



**FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“METODOLOGÍA KAIZEN APLICADA A LA GESTIÓN DE
CALIDAD EN EL PROCESO DE OPERACIONES, EN LA EMPRESA
AGENCIAS NAVIERAS EL SALVADOR S.A. DE C.V.”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
INGENIERO/A INDUSTRIAL**

PRESENTADO POR:

Jenniffer Morena Cisneros de Rosa.

Erika Marbeli Peña Peña.

SANTA TECLA, FEBRERO DE 2026.



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. ROSENDO MAURICIO SERMEÑO PALACIOS
RECTOR

DR. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LAREYNAGA
VICE-RECTOR

ING. ROOSELVET ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL

LIC. CARLOS ALBERTO COCA MUÑOZ
FISCAL

ING. MAURICIO ANTONIO AGUIRRE ORELLANA
DECANO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

ING. JOSE MAURICIO MEJIA ALAS
DIRECTOR DE ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SANTA TECLA, FEBRERO DE 2026.



ASESOR

Ing Leonel Antonio Arévalo Valladares

JURADO EVALUADOR

Ing. José Mauricio Mejía Alas

Ing. Carlos Wilfredo Viche Majano

Ing. Cecilio Raul Guinea Amaya

SANTA TECLA, FEBRERO DE 2026.

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL QUINIENTOS SETENTA Y TRES

A las ocho y treinta minutos del sábado veintidós de noviembre de dos mil veinticinco. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por JENNIFFER MORENA CISNEROS DE ROSA en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

METODOLOGIA KAIZEN APLICADA A LA GESTION DE CALIDAD EN EL PROCESO DE OPERACIONES, EN LA EMPRESA AGENCIAS NAVIERAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADA, con una calificación de ~~SIETE PUNTO SIETE (7.7)~~ el Trabajo de Graduación presentado por la alumna arriba detallada obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: INGENIERA INDUSTRIAL

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.

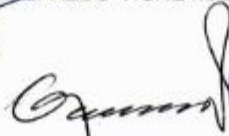
ING. CECILIO RAUL GUINEA AMAYA



ING. JOSE MAURICIO MEJIA ALAS



ING. CARLOS WILFREDO VICHE MAJANO



ING. ROOSELVEY ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL QUINIENTOS SETENTA Y CUATRO

A las ocho y treinta minutos del sábado veintidós de noviembre de dos mil veinticinco. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por ERIKA MARBELI PEÑA PEÑA en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

METODOLOGIA KAIZEN APLICADA A LA GESTION DE CALIDAD EN EL PROCESO DE OPERACIONES, EN LA EMPRESA AGENCIAS NAVIERAS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADA, con una calificación de SIETE PUNTO SIETE (7.7), el Trabajo de Graduación presentado por la alumna arriba detallada obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: INGENIERA INDUSTRIAL

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.

ING. CECILIO RAUL GUINEA AMAYA

ING. JOSE MAURICIO MEJIA ALAS

ING. CARLOS WILFREDO VICHE MAJANO

ING. ROOSELVEY ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	1
Introducción.....	2
CAPÍTULO I - Aspectos Generales de la investigación	4
1.1 Título descriptivo del proyecto.....	5
1.2 Enunciado del problema	5
1.3 Planteamiento del problema.	5
1.4 Justificación	6
1.5 Alcance.....	8
1.6 Limitaciones	9
1.7 Objetivos	9
1.7.1 Objetivo general	9
1.7.2 Objetivo específico	10
CAPÍTULO II - Marco teórico	11
2.1 Método KAIZEN.....	12
2.1.1 Fundamentos teóricos	12
2.1.2 Toyotismo	13
2.1.2.1 GEMBA.....	15
2.1.2.2 Las mudas o tipos de despilfarros.	16
2.1.3 Herramientas Kaizen.....	17
2.1.3.1 Ciclo de Deming.....	18
2.1.4 Método de Juran	19
2.1.5 Justo a tiempo (JAT) o Just-In-Time (JIT)	21
2.1.6 TPM (Mantenimiento Productivo Total)	23
2.1.7 Sistema de Sugerencias.....	24
2.1.8 Círculos de Calidad.....	25
2.1.8.1 Orientación al cliente.	26
2.1.8.2 CCR (Control de la calidad Robótica).....	27
2.1.8.3 Automatización.	27
2.1.8.4 Nuevas tecnologías IA (Inteligencia Artificial)	28
2.1.8.5 Capacitaciones en línea.	30
2.1.8.6 Kanban.....	31
2.1.8.7 Cero Defectos.....	32
2.1.8.8 Gestión de relaciones cooperativas.	33
2.1.8.9 Mejoramiento de la productividad.	34
2.1.8.10 El método de las 5'S.	35
2.1.8.11 Pareto	36

2.1.8.12	Diagrama de Ishikawa	38
2.1.8.13	Gráfica de histograma.	42
2.1.8.14	Reporte A3	43
2.1.9	Beneficios de implementar Kaizen	49
2.2	La mejora continua y su importancia en las empresas	51
2.2.7	Ventajas de la mejora continua.....	51
2.2.8	Principios de los sistemas de gestión de calidad	53
2.2.9	Kaizen como elemento de la Gestión por calidad total	56
CAPÍTULO III - Marco metodológico de investigación y situación actual operativa de la empresa.		58
3.1	Marco metodológico.	59
3.2	Tipos de investigación.....	59
3.3	Tipo de estudio y diseño de investigación.	60
3.3.1	Encuestas:	61
3.3.2	Registro de datos	62
3.4	Población evaluada.	62
3.5	Muestra	63
3.6	Encuestas	65
3.6.1	Encuestas a empleados	65
3.6.2	Encuestas a clientes.	89
3.6.2.1	Cuadro resumen de la encuesta.	105
3.6.3	Conclusión de la encuesta.....	106
3.7	Antecedentes del entorno de la empresa	108
3.8	Generalidades de la empresa	109
3.8.1	Condiciones de trabajo	110
3.8.2	Servicios de Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.....	112
3.8.3	Procesos operativos	112
3.8.4	Diagnóstico actual	113
3.8.5	Visión.....	115
3.8.6	Misión	115
3.8.7	Valores	116
3.8.8	Principios de la organización	116
3.8.9	Política de calidad	117
3.9	Estructura organizacional actual de Grupo Naviero (Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. / Agencias Global del Mar S.A. de C.V.)	119
3.10	Colaboradores de la empresa	120
3.11	Clientes más importantes.....	121
3.12	Elementos que intervienen en el servicio.....	121

3.13	Mapa de procesos	124
3.13.1	Paso a paso del proceso de servicio	126
3.13.2	Actividades y proceso de los colaboradores internos	135
3.14	Análisis FODA para el proceso de importación de la empresa NAVES	140
3.14.1	FODA para el proceso de importación de Agencias Navieras El Salvador S.A de C.V.	141
3.14.2	Conclusión FODA para el proceso de importación de la empresa NAVES	142
3.15	Evaluación de problemas	143
3.15.1	Problemas de comunicación interno.....	143
3.15.1.1	Diagrama de Ishikawa aplicado – Problema 1	144
3.15.1.2	Análisis problema # 1	145
3.15.2	Problema de comunicación con el cliente.....	146
3.15.2.1	Diagrama de Ishikawa aplicado – Problema 2.	147
3.15.2.2	Análisis problema # 2	148
3.15.3	Referente a los materiales.....	149
3.15.3.1	Diagrama de Ishikawa aplicado – Problema 3	150
3.15.3.2	Análisis problema # 3.	151
3.16	Diagrama de Pareto aplicada la empresa NAVES.....	152
3.16.1	Análisis de Diagrama de Pareto aplicado	153
3.17	Problemas específicos de la empresa	154
3.18	Herramientas Básicas para la Administración de la Calidad.....	156
3.18.1	Sistema de gestión de calidad	156
3.18.2	Indicadores de calidad.....	157
3.18.3	Métricas o metas que utilizan	158
3.18.4	Evaluación actual de las métricas	160
3.19	Value Stream Map actual	161
3.20	Formato A3 aplicado a NAVES y la problemática	163
CAPÍTULO IV – Propuesta de la Metodología Kaizen aplicada a la gestión de calidad en el proceso de operaciones de Naves.....		169
4.1	Planteamiento de la propuesta	170
4.1.1	Enfoque de la propuesta	170
4.1.2	Importancia de la propuesta.....	171
4.2	Desarrollo de la propuesta de metodología KAIZEN.....	171
4.2.1	Plan de cumplimiento	171
4.2.1.1	Matriz de planificación de actividades iniciales para el desarrollo de la propuesta.	172

