición] (Cabeza del equipo)	MOP-1-DES-2

#### 6. Alcance del proceso

Proporcione una declaración de alto nivel que encapsule el alcance del proceso. El alcance del proceso debe estar dentro del ámbito de aplicación del alcance global que abarca el SGC. Normalmente, el alcance de la zona del proceso será más restringido o limitado que el alcance del SGC correspondiente.

Escriba aquí [EJEMPLO:  En el alcance -  Fuera del alcance - ]
---

#### 7. Entradas y salidas del proceso (4.4, a)

Entradas	Tipo	Salidas:	Tipo
Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí
Materias primas	Material para producción	Producto terminado	Producto para comercializar
Energía eléctrica	Energéticos	Reporte de producción	Información documentada
Personal capacitado	Recurso humano	Resultados de inspecciones	Información documentada
Especificaciones del servicio	Información documentada		


#### 8. Interacción con otros procesos

##### Internos

CÓDIGO	DESCRIPCION	TIPO	RELACIÓN
Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí

Nota: Magally Camacho

Figura No 98 Machote Especificación de procedimientos Pág. 4

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO DESDE 1988</small>		<b>Especificación proceso de Tráfico</b>	
MOP-001	Revisión por la dirección	Dirección	Cliente (S)
SOP-001	Comercialización y ventas	Soporte	Cliente y proveedor (E/S)

**Externos**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	TIPO	RELACIÓN
Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí
OP-001	Realizador de materiales para realizar el servicio	Proveeduría externa	Proveedores (E)

**9. Control del proceso para la eficacia****Objetivos del SGC a los que contribuye**

De forma directa o indirecta el proceso contribuye a ciertos objetivos o indicadores globales de desempeño, relaciónelos aquí

Identificador	Objetivo / Indicador	Relación
Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí
O-SOP-1	Ventas totales mensuales	Directa

**Objetivos particulares del proceso**

Objetivos particulares del proceso que contribuyen a logro global de los objetivos del sistema.


Identificador	Objetivo / Indicador	Relación
Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí
O-SOP-2	Número de servicios programados y realizados	Directa

**Controles determinados del proceso**

Los métodos y criterios de control generalmente se **documentan como información a mantener y retener**, y especifican las formas y secuencias de llevar a cabo las actividades, revisar, aprobar y registrar los resultados. Relaciones sólo la información documentada controlada que describe los métodos y criterios para el control

<b>Controles aplicados a las entradas:</b> - Escribir aquí
---

Figura No 99 Machote Especificación de procedimientos Pág. 5

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO</small> <small>DESDE 1988</small>	<b>Especificación proceso de Tráfico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de control aplicadas a los recursos, información o energéticos</li> <li>- aplicados por el proceso antes de entrar</li> <li>-</li> </ul>	
<b>Controles aplicados a las operaciones internas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escribir aquí</li> <li>- Planes de calidad</li> <li>- Inspecciones y verificaciones</li> <li>-</li> </ul>	
<b>Controles y métodos aplicados a las salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escribir aquí</li> <li>- Verificaciones, validaciones</li> <li>- Auditorías</li> <li>-</li> </ul>	
<b>Información documentada relacionada al proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escribir aquí</li> <li>- Procedimientos de otros procesos</li> <li>- Reglamentos</li> <li>-</li> </ul>	
<b>Información documentada generada (registros generados)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escribir aquí</li> <li>- Información retenida en documentos</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	

#### 10. Recursos necesarios del proceso

¿Con qué? Espacios físicos, instalaciones, equipos, herramientas, financieros; responsable, métodos de aprovisionamiento y control.


Recurso	Responsable	Aprovisionamiento y control
Escriba aquí	Escriba aquí	Escriba aquí
Financieros	Alta dirección	Presupuesto mensual, revisiones del proceso

#### 11. Gestión de los riesgos y oportunidades

De manera general y en primer nivel, describa aquí cómo se identifican los riesgos y oportunidades en el proceso, haga referencia a procedimientos, formatos y registros de información, se proponen los cinco puntos siguientes lineamientos recomendados para explicar cómo se gestionan los riesgos en el proceso.