4.3 Evaluación de procesos y posibles soluciones	173
4.3.1 Diagrama analítico de proceso de operaciones de importación	173
4.4 Metodología KAIZEN aplicada a la gestión de calidad.....	180
4.4.1 Aplicar el método Kaizen en NAVES	180
4.4.2 Primicias de la metodología KAIZEN	181
4.5 Gestión de la calidad en NAVES	181
4.6 Fases de integración Kaizen al sistema de gestión de calidad	185
4.7 Capacitación en procedimientos de atención al cliente.....	185
4.7.1 Estableciendo el modelo de servicio al cliente mejorado.	186
4.7.2 Etapas propuestas en la aplicación de Kaizen en la empresa	187
Primera etapa: Obtener el compromiso de la alta dirección.....	187
4.8 Formato de evaluación para NAVES	198
4.7.3 Herramientas de apoyo para mejora de la gestión de calidad aplicando KAIZEN	201
4.7.4 Implementación de las herramientas del método Kaizen	202
4.8 Reporte A3 para la problemática de la empresa NAVES	203
4.8.1 Propuesta del reporte A3 para la empresa NAVES.....	207
4.9 Propuesta de implementación	208
4.9.1 Fundamentos de la propuesta.....	208
4.10 Selección de alternativas de solución.....	209
4.11 Matriz de propuestas de solución	210
4.11.1 Objetivos de la propuesta	211
4.11.2 Justificación de la propuesta	211
4.11.3 Formatos de apoyo para la implementación Kaizen	213
4.12 Expectativas y resultados esperados	216
4.13 Desarrollo de la propuesta	219
4.13.1 Plan de comunicación interna	220
4.14 Solución técnica # 1	223
4.15 Modelo de encuesta exploratoria	225
4.15.1 Indicadores	227
4.16 Cronograma de la propuesta.....	230
4.17 Propuesta de mejora en los procesos	231
4.17.1 Solución # 2.....	232
4.17.2 Aplicando el Ciclo de Deming.....	233
4.17.3 Propuesta de la ficha de plan de acción general	236
4.18 Consideraciones finales para la empresa	254

4.18.1 Análisis Costo beneficio	255
Conclusiones	263
Recomendaciones	265
Bibliografía.....	267
Anexo.....	271
Anexo 1. – Cuestionario para empleados.....	271
Anexo 2. – Cuestionario	275
Anexo 3. - Tipos de contenedores:.....	278
Anexo 4. – Reporte de KPI.....	279
Anexo 5. – Formato de la Conformación del equipo KAIZEN	283
Anexo 6. – Formato de Análisis de causas raíz.....	284
Anexo 7. – Información sobre quejas visualizadas en Google Maps	285
Anexo 8. – BL original de Evergreen	286
Anexo 9. – BL original de Evergreen con anotaciones.	287
Anexo 10. – Cotización de Causa y solución.	288
Glosario	289

Índice de imágenes

Ilustración 1 – Círculo de Deming PDCA	19
Ilustración 2 - Esquema de un diagrama Ishikawa	39
3 Distribución para reporte A3.....	48
Ilustración 4 - Matriz de medición de satisfacción del cliente.	55
Ilustración 5 - Logo de la empresa NAVES.....	108
Ilustración 6 - Ubicación Agencias Navieras Google Maps	109
Ilustración 7 - Fachada edificio AVANTE	111
Ilustración 8 - Recepción Agencias Navieras El Salvador	111
Ilustración 9 - Gerencia Agencias Navieras El Salvador	112
Ilustración 10 - Estructura organizacional.	119
Ilustración 11 - Flujoograma del proceso de servicio	125

Ilustración 12 - Matriz FODA	141
Ilustración 13 - Diagrama Ishikawa aplicado	147
Ilustración 14 - Diagrama Ishikawa aplicado	150
Ilustración 15 - Diagrama de Pareto aplicado	153
Ilustración 16 - Modelo de encuesta exploratoria.	225
Ilustración 17 - Ejemplo de presentación de correo institucional	227
Ilustración 18 - Plan de actividades de la propuesta.....	231
Ilustración 19 - Propuesta de encuesta	234
Ilustración 20 - Ficha plan de acciones	236
Ilustración 21 - Lista de chequeos	239
Ilustración 22 - Hoja de inspección propuesta	240
Ilustración 23 - Ficha de seguimiento	242
Ilustración 24 - formato de informe de procesos.....	244
Ilustración 25 - Modelo de plan de implementación de procesos.....	245
Ilustración 26 - Diagrama Gantt propuesto de actividades de solución	246
Ilustración 27 - Ficha de seguimiento	247
28 tipo de contenedor 40'HC	278
29 tipo de contenedor 20'SD	278
30 tipo de contenedor 40'SD	278
31 tipo de contenedor Open top.....	278

Índice de tablas

Tabla 1 - Diagrama de Pareto aplicado	152
Tabla 2 - Matriz de actividades: Elaboración propia.	172
Tabla 3 - Flujograma del proceso investigado.....	179
Tabla 4 - Requisitos para definir política de calidad.....	192
Tabla 5 - Formato de sondeo de mejoras	194
Tabla 6 - Criterios de evaluación	197
Tabla 7 - parámetros de ubicación de colaboradores	197
Tabla 8 - Alternativas de solución de las principales causas	201
Tabla 9 - Matriz de evaluación y diagnóstico de solución	210
Tabla 10 - Indicadores de la propuesta	216
Tabla 11 - Matriz de indicadores para la propuesta	227
Tabla 12 - Herramienta propuesta 5W + 1H	234
Tabla 13 - Alternativas de plan de acción	235
Tabla 14 - Matriz de indicadores.....	243
Tabla 15 - Matriz de costos de implementación	255
16 Cuestionario para clientes/Instalaciones.....	275
17 Cuestionario para clientes / Servicio.....	277
18 KPI NAVES 2019	279

Resumen ejecutivo

El documento “metodología Kaizen aplicada a la gestión de calidad en el proceso de operaciones, en la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.” tiene por objetivo la identificación de los aspectos de mejora dentro del área de operaciones de importación, con la propuesta de aplicación de Kaizen se espera mejorar los servicios de importación de contenedores vía Marítima con ingreso por Acajutla para el período a partir de octubre-diciembre 2021.

El diseño de la investigación se realizó a partir de febrero 2021 y la investigación de campo o medición se realizó en junio 2021, realizando observación en el lugar o Gemba desde el principio del diseño de investigación, y por medio de conversación con los empleados de importaciones para conocer el proceso de la prestación de servicios.

Introducción

En el presente trabajo se identificará los aspectos de mejora dentro de la labor de operaciones de importación de la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. (Que puede abreviarse como NAVES) como representantes de la empresa Naviera EVERGREEN MARINE CORPORATION de origen en Taiwán con la finalidad de presentar a NAVES una propuesta de aplicación de Kaizen con sus respectivas herramientas que se utilizará para la mejora continua dentro de la empresa.

La metodología Kaizen se ha implementado en diversas empresas de éxito a nivel mundial y en muchos casos su implementación ha sido crucial para la constante mejora de las empresas, tanto industriales, como de servicios y sus diferentes procesos, el desarrollo de una propuesta de aplicación de Kaizen y sus herramientas iniciará con la investigación en la empresa para conocer el funcionamiento actual de la labor de importaciones, a fin de identificar los diferentes puntos de mejora, reconociendo las herramientas que mejor se apliquen a cada una de las situaciones específicas encontradas en cada proceso y formulando al final una propuesta de mejora aplicable a la empresa.

El presente trabajo busca proporcionar una metodología Kaizen que contribuya a mejorar la gestión de calidad en el proceso operativo.

Capítulo I: En este capítulo se presenta los aspectos generales de la investigación que está compuesto por planteamiento del problema y otros datos generales, enfocados en la investigación.