1. Proceso de Identificación de Riesgos – Describa aquí el proceso de identificación de riesgos.

Figura No 100 Machote Especificación de procedimientos Pág. 6

	<b>Especificación proceso de Tráfico</b>		
<p>2. Evaluación de Riesgos y Priorización - <i>Describa aquí cómo se evalúan y priorizan los riesgos.</i></p> <p>3. Planes de mitigación de Riesgos – <i>Describa aquí, en términos generales, las acciones de mitigación de riesgos.</i></p> <p>4. Mejora de Plan de mitigación de Riesgos – <i>Describir aquí los métodos para mantener o actualizar el plan de riesgos.</i></p> <p>5. Responsabilidades de gestión de riesgos – <i>Identifique aquí las responsabilidades de la gestión de riesgos en el proceso.</i></p>			
<p><b>12. Monitoreo, medición, evaluación, cambios y mejora</b></p> <p>De manera general y en primer nivel, describa aquí cómo se realizan las acciones de monitoreo, medición, evaluación, control de cambios y mejoras en el proceso, haga referencia a procedimientos, formatos y registros de información, se proponen cuatro puntos en el recuadro como posibles lineamientos.</p>			
<p>Defina cómo el proceso es analizado y revisada su eficacia</p> <p><b>Entradas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del proceso</li> <li>• Información documentada retenida, registros que indican resultados, objetivos e indicadores</li> <li>• Resultados de acciones de mejora aplicadas al proceso</li> </ul> <p><b>Actividades</b></p> <p>1. Describa cómo se llevan a cabo y controlan las actividades del proceso de acuerdo a lo planificado, generalmente el total de las actividades planificadas del proceso y realizadas durante su ciclo operativo muestran un desempeño, por ejemplo al comparar los resultados de indicadores de un mes contra el inmediato anterior pueden detectarse tendencias de progreso.</p> <p>2. Describa cómo se llevan a cabo acciones de mejora sobre los resultados del análisis del desempeño real sobre el planificado; describa cómo se representa el</p>			
Código: ECT-ESP-TRAF-001	Fecha: Octubre 2018	Revisión: 1.0	Página: 6 de 7

Nota: Magally Camacho

Figura No 101 Machote Especificación de procedimientos Pág. 7

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO DESDE 1988</small>	<b>Especificación proceso de Tráfico</b>
<p>estatus de estas acciones, por ejemplo comparando la eficacia de las acciones tomadas actuales con respecto a los meses anteriores e identificando las razones de las variaciones de la eficacia.</p> <p>3. Describa cómo se asegura de retener información documentada sobre los análisis de las mediciones y las acciones planificadas y tomadas para mejorar la eficacia.</p> <p>Los datos de las medición de la gestión del proceso, puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de los objetivos e indicadores (positivas / negativas)</li> <li>• Razones determinadas por el análisis de tendencia / varianza</li> </ul> <p>4. Describa como se informa a la alta dirección de los resultados del monitoreo, medición, evaluación, cambios y mejoras del proceso</p> <p>La información de la medición, monitoreo y evaluación de los resultados para la alta dirección debe incluye tendencias, acciones tomadas, cambios y áreas de oportunidad de mejora.</p> <p><b>Salidas</b></p> <p>Pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información documentada sobre varianzas y tendencias de objetivos e indicadores</li> <li>• Varianzas y tendencias sobre la eficacia de las acciones tomadas</li> <li>• Acciones correctivas y mejoras</li> </ul>	

**13. Aprobaciones**

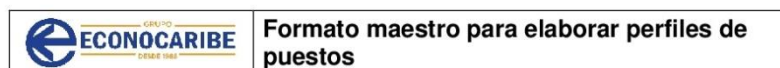
Las firmas de aceptación de las personas abajo mencionadas dan como aceptado el documento que determina el alcance del SGC.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]	[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]	[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]

Nota: Magally Camacho

## Apéndice 5

Figura No 102 Machote de Perfil de puesto Pág. 1



### 1. Índice

1. Índice .....	1
2. Nombre del puesto .....	2
3. Misión del puesto .....	2
4. Líneas de autoridad .....	2
5. Procesos en los que participa .....	2
6. Responsabilidades .....	2
7. Objetivos esperados .....	2
8. Conocimientos .....	2
9. Habilidades .....	2
10. Experiencia .....	2
11. Requerimientos del puesto .....	3
12. Competencias laborales .....	3
13. Anexos .....	3

#### NOTAS DEL ESTILO DEL DOCUMENTO A SEGUIR (borrar al terminar):

- Títulos numerados como apartados del documento en consecutivo tipo 1., 2., N. en letra Arial, negrita, tamaño 12, con estilo de **Título 1** para agregar referencia de tabla de contenido (Índice); primera letra en mayúscula después del número.
- Texto del cuerpo de cada apartado en letra Arial, normal, tamaño 12, estilo **párrafo normal**.
- Encabezados de las tablas en letra Arial, negrita, tamaño 12, en mayúscula y centrados en la celda.
- Textos en las celdas, Arial Narrow, normal, tamaño 11, alineados a la izquierda superior de la celda.
- Todo el contenido es editable 100% para ser adecuado por el usuario de acuerdo a sus necesidades.
- Los textos en color azul y/o enmarcado entre signo de corchetes [Algún texto] pueden ser sustituidos para adecuar el documento a las particularidades.
- Las instrucciones de uso del documento marcadas en color azul deben ser eliminadas una vez terminado el documento en su versión 0.0

Código de referencia del Puesto  
a desarrollar ECT (Iniciales de  
Econocaribe)



Código: ECT-PPTF

Fecha: OCTUBRE 2018

Revisión: 0.0

Página: 1 de 3

Nota: Magally Camacho

Figura No 103 Machote de Perfil de puesto Pág. 2

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO</small> <small>2008</small>	<b>Formato maestro para elaborar perfiles de puestos</b>
---	--

**2. Nombre del puesto****3. Misión del puesto****4. Líneas de autoridad**

LINEAS DE AUTORIDAD	PUESTOS
PUESTO AL QUE LE REPORTA	
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	
CANTIDAD TOTAL DE PERSONAL QUE LE REPORTA (DIRECTA E INDIRECTAMENTE)	

**5. Procesos en los que participa****6. Responsabilidades**

No.	TEMA/PROCESO	RESPONSABILIDADES

**7. Objetivos esperados**

No.	RESPONSABLE	OBJETIVO	META ANUAL

**8. Conocimientos****9. Habilidades****10. Experiencia**

TEMA/PROCESO	RESPONSABILIDADES
Años de trabajo en puestos similares	
Años en la industria	
Años de experiencia laboral	
Tipo de empresas en que ha trabajado	
Tipo de industrias en que ha trabajado	
Otros	

Nota: Magally Camacho

Figura No 104 Machote de Perfil de puesto Pág. 3

	<b>Formato maestro para elaborar perfiles de puestos</b>
---	--


**11. Requerimientos del puesto**

TEMA/PROCESO	REQUERIMIENTO
Sexo	
Escolaridad	
Edad	
Estado civil	
Disponibilidad de horario	
Disponibilidad para viajar	
Idiomas (adicionales al español)	
Otros	

**12. Competencias laborales**

COMPETENCIA LABORAL (TOMARLA DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LA ORGANIZACIÓN)	GRADO DE DOMINIO REQUERIDO (MARCA CON UNA X)			
	Muy Alto	Alto	Normal	Bajo
<b>FUNDAMENTALES</b>				
Compromiso con la empresa				
Orientación al cliente				
Puntualidad				
Proactividad				
Comunicación interpersonal				
Otras				
<b>DE GESTIÓN</b>				
Liderazgo				
Trabajo en equipo				
Negociación				
Aprovechamiento de recursos				
Organización				
Otras				

**13. Anexos**

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]	[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]	[Nombre] [Puesto laboral] [Organización]

## Apéndice 6

Figura No 105 Perfil de Gestor de calidad Pág. 1



### DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO

---

ECONOCARIBE CONSOLIDADORA TICA SA

### PERFIL DE GESTOR DE CALIDAD

---

**CÓDIGO:**  
ECT-GESTOR DE CALIDAD

**REVISIÓN:**  
1.0

**FECHA:**  
OCTUBRE 2018

Nota: Magally Camacho

Figura No 106 Perfil de Gestor de calidad Pág. 2



### 1. Índice

1. Índice .....	2
2. Nombre del puesto .....	3
3. Misión del puesto .....	3
4. Líneas de autoridad .....	3
5. Procesos en los que participa .....	3
6. Responsabilidades .....	4
7. Objetivos esperados .....	4
8. Conocimientos .....	4
9. Habilidades .....	5
10. Experiencia .....	5
11. Requerimientos del puesto .....	5
12. Competencias laborales .....	6
13. Anexos .....	6