Capítulo 2: Para este apartado se enfocó en presentar a la empresa donde se ha realizado la investigación para identificar y conocer sus procesos y aspectos filosóficos de esta, por lo cual ayudaría a conocer las principales actividades y dificultades que posee la empresa, si de los cuales se pretende proporcionar una propuesta en la mejora continua.

Capítulo 3: Para este capítulo se presenta la metodología de investigación que se utilizó para realizar el diagnóstico, de igual manera se presentó la recopilación de datos y presentación de los resultados obtenidos mediante gráficos y herramientas de ingeniería de apoyo para la verificación.

Capítulo 4: En este capítulo se ha desarrollado la propuesta de la metodología Kaizen aplicando la gestión de calidad en los procesos de operaciones, para mejorar deficiencias en las operaciones principales, se formula de una manera comprensible y fácil para ser aplicada por la empresa. Este se divide en una serie de etapas la cuales se complementan con algunos formatos y herramientas técnicas, estas han sido ejemplificadas para una mejor comprensión para los encargados de la mejora y demás involucrados.

CAPÍTULO I - Aspectos Generales de la investigación

1.1 Título descriptivo del proyecto

Metodología Kaizen aplicada a la gestión de calidad en el proceso de operaciones, en la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.

1.2 Enunciado del problema

¿Cuál es la importancia de aplicar la metodología Kaizen a la gestión de calidad en el proceso de operaciones en la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.?

1.3 Planteamiento del problema.

En El Salvador se reciben contenedores de importación vía Puerto La Unión y vía Puerto Acajutla, siendo el más importante este último. Evergreen Marine opera con importaciones vía Puerto Barrios, Izabal, Guatemala que ingresa por la aduana de Anguiatú y vía Puerto Acajutla, Sonsonate, El Salvador.

Para NAVES la mayor cantidad de importaciones se recibe vía Puerto Acajutla, las cuales corresponden en su mayoría a importaciones desde Asia, seguidos de importaciones provenientes de Norteamérica y Sur América.

Es así como en El Salvador Evergreen tiene especial competencia con otras líneas navieras que tienen domicilio en este país, como otras que al igual, se encuentran representadas por agencias, no es un mercado monopolizado, por lo que se debe estar a la vanguardia y proporcionar un servicio de calidad y moderno que destaque para convertirse en la opción elegida por los clientes actuales y nuevos consumidores.

Los contratos de importación por lo general son cerrados en origen, lo cual quiere decir que no es el consignatario o *Notify Party* el que elige con quién traerá el cliente la carga, sin embargo el consignatario si puede solicitar al proveedor utilizar una u otra línea naviera específica para que envíe su carga, de ahí la importancia en el desarrollo de estrategias basadas en la metodología Kaizen y sus diferentes herramientas para crear una mejora continua para prestar un servicio novedoso que optimice los recursos, reducir tiempos muertos y que los consignatarios vean en Evergreen Line y NAVES como su opción preferida para recibir sus importaciones de otros países.

Para ello se deberá identificar las soluciones utilizando la metodología Kaizen en la gestión de calidad en el proceso de operaciones, en la Empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.

Esto se logrará definiendo las estrategias y acciones que permitan mejorar los procesos y servicios aplicando la metodología Kaizen y las herramientas que nos servirán para poder generar una propuesta de mejora en la empresa utilizando las 5'S, Diagrama de Pareto, Ciclo de Deming, análisis de causa raíz, grafica de histograma e Ishikawa.

1.4 Justificación

En presente trabajo tiene como propósito presentar las herramientas a Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. para mejorar la gestión de calidad en el proceso de operaciones porque existe una necesidad de reducir los tiempos muertos dentro de la empresa y mejorar la efectividad de las operaciones, además de presentar la importancia de mantener Kaizen como un estilo de vida a fin de mantener resultados positivos de forma continua.

Esta investigación permitirá identificar los puntos de mejora de las operaciones en Importación, acelerar la curva de aprendizaje y en caso de errores humanos poder detectar responsabilidades y corregir de forma oportuna.

La presentación de las herramientas adecuadas de la metodología Kaizen permitirá estandarizar los procesos del área de operaciones, siendo esto la base para realizar una mejora continua, la cual optimizará la gestión en la empresa.

Kaizen es una metodología que abarca diferentes tipos de herramientas que al combinar su uso se obtiene una mejora continua de los procesos. Kaizen puede aplicarse en todo tipo de empresas, tanto industria como de servicio, por tal motivo, NAVES es una empresa ideal para implementar la metodología Kaizen en los procesos que conllevan el área de importaciones para la prestación del servicio de transporte marítimo de carga internacional.

Esta metodología cambió la manera en que se ven los procesos, porque, aunque se considere visualmente que un proceso está bien ejecutado siempre se puede mejorar.

El motivo de la presente investigación es identificar las estrategias y acciones que permitan mejorar los procesos y servicios aplicando la metodología Kaizen y las herramientas que nos servirán para poder generar una propuesta de mejora en la empresa como lo son las 5'S, Diagrama de Pareto, Ciclo de Deming, análisis de causa raíz, grafica de histograma e Ishikawa.

Al obtener la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. una propuesta de implementación técnica, concisa y ordenada se logrará obtener los siguientes resultados:

- La empresa NAVES logrará identificar los puntos en que actualmente se está fallando, o bien los puntos en que puede mejorar cada uno de sus procesos
- Al obtener una propuesta concisa el gerente de línea podrá enfocar los esfuerzos con el equipo de EVERGREEN para mejorar en estos aspectos clave.
- Introducir la mejora continua a los procesos de operaciones de Importación, empoderando a los empleados para que estos puedan convertirse en agentes de cambio.

1.5 Alcance

El método Kaizen es un sistema de gestión que estará orientando a la mejora continua de procesos en la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. en busca de mejorar todas aquellas ineficiencias que conforman el proceso de operaciones, con lo que se pretende optimizar los servicios y procesos de la organización mediante una orientación general, la cual será la base para asegurar la estabilización de las operaciones y una continua detección de errores o áreas de mejora.

Se analizarán los procesos que se realizan en el área de operaciones de importación en la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. considerando a cada uno de los colaboradores que laboran en dicha área y las funciones específicas que desempeñan.

- Conocer la historia de la metodología Kaizen, sus diferentes técnicas y herramientas, a la vez de sus creadores o sus principales representantes.
- Definir la importancia y utilidad de implementar la metodología Kaizen en el área de operaciones de importación a nivel administrativo.
- Identificar los aspectos de mejora del área de operaciones de importación de NAVES.

- Desarrollar la metodología Kaizen, haciendo uso de las diferentes técnicas y herramientas para la calidad, a fin de determinar las soluciones según las áreas de mejora identificados en el proceso.

1.6 Limitaciones

El identificar aspectos de mejora relacionados con la calidad de los servicios que ofrece Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.

Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. es representante de la Naviera Evergreen Marine Corp en El Salvador, un corporativo internacional, por lo que no es posible realizar cambios inmediatos si no es con autorización de estos.

Poca información en el país sobre algunas herramientas de mejora continua, o desactualización de estas.

Dificultad de acceso a la información por parte de la empresa debido a sus políticas internas de confidencialidad.

Los manuales de funciones de los puestos de trabajo están elaborados con lenguaje técnico de difícil comprensión para quienes no conocen o no están familiarizados con los términos.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Formular una propuesta de mejora de la gestión de calidad operacional en la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A de C.V., aplicando la metodología Kaizen.

1.7.2 Objetivo específico

Analizar los procesos de importaciones en la empresa Agencias Navieras El Salvador SA de CV con la finalidad de identificar los puntos de mejora en los mismos.

- Diseñar una propuesta de implementación de la metodología Kaizen adaptada a la organización.
- Trazar las mejoras que se deberán implementar para la solución de problemas encontrados en la empresa.

CAPÍTULO II - Marco teórico

2.1 Método KAIZEN

La filosofía KAIZEN es desarrollada originalmente en el Japón después de la Segunda Guerra Mundial y busca desarrollar una mejora en diferentes aspectos de la vida. Es una estrategia que se esfuerza por dar atención tanto al proceso como a los resultados, es así como, según la cultura japonesa, KAIZEN es fundamental en los colaboradores y los líderes de la organización a fin de que se coordinen para desarrollar esta herramienta y ponerlo en marcha. Esta se basa en la búsqueda hacia la mejora continua en materia de calidad, niveles de satisfacción, productividad y costos que involucra a todos.