Nota: Magally Camacho

Figura No 107 Perfil de Gestor de calidad Pág. 3

	<b>PERFIL DE GESTOR DE CALIDAD</b>
---	------------------------------------

**2. Nombre del puesto**

Gestor de Calidad

**3. Misión del puesto**

Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos y actividades relacionadas con la gestión de la calidad en el Departamento de Operaciones de Econocaribe Consolidadora Tica SA, así como orientar, dar seguimiento y verificar su funcionamiento y aplicación, con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares para favorecer la mejora continua y velar por la satisfacción de los clientes.

**4. Líneas de autoridad**

<b>LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>	<b>PUESTOS</b>
Gerencia General	Dueño y Gerente General
Departamento de Operaciones y Comercial	Gerente de Operaciones y Gerente Comercial
Personal que reporta en total	7 colaboradores (Gerentes de Operaciones, Gerentes de Operaciones, Coordinadores de tráfico y operaciones).

**5. Procesos en los que participa**

Evaluación y control de proceso de tráfico y operaciones (LCL, FCL y aéreo).

Nota: Magally Camacho

Figura No 108 Perfil de Gestor de calidad Pág. 4

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO DESDE 1985</small>	<b>PERFIL DE GESTOR DE CALIDAD</b>
---	------------------------------------

## 6. Responsabilidades

No.	TEMA/PROCESO	RESPONSABILIDADES
1.	Controlar	Velar porque la política de calidad se cumpla conjunto con los objetivos
2.	Auditar	Desarrollar y unificar los indicadores de control generados por parte del Departamento Comercial y el Departamento de Operaciones.
3.	Reportar	Generar informes mensuales del estado del Departamento de tráfico y operaciones.

## 7. Objetivos esperados

No.	RESPONSABLE	OBJETIVO
1.	Gestor de calidad	Implementar y controlar el sistema de gestión de calidad
2.	Gestor de calidad	Reportar incidencias de cada trámite y el estatus de mitigación
3.	Gestor de calidad	Identificar oportunamente riesgos y oportunidades de mejora
4.	Gestor de calidad	Monitorear el Sistema de Gestión de calidad
5.	Gestor de calidad	Evaluar y proponer el SGC para todos los departamentos de Econocaribe.

## 8. Conocimientos

- Conocimientos en Norma ISO 9001:2015
- Levantamiento y auditoría de procesos
- Herramientas estadísticas

Figura No 109 Perfil de Gestor de calidad Pág. 5

	<b>PERFIL DE GESTOR DE CALIDAD</b>
---	------------------------------------

- Paquete completo Office
- Inglés intermedio

### 9. Habilidades

- Planeación y organización
- Pensamiento analítico
- Capacidad de trabajo en Equipo
- Orientación en satisfacción y servicio de los clientes
- Comunicación efectiva
- Proactividad
- Sentido de priorización
- 

### 10. Experiencia

Generalidad	Especificación
Años de trabajo en puestos similares	Deseable, experiencia laboral de al menos 2 años.
Años en la industria	Mínimo 2 años.
Años de experiencia laboral	Mínimo 2 años.

### 11. Requerimientos del puesto

TEMA/PROCESO	REQUERIMIENTO
Escolaridad	Mínimo Bachillerato en Ingeniería Industrial
Disponibilidad de horario	Horario regular de L-V 8am a 5pm
Disponibilidad para viajar	Sí
Idiomas (adicionales al español)	Preferiblemente inglés.