En definición, Kaizen es un método de mejora continua aplicable en una cadena de fabricación como, en el servicio al cliente. Es la unificación de las palabras japonesas Kai, que significa (cambio), y Zen, es decir, (bueno) o (mejor).

2.1.1 Fundamentos teóricos

Si se habla de la metodología Kaizen se refiere a una muy importante herramienta, que es poco utilizada y/o valorada, pero tiene unos enfoques muy importantes para poder lograr una mejora continua en pequeñas cosas que con el tiempo generan grandes cambios.

Se basa en una adaptación continua de las herramientas y los procedimientos existentes para mejorar el rendimiento final. Este método en el que es necesario promover la participación de todos los colaboradores y gerentes, está más considerado un estado de ánimo que un verdadero sistema. Engloba otras herramientas para utilizar conjuntamente como el PDCA, el TQM o el SMED. El Kaizen, de origen oriental, rompe con el sistema occidental en el sentido de que el objetivo son pequeñas mejoras, no profundas innovaciones. Finalmente, el método se inscribe

principalmente en la cultura de pertenencia propia de las empresas japonesas en las que todos los colaboradores (del director al obrero) se comprometen a realizar con la máxima perfección su trabajo y a mejorar continuamente; esta concepción del trabajo ha contribuido al enorme éxito de la empresa Toyota.

2.1.2 Toyotismo

Método Japonés de organización del trabajo que aspira a optimizar la calidad, a reducir los defectos, derroches y a iniciar una mejora continua en la empresa. Este tipo de organización del trabajo engloba principalmente el Lean Management y el Kaizen.

Se puede aplicar cuatro etapas muy importantes a llevarse a cabo, las cuales son:

- Primera Etapa. Análisis Preliminar
- Segunda Etapa. La elección de los equipos de trabajo y de los círculos de calidad.
- Tercera Etapa. La aplicación y el cálculo de los resultados.
- Cuarta Etapa. El *Feedback*.

Un proyecto Kaizen es un ciclo de mejora único y muy corto que se repite continuamente cuando el ciclo acabe. La duración puede variar de días a meses de trabajo; depende de la complejidad de las mejoras afectadas y de las aplicaciones. Por ello, todos los proyectos deben suceder a otro con rapidez y eventualmente, tener lugar al mismo tiempo.

La primera etapa. Se realiza un análisis preliminar de la situación. Su objetivo es poner de relieve los puntos que hay que mejorar. Puede tratarse por supuesto de problemas detectados antes, pero no únicamente; de hecho, el Kaizen se concentra en la optimización de los

procedimientos, aunque éstos funcionen a priori correctamente. El objetivo es que sean más eficaces aún. Para identificar las causas que impiden a los miembros de los equipos alcanzar una cualidad de cero defectos, puede ser pertinente utilizar el diagrama de Ishikawa como una opción de herramienta para detectar dichos problemas o fallas.

La segunda etapa. Tiene como objetivo formar y preparar a los equipos que intervendrán en el proyecto. El conjunto de los colaboradores debe implicarse un mínimo en la mejora y delimitar un equipo de proyecto responsable, esto se vuelve primordial para el buen funcionamiento del método.

La tercera etapa. Se basa en concretizar el proyecto Kaizen. Los equipos aportan directamente los cambios necesarios para las mejoras esperadas en los procedimientos. Como las dos primeras, esta etapa es muy rápida puesto que suele tratarse de pequeñas modificaciones determinadas. Aquí también se puede reevaluar las propuestas ya dichas para medir la evolución y el impacto de los cambios. Y eventualmente se podrían volver a clasificar.

La cuarta etapa. Después de las mejoras aportadas, es el turno del feedback. El equipo se reúne de nuevo y hace un balance global a partir de los resultados observados. También hay que estar atento a otros dos puntos importantes los cuales son: La recompensa para el mejor colaborador y el seguimiento del cambio o change management.¹

¹ Delers, Antoine y Feys, Brigitte. 2016. La filosofía del Kaizen Pequeños cambios con grandes consecuencias. Economía y empresa, en 50Minutos.es, recuperado de www.en50Minutos.es

2.1.2.1 GEMBA.

Una técnica Japonesa para lograr mejoras en los procesos es GEMBA que significa “lugar real” es decir, donde se produce la acción, o el lugar de los hechos, muchas gerencias olvidan la importancia del lugar donde se desarrollan productos y servicios como los sitios generadores de ingresos de las organizaciones, sin embargo centrar GEMBA en estos lugares de trabajo es importante para hacer la empresa más exitosa y rentable, la localización en este caso de la parte operativa de la misma es crucial para conocer los procesos o actividades que se pueden mejorar, pues allí se lleva a cabo la labor de la empresa.²

El objetivo de esta técnica es incrementar la productividad controlando los procesos de manufactura, en este caso de servicio mediante la reducción de tiempos del ciclo, la estandarización de criterios de calidad y de los métodos de trabajo por operación.³

En muchos sectores, Gemba es donde los clientes entran en contacto con los servicios ofrecidos, de esta forma, cubre un sinnúmero de funciones administrativas y de oficina, cualquier asistencia que la gerencia suministre debe surgir de la necesidad específica del lugar de trabajo, debe colocarse en la parte superior de la organización, mostrando su importancia para la compañía.

La gerencia debe ayudar para que esta técnica se realice de una mejor forma mediante reducción de restricciones, tanto como sea posible y a su vez, los empleados comprometidos, inspirados para desempeñar sus funciones, sentirse orgullosos de sus empleos apreciando el aporte

2 Imai, Masaaki. 2012. Gemba Kaizen, un enfoque de sentido común a una estrategia de mejora continua. 2a ed. Nueva York: McGraw Hill.

3 Carro Paz, R. Gonzalez Gómez, D. 2020. Administración de la calidad total. Argentina: Apunte de estudio.

que hacen para la empresa, infundiendo un sentido de misión y orgullo como parte integral de la responsabilidad de la gerencia.⁴

2.1.2.2 Las mudas o tipos de despilfarros.

El término mudas es utilizado en Japón y se refiere específicamente a los despilfarros. Siendo este tema muy importante en el entorno de Kaizen se debe tener claridad en establecer los diferentes tipos de despilfarros que pueden ser parte de los procesos que cualquier empresa posee, es así como a continuación se detalla el tipo de mudas que son parte de los procesos de una empresa.

Muda de sobreproducción, muda de transporte, muda de inventario, muda sobre proceso, retrabajos, movimiento y esperas.

Existe otro tipo de despilfarro llamado pérdida de tiempo, aunque este no se haya incluido específicamente en las siete categorías de mudas señaladas por Taiichi Ohno, los tiempos muertos son un tipo de desperdicio, en este caso, de tiempo y es el costo de tener detenido un proceso por defectos en el material, maquinaria o mala calidad en materia prima, se convierte en cualquier costo relacionado con fallas en el cumplimiento de especificaciones, en el caso del servicio son tiempos de ocio y que no se está prestando el servicio muy relacionado con los tiempos de esperas.

⁴ Imai, Masaaki. 1998. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (GEMBA). 3a ed. México: Compañía editorial McGraw Hill.

Este tipo de muda se genera por pasos innecesarios y mala coordinación de los diferentes actores, es denominada como “burocracia”, este tipo de despilfarro se encuentran en el lugar donde ocurre las cosas (Gemba).

La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno.⁵

2.1.3 Herramientas Kaizen.

Kaizen es un concepto que utiliza muchas herramientas de las cuales se apoya y utiliza según consideraciones de la organización y conocimientos del personal de esta. También se debe de entender que Kaizen busca desarrollar una gestión de la calidad que evoluciona y aspira a centrarse en la mejora de la calidad enfocada en la cadena de producción y operaciones, la cual es indispensable para aventajar a los competidores y está al tanto de la conservación de los clientes tanto interno como externos de la empresa donde sería aplicada.