Figura No 110 Perfil de Gestor de calidad Pág. 6

 <b>ECONOCARIBE</b> <small>GRUPO DESDE 1988</small>	<b>PERFIL DE GESTOR DE CALIDAD</b>
---	------------------------------------

**12. Competencias laborales**

COMPETENCIA LABORAL	GRADO DE DOMINIO REQUERIDO (MARCA CON UNA X)			
	Muy Alto	Alto	Normal	Bajo
<b>FUNDAMENTALES</b>				
Compromiso con la empresa	X			
Orientación al cliente	X			
Puntualidad	X			
Proactividad	X			
Comunicación interpersonal	X			
<b>DE GESTIÓN</b>				
Liderazgo	X			
Trabajo en equipo	X			
Negociación	X			
Aprovechamiento de recursos	X			
Organización	X			

**13. Anexos**

Formato del Departamento de Desarrollo Humano para la entrevista.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Gestor de Calidad	Gte. Desarrollo Humano Econocaribe Consolidadora Tica	Gerente General Econocaribe Consolidadora Tica

Nota: Magally Camach

**Apéndice 7: Principios de la norma ISO 9001:2015**

<b>ENFOQUE A LOS CLIENTES</b>			
<b>CLAUSULA POR PRINCIPIO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para el mayor beneficio de la organización misma?	Gerencia comercial	Realizar análisis de mercado y un estudio a los clientes actuales.	4
¿La organización ha entendido totalmente a los clientes y las necesidades y expectativas en la cadena de suministros relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir con estos requerimientos?	Gerencia General, Gerente Operaciones, Gerente Comercial	Realizar un estudio para medir la voz y necesidades de los clientes.	
¿La organización ha establecido objetivos para la satisfacción de los clientes, y si las quejas crecen, son estas tratadas de una manera justa y oportuna?	Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial y Gestor de Calidad	Establecer objetivos para satisfacer los clientes y definir metodología para tratar las no conformidades de manera oportuna	

Nota: Magally Camacho

<b>LIDERAZGO</b>			
<b>CLAUSULA POR PRINCIPIO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La alta dirección establece y comunica la dirección, políticas, planes y cualquier información importante y relevante para el éxito de la organización?	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de operaciones	Establecer flujos de información y comunicación para el desarrollo corporativo	4
¿La alta dirección establece, administra y comunica objetivos financieros y económicos efectivos, a fin de ofrecer recursos necesarios y retroalimentación de información de desempeño?	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de operaciones	Determinar objetivos financieros para que la operación se enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes y lograr competitividad económica	
¿La alta dirección crea y mantiene un ambiente necesario en el cual la gente puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización?	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de operaciones	Definir política de clima organizacional.	

Nota: Magally Camacho

<b>INVOLUCRAMIENTO</b>			
<b>CLAUSULA POR PRINCIPIO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La gente en todos los niveles es reconocida como un recurso importante de la organización que puede impactar fuertemente en el logro de los objetivos de la organización?	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones	Desarrollar planes de liderazgo y potenciamiento de los colaboradores de cada área.	3
¿Se fomenta el involucramiento total para crear oportunidades de mejoramiento en la competencia, conocimientos y experiencia de la gente en beneficio global de la organización misma?	Gerente de Recurso Humanos, Gerente de Operaciones y Gerente comercial	Mantener planes de liderazgo y estrategia corporativa semestrales así como definir responsabilidades ,roles y procedimientos para que los colaboradores tengan claro el proceder operativo	
¿La gente está deseando trabajar en forma colaborativa con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas relevantes?	Gerente de Operaciones, Gerente de Recursos Humanos	Mantener planes de motivación, liderazgo y estrategia corporativa para los empleados de Econocaribe	

Nota: Magally Camacho

<b>MEJORAMIENTO</b>			
<b>CLAUSULA POR PRINCIPIO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La alta dirección fomenta y apoya el mejoramiento, a fin de lograr objetivos de la organización?	Gerencia General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial	Mantener planes de estrategia corporativa semestral, motivar al personal para el logro de objetivos de la empresa.	4
¿La organización cuenta con mediciones y monitoreo efectivos en los procesos para rastrear y evaluar el desempeño de los procesos y el avance de los objetivos?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Crear Indicadores de Control por proceso analizado para la toma de decisiones y enfoque a los objetivos corporativos	
¿La alta dirección reconoce y agradece los logros en los objetivos de la organización?	Gerencia General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial	Crear un plan de incentivo empresarial con el fin de incentivar a los colaboradores a cumplir los objetivos de la empresa.	

Nota: Magally Camacho

<b>TOMA DE DECISIONES</b>			
<b>CLAUSULA POR PRINCIPIO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿Las decisiones son efectivas, basadas en análisis de hechos exactos y balanceados con experiencia intuitiva cuando sea apropiado?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Crear registros y antecedentes para la toma de decisiones mediante indicadores de control	2
¿La alta dirección asegura acceso apropiado a los datos, información y herramientas que permitan ejecutar efectivos análisis?	Gerencia General, Gerente de Operaciones	Comprar software de Gestión de Calidad para el manejo de datos y análisis respectivos	
¿La alta dirección asegura que las decisiones se basen en el logro de óptimos beneficios de valor agregado, evitando mejoramientos en un área y que produzcan deterioro en otras áreas?	Gerencia General, Gerente de Operaciones	Asegurar que la toma de decisiones abarque beneficio para todas las áreas involucradas en cada proceso.	

Nota: Magally Camacho

<b>PARTES INTERESADAS</b>			
<b>CLAUSULA POR PRINCIPIO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿Existen procesos efectivos para evaluación, selección y monitoreo de proveedores y socios en la cadena de suministros, para asegurar beneficios globales?	Gerencia General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial	Crear método de evaluación, selección y monitoreo de proveedores	2
¿La alta dirección asegura el desarrollo de efectivas relaciones con proveedores clave y partes interesadas que den balance a los objetivos de corto plazo con consideraciones de largo plazo?	Gerencia General, Gerente Operaciones, Gerente Comercial	Mantener buenas relaciones y negociaciones constantes con las partes interesadas (clientes, agentes, proveedores, colaboradores)	
¿Se fomenta el compartir planes futuros y retroalimentación entre la organización, sus proveedores y partes interesadas de la cadena de suministros para promover y permitir beneficios mutuos?	Gerencia General, Gerente Operaciones, Gerente Comercial	Crear planes de realimentación con los proveedores para evaluar situaciones actuales y posibles elementos de mejora en las negociaciones previamente acordadas	

Nota: Magally Camacho

**Apéndice 8: Requisitos de la norma ISO 9001:2015**

<b>ENTORNO</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	Gerencia General, Gerente Operaciones, Gerente Comercial	Realizar análisis PESTEL y FODA corporativo	12
¿Se han analizado y definido cuáles son las “partes interesadas” de la organización?	Gerencia General, Gerente Operaciones, Gerente Comercial	Definir partes interesadas que se involucran en Econocaribe (Agentes, clientes, proveedores, colaboradores)	
¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial y Gestor de Calidad	Identificar, analizar y actualizar la información de las partes interesadas.	
¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la información clave interna y externa?	Gerencia General	Establecer la estrategia corporativa de Econocaribe	
¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	Gerencia de Operaciones y Alta dirección	Definir el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.	
Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un manual de políticas y procedimientos que especifique el proceso?	Gerencia de Operaciones y Gestor de Calidad	Establecer manuales de procedimientos y políticas necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad	
¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?	Gerencia de Operaciones y Gestor de Calidad	Definir cuáles procesos deben ser documentados para asegurar la calidad de los servicios	
¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	Gerencia de Operaciones y Gestor de Calidad	Establecer roles, flujos de información y responsabilidades en los procesos que involucran la operación de Econocaribe	

<b>ENTORNO</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	Gerencia de Operaciones y Gestor de Calidad	Crear objetivos asegurar la eficacia, control y mejora de procesos	
¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	Gerencia de Operaciones y Gestor de Calidad	Definir cuáles procesos deben ser documentados para asegurar la calidad de los servicios	
¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos de los proceso?	Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Gestor de Calidad	Analizar, evaluar y ajustar plan de inversión del Sistema de Gestión de Calidad	

Nota: Magally Camacho

<b>LIDERAZGO</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?	Gerencia General, Gerencia de Operaciones	Revisar semestralmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	4
¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos, productos y servicios?	Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial	Asegurar que los procesos se enfoquen en la satisfacción de los clientes	
¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y reglamentara que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial	Evaluar la normativa Legal de los procesos de logística que establece la Dirección General de Aduanas	
¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial	Establecer planes de capacitación y retroalimentación en materia de normativa legal por parte de la Dirección General de Aduanas.	
¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones	Definir de Política y objetivos de calidad	