Son muchas las posibilidades que se tienen para aplicar una metodología Kaizen en las organizaciones, las cuales por medio de diferentes herramientas permiten que su implementación sea más accesible o se desarrolle de tal manera que puede ser de utilidad para el crecimiento y sostenimiento de la empresa que desee su implementación.

5 Imai, Masaaki. 1998. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (GEMBA). 3a ed. México: Compañía editorial McGraw Hill.

2.1.3.1 Ciclo de Deming.

Edwards Deming, nació en Iowa en 1900 y vivió la evolución de la calidad que surgió en Japón, logro desarrollar los 14 puntos para que las organizaciones lleguen a ser posicionado por su productividad y ventaja empresarial; también desarrollo las siete enfermedades mortales como parte de sus aportes para la mejora continua, muriendo en 1993. Deming es considerado en la actualidad el padre de la calidad y su legado es aún reconocido a nivel de Japón y el mundo.

Deming hizo énfasis en tres aspectos fundamentales donde su filosofía de mejora de la calidad ha ido creciendo y aplicándose a la actualidad. Estos son:

- Todo el trabajo es parte de un proceso: Todos tenemos clientes internos y externos en nuestro negocio.
- Todos los procesos tienen variaciones: Se debe realizar un esfuerzo por entender las variaciones en el trabajo, sólo así se podrán vigilar las mejoras.
- La gente es la clave: Debe de existir un ambiente donde todos sientan que mejorar el proceso de trabajo es el interés propio.

La mejora continua muestra aspectos importantes que son aplicados y enfocadas en los procesos a ser evaluados, con el fin de lograr el cumplimiento de KAIZEN se aplicaría al proceso del ciclo de Deming, el cual se basa en: PHRA (Planificar – Hacer – Revisar –Actuar).

Con el círculo Deming se destacan la importancia y constancia de adecuar la aplicación de esta herramienta para la organización, logrando la confianza y aceptación de los que lo aplican.

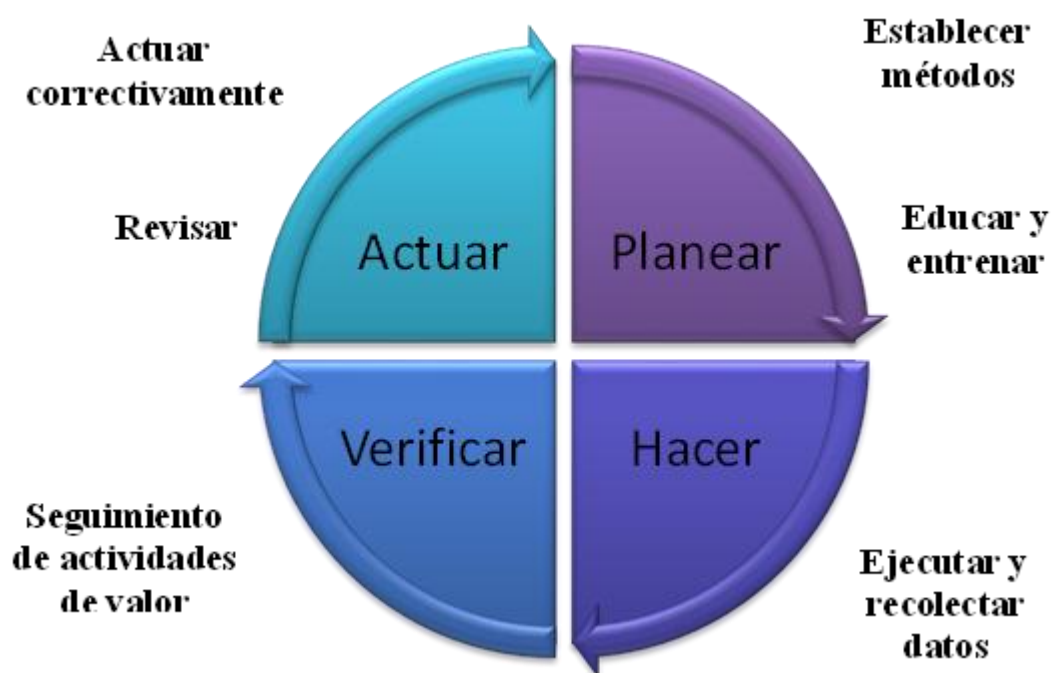


Ilustración 1 – Círculo de Deming PDCA

2.1.4 Método de Juran

Modelo según Joseph Juran

Juran nació en Rumania en 1904 y su enfoque se basa en aspectos de administración de la calidad, los cuales consiste en planear, controlar y mejorar la calidad, conocido comúnmente como la trilogía de la calidad. Dicho aporte a dado una fuerte incidencia en el mundo por sus publicaciones y por su instituto de asesorías. Entre los aspectos que desarrolló Juran se obtuvieron dos los cuales son: Planeación de la calidad, Control de calidad y Mejoramiento de la calidad.

1. **Planeación de la calidad.** La calidad se puede generar en una serie de pasos llamados “mapa de planeación de la calidad”; en él se trabajan los siguientes aspectos: Identificación de los clientes, determinar las necesidades de esos clientes, traducir las necesidades a nuestro lenguaje, desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes y transferir el proceso a la operación.
2. **Control de calidad.** En este espacio Juran **desarrolló** los siguientes aspectos:
 - Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
 - He de asegurar que cada colaborador se encuentre en estado de autocontrol.
 - Establecer los objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
 - Transferir responsabilidad de control a los procesos.
 - Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.
 - Ampliar las medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.
3. **Mejoramiento de la calidad.** Este proceso se basa en conceptos fundamentales como: Realizar todas las mejoras, definir un proceso de selección de proyectos, designar cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto, otorgar reconocimientos y premios, aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización, participación de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad, proporcionar entrenamiento

extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

2.1.5 Justo a tiempo (JAT) o Just-In-Time (JIT)

Esta herramienta busca producir el mínimo número de unidades en una menor cantidad y en el último momento posible, eliminando la necesidad de poseer inventarios. En sí, implementar Kaizen permite mejorar las condiciones de trabajo de los empleados optimizando principalmente el entorno profesional para luego pasar al desarrollo organizacional.

Taiichi Ohno encontró tan estimulante esta posición ventajosa del supermercado moderno que ello le inspiró para inventar el nuevo sistema de gestión de flujo que en la actualidad denominamos Just In Time (JIT).

Just In Time (JIT), una innovación iniciada por Toyota en los años cincuenta y adoptada en primer lugar por las empresas occidentales a partir de principios de los años ochenta, se diseñó para ocuparse de muchos de estos problemas.

Esta técnica la ideó Taiichi Ohno como un método para facilitar un flujo sin problemas, aunque JIT sólo podía funcionar de un modo eficaz si las preparaciones de máquina se reducían radicalmente, para que las operaciones de producción aguas arriba produjeran una pequeña cantidad de cada componente y a continuación, otra pequeña cantidad en cuanto la anterior fuese reclamada por el siguiente proceso aguas abajo.

JIT también es impotente, a menos que las fases de fabricación corriente abajo practiquen la producción nivelada (Heijunka en el vocabulario de Toyota) para moderar las perturbaciones del flujo cotidiano de los pedidos que no tienen que ver con la demanda real del consumidor. De otro modo, surgirán pronto cuellos de botella aguas arriba y se introducirán amortiguadores («stocks de seguridad») por todas partes para impedirlos.

La aplicación real de JIT en la industria de la bicicleta ignoró en gran medida la necesidad de reducir los tiempos del sistema y de suavizar la programación. En cambio, se concentró en los proveedores, asegurándose de que sólo suministrasen componentes a los montadores finales just in time para cumplir con el irregular plan de producción. En la práctica, la mayoría de proveedores lo cumplían entregando pequeñas cantidades diarias, o incluso varias veces al día, a partir de un extenso stock de productos acabados que guardaban cerca de sus muelles o plataformas de embarque.

Algunos montadores finales incluso especificaban la existencia de estos stocks de seguridad y enviaban periódicamente a su personal de compras para inspeccionarlos. A la larga, just in time fue poco más que el desplazamiento único de cantidades enormes de productos en curso desde el ensamblador final al proveedor de primer nivel y, a su vez, desde éste a otras empresas.⁶

⁶ T. Jones, Daniel, P. Womack, James. 2003. Lean Thinking cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa. 2a ed. España: Gestion 2000.