<b>LIDERAZGO</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	Gerencia general	Establecer plan de auditoría anual del SGC una vez se implemente	
¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerente de operaciones	Establecer planes de medición de la voz del cliente por medio de encuestas y retroalimentación por parte de los colaboradores así como de los clientes	
¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	Gerente de Operaciones, Gerencia Recursos Humanos	Asignar roles y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de Econocaribe para con los procesos que se desarrollan, mismo permitirá determinar la trazabilidad de funciones así como el seguimiento y control de los mismos.	

Nota: Magally Camacho

<b>PLANIFICACIÓN</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿El sistema de gestión implantado incluye el análisis de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Realizar análisis de riesgos y oportunidades de la empresa mediante la matriz de riesgos por proceso evaluado	4
¿Existe un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Crear plan de acción para eliminar riesgos y aumentar oportunidades	
¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones, Gerencia General	Proponer Política y objetivos de calidad	
¿Se ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Definir un plan de mejora continua enfocado en el logro de objetivos corporativos	
¿Se actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las necesidades detectadas?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones, Gerencia General	Comprar de software de SGC	

Nota: Magally Camacho

<b>SOPORTE</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para gestionar el sistema?	Gerente General, Gerente de Operaciones	Aprobar presupuesto y recursos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	12
¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	Gerente de Operaciones y Gerencia General	Determinar parámetros de efectividad y productividad en las funciones operativas para medir desempeño y establecer estándares de volumen aceptables por operador.	
¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	Gerente de Operaciones, Gerente Comercial	Establecer requisitos básicos para la operación en materia de equipo tecnológico e infraestructura.	
¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?	Gerente de Operaciones y Gestor de Calidad	Analizar el entorno y funcionamiento del SGC	
¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para asegurar su fiabilidad?	Gestor de Calidad	Definir indicadores de control de los procesos	
En caso de no existir normativa ¿Se ha identificado un sistema de calibración o	Gestor de Calidad	Definir plan de auditoría y control del SGC	

<b>SOPORTE</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
verificación adecuado?			
¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones	Establecer planes de capacitación periódica en diferentes temas que sean de interés corporativo en el Comercio y logística internacional	
¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones	Mantener evaluación de desempeño semestral de los colaboradores	
¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	Gerente de Operaciones y Gestor de Calidad	Crear un programa de concientización del personal con respecto a los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad y de la compañía en General	
¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	Gerente de Operaciones y Gestor de Calidad	Definir flujo de información a nivel interno como externo para con agentes, proveedores y clientes en general	
¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	Gerente de Operaciones y Gestor de Calidad	Comprar de software de SGC	

<b>SOPORTE</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	Gestor de Calidad	Crear un plan de actualización y accesibilidad de la información así como del manejo documental	
¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	Gerencia General	Realizar un plan estratégico de información externa que afecte niveles operativos y estratégicos de Econocaribe.	

Nota: Magally Camacho

<b>OPERACIÓN</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	Gerencia General y de Operaciones.	Determinar la metodología de planificación, ejecución y control de los procesos que involucren el Sistema de Gestión de Calidad	12
¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	Gerente de Operaciones y Gerente Comercial	Establecer el proceso de comunicación con los clientes para definir los requisitos del servicio	
¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas?	Gerente Comercial	Desarrollar un procedimiento para adaptar los requisitos de los clientes a los procesos de operativos.	
¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a los requisitos legales y reglamentarios?	Gerencia General, Gerencia de operaciones, Gerencia Comercial	Establecer el procedimiento para ajustar los servicios a los cambios y requisitos que establezca la Dirección General de Aduanas.	
¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal correspondiente?	Gerente de Operaciones y Gestor de Calidad	Determinar el procedimiento para la comunicación y flujo de información a raíz de los cambios que se asignen en los diferentes procedimientos	
¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?	Todas las gerencias	Desarrollar el esquema funcional con la metodología para el diseño y desarrollo de los Servicios que ofrece Econocaribe.	