2.1.6 TPM (Mantenimiento Productivo Total)

Una serie de métodos, creados originalmente por Nippodenso (miembro del grupo Toyota) con la idea de garantizar que cada máquina de un proceso productivo siempre pueda realizar la tarea para la que está preparada, a fin de evitar cualquier interrupción de la producción.

Contribuye a la disponibilidad de las máquinas e instalaciones en su máxima capacidad de producción, complementando los objetivos en materia de calidad, al menor coste y con el mayor grado de seguridad para el personal que opera las mismas. En tanto que el SMED persigue como objetivo el reducir el tiempo de preparación o de cambio de herramientas, evitando con ello la producción en series largas, logrando de tal forma disminuir los inventarios y haciendo más fluido el traspaso de los insumos y productos en proceso.

Es decir, siempre deben estar en las condiciones adecuadas para actuar de forma precisa cuando sean necesarios, y todas las piezas fabricadas deben ser perfectas. Por su diseño, los sistemas de flujo se caracterizan por un nivel de calidad «o todo funciona perfectamente o nada funciona», lo cual debe ser respetado y previsto.

Esto significa que el equipo de fabricación debe ser capaz y competente en varias tareas (en el caso de que se haya de cubrir a alguien que esté ausente o que se le necesite para otra tarea) y que la maquinaria debe estar a plena disposición y ser precisa al cien por cien, a través de una serie de técnicas denominadas mantenimiento productivo total. (Total Productive Maintenance o TPM). También significa que el trabajo debe estandarizarse rigurosamente (por el grupo de trabajo, no por algún remoto equipo de ingeniería industrial) y que se debe instruir a empleados y máquinas para controlar su propio trabajo, por medio de una serie de técnicas llamadas comúnmente poka-

yoke, o a prueba de errores, que hacen imposible que cualquier pieza defectuosa siga adelante hacia la próxima fase.⁷

2.1.7 Sistema de Sugerencias.

Es una parte de Kaizen orientado al individuo, destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias, creando un sistema de retroalimentación y recompensas. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.⁸

La función del sistema de sugerencias es potenciar la participación positiva de los empleados, despertando el interés de estos en Kaizen animándolos a ofrecer sugerencias no importando cuán pequeñas sean, en la gestión japonesa se enfatiza los beneficios del apoyo moral y participación positiva, mientras que en el sistema occidental se habla sobre los beneficios económicos e incentivos financieros de los sistemas de sugerencias.

Los sistemas de sugerencias han evolucionado en dos grandes segmentos: sugerencias individuales y sugerencias de grupo, incluyendo los generados por los círculos de calidad, jishu Kanri (JK o grupos de gestión autónoma), cero defectos o grupos ZD y otras actividades basadas en grupos.⁹

7 T. Jones, Daniel, P. Womack, James. 2003. Lean Thinking cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los desperdicios y crear valor en la empresa. 2a ed. España: Gestio 2000.

8 Imai, Masaaki. 2001. Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa. 13a ed. México: Compañía editorial Continental.

9 Imai, Masaaki. 2012. Gemba Kaizen, un enfoque de sentido común a una estrategia de mejora continua. 2a ed. Nueva York: McGraw Hill.

2.1.8 Círculos de Calidad

Son equipos de trabajo integrados por personas que desarrollan su actividad en una misma área. Junto a su supervisor, se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones. Permiten la participación del personal en la resolución de problemas o bien en la búsqueda de soluciones para el logro de los objetivos.

Los círculos de calidad favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos.

Dos logros de los círculos de calidad son la mejora de la empresa, edificación del ambiente de trabajo y aplicar el talento de los trabajadores para la mejora continua de las áreas de la organización.

La estructura de un círculo de calidad es la forma cómo está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización. Los círculos de calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un asesor.

El proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos:

- Identificación de problemas.
- Explicar a la Dirección o gerencia, la solución propuesta por el grupo.
- Ejecución de la propuesta.
- Evaluación del éxito de la propuesta.¹⁰

10 Thomson, Philip C. 1984. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. 1a ed. Colombia: Editorial Norma.

2.1.8.1 Orientación al cliente.

Desarrolla en las organizaciones una importancia por brindar calidad, satisfacer al cliente y encontrar en cada uno de los consumidores una buena razón para ser competitivos. Un empleado competente y satisfecho, con las destrezas y habilidades para cumplir con su trabajo, tendrá mayor posibilidad de interactuar con un cliente satisfecho, lo cual se traduce en mejores resultados.

Es importante considerar el concepto de cliente, Kaoru Ishikawa lo describe como “dentro de las organizaciones todos somos clientes y proveedores de servicios y productos, puesto que formamos parte de los procesos que se desarrollan en ella, de tal manera que si la siguiente parte del proceso es nuestro cliente y a su vez el proceso anterior a nosotros es nuestro proveedor” lo cual fue resumido con la frase “El siguiente proceso es nuestro cliente”.

Así se definió por primera vez el concepto de cliente interno, el cual forma parte de la empresa, posteriormente Juran amplió el concepto diciendo “nuestro cliente interno son todas aquellas personas (o procesos) que reciben impacto por lo que hacemos en el trabajo”, de esta forma si lo que se hace afecta no solamente al siguiente, sino a varios procesos delante, todos ellos son considerados como clientes del proceso anterior, por lo que se tendrá que acordar con todos ellos los requisitos para cumplir con el trabajo y satisfacerlos plenamente, en pocas palabras tener claro para qué sirve y a quién le sirve lo que se hace.¹¹

¹¹ Pulido, Sosa. 2003. Manual de calidad total para operarios. 1a ed. México D.F.: Editorial LIMUSA.

2.1.8.2 CCR (Control de la calidad Robótica).

El crecimiento de la producción ha llevado al uso de nuevas tecnologías, que facilitarían la tarea de producir de forma eficiente y con mejoras sustanciales en los procesos productivos.

A su vez, el uso de tecnología está acelerando los procesos de inspección de la calidad en los productos que se fabrican, siendo la misma una actividad vital para cualquier producto o proceso que es repetitivo, por la sencillez y monotonía del proceso puede ser sustituida por un robot que realice esta tarea, teniendo en el lugar del proceso diferentes instrumentos para medir, comparar y ajustar la calidad controlándola en el lugar, a diferencia de antes que se tenía que extraer una muestra para llevarla al laboratorio o inspeccionar, esperando los resultados y hasta entonces hacer los ajustes necesarios en el proceso, con los efectos negativos del despilfarro, generando costos innecesarios, tiempos, material y recurso humano, equipo, entre otros.

Convirtiendo al control de calidad robótica en una estrategia de digitalización y automatización de tareas y procesos de negocio en el ámbito digital. Las tareas repetitivas en ordenador y de poco valor añadido a un trabajador puede ser automatizada por completo de forma sencilla y con un enfoque de bajo costo, permitiendo no solo reducir costos, sino también mejorar la productividad y competitividad en el mercado.

2.1.8.3 Automatización.

Se refiere a un componente interesante que se centra en soluciones de automatización que operan de forma puramente mecánica. Con un uso inteligente de la energía cinética que se libera y optimizando el tiempo y recursos disponibles, este método puede arrojar resultados impresionantes.

Existe un concepto relacionado al mismo, llamado *Jidoka* que significa “automatización con un toque humano” y consiste en concebir cada máquina de forma que pare inmediatamente si detecta que no puede fabricar una pieza sin errores, en los primeros años de desarrollo del sistema de producción de Toyota, *Jidoka* tenía unos efectos especialmente impresionantes porque significaba que los obreros ya no tenían que controlar las máquinas para evitar que produjesen grandes componentes defectuosos, sino que la tecnología necesaria para aplicar este concepto se encontraba al alcance de todos, aunque aún hay muchas plantas de fabricación en las que un gran número de operarios se limitan a observar las pantallas y los paneles de instrumentos de cada máquina, dispuestos a intervenir en caso que surja algún problema.

Jidoka también se aplica llevando a cabo actividades de mantenimiento preventivo, de mantenimiento de rutina o de logística.

2.1.8.4 Nuevas tecnologías IA (Inteligencia Artificial)

Término acuñado por el profesor de Stanford John McCarthy en 1955 y fue definido por él como “la ciencia y la ingeniería de hacer máquinas inteligentes”. Luego de años investigando se tiene a humanos programando máquinas para que se comporten de forma inteligente, como jugar ajedrez, pero hoy se hace hincapié en las máquinas que pueden aprender, de forma similar a lo que hace el ser humano.

Las IA pueden planificar y decidir secuencias de pasos para lograr un objetivo específico sin micro gestiones. Un robot hospitalario puede navegar de forma autónoma por corredores concurridos para tener éxito su tarea.¹²

A pesar de los ataques cibernéticos, las IA plantean desafíos éticos debido a su capacidad para tomar decisiones autónomas. La IA puede enfrentar dilemas éticos pues no cuenta con la capacidad de comprender completamente el contexto o el impacto de sus elecciones.

Las soluciones de atención al cliente de IA requieren importantes inversiones iniciales de tiempo y dinero en capacitación y tecnología de la organización. Si bien existen servicios de asistente virtual para pequeñas empresas más accesibles, muchas organizaciones no pueden dedicar de manera realista los recursos necesarios para implementar y mantener un modelo de IA.

Se debe considerar además que los sistemas inteligentes requieren una potencia de procesamiento considerable para funcionar correctamente. Si la organización no puede acceder regularmente a la tecnología adecuada, las limitaciones técnicas impedirían aprovechar las capacidades de la IA.

La IA tiene el potencial en las empresas de brindar una amplia variedad de beneficios, incluyendo la automatización de muchos procesos, el analizar grandes cantidades de datos, mejorar la experiencia del cliente y la reducción del error humano.¹³

12 J. McCarthy, "What is artificial intelligence?" Stanford University, Tech. Rep., 2007

13 J. R. C. (JRC), "Ai watch - historical evolution of artificial intelligence," European Commission, Technical Report JRC120469, 2020. [Online]. Available: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120469/jrc120469_historical_evolution_of_ai-v1.1.pdf

2.1.8.5 Capacitaciones en línea.

Existe sitios online para estudiar, como cursos en línea, *bootcamps*, programas de certificación y programas universitarios, totalmente en línea o virtuales, o bien semi presenciales donde se requiere presentarse únicamente para desarrollar prácticas especializadas o evaluaciones.¹⁴

Los estudios en línea se cursan a través de plataformas digitales que ofrecen contenido, herramientas y recursos gratuitos. Los estudiantes no necesitan asistir a un salón de clases o campus universitario, donde se puede estudiar desde habilidades en demanda, hasta cursos que tradicionalmente se han tomado en aulas de clases.

Este tipo de estudios permite una mayor flexibilidad en los horarios pues permiten que las personas puedan estudiar según su disponibilidad y solo requieren de unas pocas horas de estudio a la semana; además de la posibilidad de organizar su calendario, además superan el inconveniente del tráfico de las ciudades, gasto de gasolina adicional para desplazarse hacia el lugar de la capacitación, siendo de beneficio mutuo para el capacitador, además de ahorrarse alquileres de salones, materiales y algún tipo de *brunch* o *snack* para los asistentes.

Se puede estudiar desde cualquier lugar en que se tiene acceso a un dispositivo con conexión a Internet.¹⁵

14 <https://holasoynatasha.com/>

15 <https://estudiarenlinea.net/>

2.1.8.6 Kanban.

Es una palabra de origen japonés y que significa “tarjetas visuales”. Aplicando este método se consigue mostrar permanentemente y de forma muy visual el estado del proyecto a todos los implicados. Métodos similares al que propone Kanban llevan aplicándose con éxito en las cadenas de producción desde hace más de un siglo. La aplicación de Kanban al desarrollo de software es comparativamente reciente. Kanban es un método tremendamente útil para gestionar los productos cuyos requisitos cambian constantemente, bien porque aparezcan nuevas necesidades o bien porque su prioridad varíe. Este método también es útil en los casos en los que sea muy complicado planificar el trabajo, así como cuando no se pueda comprometer un equipo a trabajar con iteraciones de duración fija y predeterminada por el motivo que sea (interrupciones, cambios, dependencias, etc.).

Se usa mucho para la resolución de incidencias y actividades de mantenimiento: es decir, cuando no se puede prever de antemano la cantidad de trabajo ni su naturaleza.¹⁶

Es un método de gestión del flujo de trabajo para definir, gestionar y mejorar los servicios que proporciona el trabajo de conocimiento. Este ayuda a visualizar el trabajo, maximizar la eficiencia y mejorar continuamente. El trabajo se representa en tableros Kanban, lo que te permite optimizar la entrega de trabajo a través de múltiples equipos y manejar, incluso los proyectos más complejos en un solo entorno.

¹⁶ Lasa Gómez, Carmen, Álvarez García, Alonso, de las Heras del Dedo, Rafael. 2018. Métodos ágiles scrum, Kanban, lean. 1a ed. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

2.1.8.7 Cero Defectos

Es una filosofía basada en la idea de hacer las cosas bien a la primera. Esta se diseñó para funcionar en todos los sectores, por lo que pretende mejorar la eficacia y aumentar los beneficios de las empresas eliminando el coste de sus errores.

Phillip B. Crosby fue un consultor en Estados Unidos promotor de los conceptos de calidad total, presidente de su propia empresa de consultoría, en 1979 publicó su libro “La calidad no cuesta” en el cual se concibe el gasto para asegurar la calidad del producto, como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la calidad se paga por sí misma con sus beneficios, Crosby afirma que cuando se hace bien las cosas bien la primera vez no añade costo al producto o al servicio, pero si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente y esto si representa costos extra para el productor y para el cliente.

Según sus estimaciones las organizaciones que no aplican la administración de la calidad gastan cerca del 20 al 40% de sus ventas en retrabajos, desperdicios, descuentos por calidad inferior, pago de garantías y daños a los clientes y otros costos relacionados a la mala calidad.

Asegura a la vez que la calidad no es solo responsabilidad del departamento de calidad o producción, sino que, de todos los empleados de la organización, pues la calidad está en la gente que hace las cosas, no en las cosas que hace la gente.¹⁷

¹⁷ Izar Landeta, Juan Manuel, Gonzalez Ortiz, Jorge Horacio. 2004. Las 7 herramientas básicas de la calidad. 1a ed. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

2.1.8.8 Gestión de relaciones cooperativas.

Esta metodología se sustenta en los valores y principios cooperativos, ya que éstos representan los postulados fundamentales que permiten construir la identidad “cooperativa” de una empresa.

El mismo incorpora aspectos relacionados con la comunicación permanente, la autogestión, la participación, y el desarrollo integral de las personas que la componen en base a un Proyecto Compartido.

Se describe el ambiente de trabajo que se genera en una organización en cuanto a lo que perciben y experimentan sus miembros identificándose cuatro dimensiones claves del clima, que son: la naturaleza de las relaciones interpersonales (si se comparten ideas, existe confianza o conflicto, relaciones cooperativas o competitivas; la naturaleza de la jerarquía (si las decisiones que afectan al trabajo se toman sólo desde la alta dirección o si existe participación, si hay espíritu de trabajo en grupo o individual); la naturaleza del trabajo (si es interesante o aburrido, si es adaptable a la persona que lo realiza o está rígidamente definido, si la organización dota a los trabajadores de los recursos necesarios); y por último, el clima se caracteriza por la importancia del apoyo y las recompensas, que se reconoce al analizar si los objetivos del trabajo y los estándares de excelencia son conocidos y compartidos, qué tipo de relación se fomenta con el cliente, si se

prefiere el trabajo en cantidad o en calidad, hacia qué objetivos se forma a las personas y qué dimensiones de los resultados se recompensan.¹⁸

2.1.8.9 Mejoramiento de la productividad.

Es una metodología que se desarrolla en cuatro aspectos: indicadores financieros, recursos humanos, sistema de capacitación y la gestión de procesos.