<b>OPERACIÓN</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación, verificación y validación?	Todas las gerencias	Planificar, verificar y validar el diseño y desarrollo de los Servicios que ofrece Econocaribe.	
¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?	Todas las gerencias	Considerar los requisitos tanto del cliente como legales en todo diseño y desarrollo de servicio que se gestione.	
¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?	Todas las gerencias	Crear procedimiento para controlar el proceso de diseño y desarrollo del servicio planificado.	
¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?	Todas las gerencias	Velar por el cumplimiento del diseño en lo que respecta requisitos legales y de los clientes	
¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?	Todas las gerencias	Crear política de gestión de cambios en el diseño y desarrollo de los servicios de Econocaribe.	
¿Se realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?	Gerencia General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y Gestor de Calidad	Crear método de evaluación, selección y monitoreo de proveedores	

<b>OPERACIÓN</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	Gerencia General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y Gestor de Calidad	Crear método de evaluación, selección y monitoreo de proveedores	
¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	Gerencia General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y Gestor de Calidad	Determinar parámetros y requisitos que deban cumplir los proveedores para lograr relaciones y alianzas comerciales estables que generen beneficios para las partes interesadas	
¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	Gestor de Calidad	Implementar el Sistema Control de Servicio.	
¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de procesos internos y externos?	Gestor de Calidad	Determinar sistema de control de salidas de los servicios.	
¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	Gestor de Calidad	Establecer política para la protección de la información tanto de los clientes como de las cargas así como de los proveedores.	

<b>OPERACIÓN</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	Gestor de Calidad	Definir la metodología para evaluar las no conformidades de los clientes.	
¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial	Crear metodología de Servicio post venta	
¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	Gestor de Calidad	Determinar el procedimiento de Gestión de cambios en los procesos de acuerdo a los requisitos de los clientes	
¿La organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios?	Gestor de Calidad, Gerente de operaciones	Desarrollar el plan para verificar el cumplimiento de los requisitos tanto del cliente como corporativos.	
¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	Gestor de Calidad	Establecer metodología para identificar, evaluar y controlar las no conformidades.	

Nota: Magally Camacho

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Desarrollar un plan de auditoría periódico para el análisis y evaluación del Sistema de Gestión por medio de los indicadores de control.	4
¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto la organización, productos y servicios?	Gerente Comercial y gestor de Calidad	Medir la voz del cliente periódicamente (propuesta cada 3 meses)	
¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Identificar información importante en el Sistema de Gestión de Calidad	
¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Desarrollar un plan de auditoría periódico para el análisis y evaluación del Sistema de Gestión por medio de los indicadores de control.	
¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Gestor de Calidad, Gerente de Operaciones	Desarrollar un plan de auditoría periódico para el análisis y evaluación del Sistema de Gestión por medio de los indicadores de control.	
¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	Gerencia General.	Evaluar el Sistema de Gestión de Calidad con respecto a los objetivos tanto corporativos como de calidad para lograr las metas corporativas y satisfacción de los clientes.	

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Operaciones	Crear antecedentes y registros para tomar decisiones basados en la evidencia desarrollada	

Nota: Magally Camacho

<b>MEJORA</b>			
<b>CLAUSULA POR CAPÍTULO</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SEMANA</b>
¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los resultados del SGC?	Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Operaciones	Determinar parámetros de mejora y satisfacción de los clientes por medio del Sistema de Gestión de Calidad	12
¿La organización controla y corrige las NC?	Gestor de Calidad, gerente de operaciones	Por medio de los indicadores de control se identificarán las no conformidades de los procesos con el objetivo de eliminarlos o bien, mitigarlos	
¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas)?	Gestor de Calidad, gerente de operaciones	Definir metodología para la evaluación de no conformidades	
¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	Gestor de Calidad, gerente de operaciones	Desarrollar un plan de auditoría periódico para el análisis y evaluación del Sistema de Gestión por medio de los indicadores de control enfocado en la mejora continua y satisfacción de los clientes	
¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	Gestor de Calidad, gerente de operaciones	Determinar herramientas necesarias para medir la efectividad y desempeño tanto del personal como del Sistema de Gestión de Calidad.	

Nota: Magally Camacho