Los términos "calidad de diseño" y "calidad de conformidad" fueron acuñados por primera vez por J. M. Juran. La "calidad de diseño" es el nivel de calidad que una empresa planifica alcanzar para su producto; en general, los costes aumentan al elevar este nivel. La "calidad de conformidad" es la diferencia entre la calidad real de un producto y la calidad que se ha diseñado (i.e., la calidad que quiere la empresa). Conforme se eleva la calidad de conformidad, se aproxima a la calidad de diseño; y, si disminuye el número de unidades defectuosas, generalmente los costes disminuyen mientras que la productividad aumenta.¹⁹

La medición es la acción y efecto de medir y medir es. Determinar una cantidad comparándola con otra. Proporcionar y comparar una cosa con otra, pero, Porque es importante preocuparse por medir la productividad y la calidad en la empresa.

18 Camisón, César, Cruz, Sonia, Gonzalez, Tomás. 2006. Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

19 Ishikawa, Kaoru. 1989. Introducción al control de calidad. 3ª ed. Japón: JUSE Press Ltd.

Esta pregunta la pudiésemos responder enumerando algunas situaciones.

- La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- La medición nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- La medición nos permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Podrías seguir enumerando. Sin embargo, el argumento más importante y que incluye a los anteriores, es que la medición de la calidad y la productividad es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se dan en la empresa.²⁰

2.1.8.10 El método de las 5'S.

Su significado son cinco palabras en idioma japonés que constituyen una buena organización del lugar de trabajo,²¹ son los cinco pasos para organizar el lugar de trabajo que se han ido desarrollando a través de una intensa labor en entornos industriales, por el lado de las empresas que se dedican a los servicios pueden observar que hay circunstancias paralelas en sus propias “líneas de producción”, sin importar cómo comienza la producción del servicio en cuestión: una solicitud de oferta comercial, documentación para participar en una licitación cierre

²⁰Rodríguez, Francisco Javier, Gómez Bravo, Luis. 1991. Indicadores de calidad y productividad en la empresa, Venezuela: Editorial nuevos tiempos.

²¹ Imai, Masaaki. 2012. Gemba Kaizen, un enfoque de sentido común a una estrategia de mejora continua. 2a ed. Nueva York: McGraw Hill.

de un informe financiero o un impreso de solicitud, es decir, información que solicita el cliente en potencia cuando necesita la asistencia o servicio²², comprende las acciones:

- **Seiri** (clasificar/ordenar): Es decir, distinguir entre elementos que son necesarios e innecesarios en la empresa, desechando los que no son necesarios.
- **Seiton** (guardar/enderezar): Organizar los elementos que quedan después de clasificar. (Seiri) de forma ordenada.
- **Seiso** (limpiar/fregar): Mantener los entornos de trabajo y máquinas limpias.
- **Seiketsu** (ordenar/sistematizar): Ampliando el concepto de limpieza de uno mismo y continuamente practicar los pasos anteriores.
- **Shitsuke** (ser riguroso/estandarizar): Construyendo autodisciplina y hacerlo un hábito.

Estas acciones permiten una gestión óptima de los talleres, de los espacios de trabajo y del descanso de los colaboradores. Se trata de organizar mejor los medios profesionales para mejorar las condiciones de trabajo de los equipos.²³

2.1.8.11 Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica para la clasificación de causas, de los más significativos a los menos significativos. Se basa en el principio de Pareto, definió por primera vez JM Juran. Este principio 80-20 sugiere que el 80 por ciento de los efectos provienen del 20

22 Imai, Masaaki. 2012. Gemba Kaizen, un enfoque de sentido común a una estrategia mejora continua. 2a ed. Nueva York: McGraw Hill.

23 Delers, Antoine y Feys, Brigitte. 2016. La Filosofía del Kaizen, pequeños cambios con grandes consecuencias. Economía y empresa, en 50Minutos.es, recuperado de www.en50Minutos.es

por ciento de las posibles causas. El diagrama de Pareto es una de las herramientas básicas de resolución de problemas.²⁴

Debido a que son limitados los recursos que pueden movilizarse, es esencial que se asignen prioridades. Una vez que se ha hecho esto, puede desplegarse una lista cada vez más clara y específica de las medidas y planes de acción en los niveles inferiores de la administración.²⁵

Entre las ventajas del Diagrama de Pareto destacan:

- Ayuda a enfocar los esfuerzos en las mejoras que traerán mayores beneficios.
- Ofrece un panorama sencillo y eficaz sobre la prioridad de los problemas.
- Evita que los problemas se hagan más grandes.
- Es fácil de entender y fomenta el deseo de solventar problemas.
- Permite definir las prioridades y enfocarse en conocer las causas de los problemas y solucionar los más importantes. Usando esta herramienta se puede tomar decisiones objetivas con mayor beneficio a la organización.

Para elaborar un Diagrama de Pareto se debe realizar los siguientes pasos:

1. Investigar cuál es el problema, recolecta los datos y selecciona los que se analizarán.
2. Clasifica la información por orden de prioridad, desde la mayor hasta la menor.

24 Imai, Masaaki. 2012. Gemba Kaizen, un enfoque de sentido común a una estrategia mejora continua. 2a ed. Nueva York: McGraw Hill.

25 Imai, Masaaki. 2001. Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa. 13a ed. México: Compañía editorial Continental.

3. Estructurar los datos en una tabla de mayor a menor y calcular el porcentaje de cada uno.
4. Trazar la gráfica. Primero los ejes verticales y horizontales, posteriormente, trazar la línea vertical izquierda para la frecuencia.
5. Trazar una por cada grupo de mayor a menor.
6. Trazar la línea derecha que representa el porcentaje acumulado.
7. Trazar una curva que una los puntos con el fin de representar el total de cada grupo.
8. Poner en el diagrama los datos correspondientes: título, fecha, período que abarca, la fuente de información, etc.
9. Analizar la gráfica y establecer cuáles son los puntos vitales y que necesitan ser atendidos con prioridad.²⁶

2.1.8.12 Diagrama de Ishikawa

El Diagrama Causa-Efecto o llamado también Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas, quien a su vez estaba muy interesado en mejorar el control de la calidad.

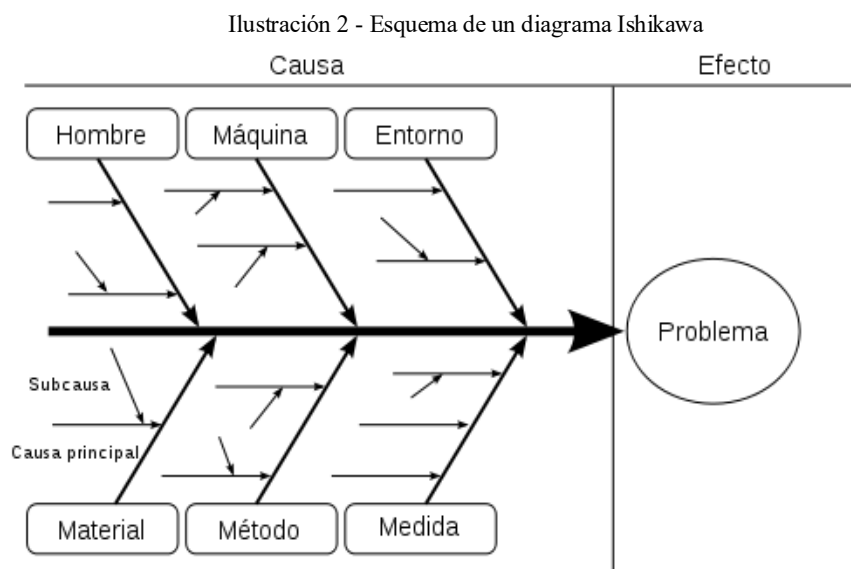
Se trata de una herramienta para el análisis de los problemas que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las causas que lo ocasionan.

También es denominado diagrama de Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado.

²⁶ <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-pareto/>

Estructura del diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto está compuesto por un recuadro que constituye la cabeza del pescado, una línea principal, que constituye su columna, y de 4 a más líneas apuntando a la línea principal formando un ángulo de unos 70°, que constituyen sus espinas principales. Cada espina principal tiene a su vez varias espinas y cada una de ellas puede tener a su vez de dos a tres espinas menores más. Esquemáticamente el diagrama causa-efecto tiene la siguiente forma:



¿Cómo se elabora un diagrama de Ishikawa?

Es con diferencia una de las herramientas más sencillas dentro de la mejora continua. Los pasos para su elaboración son los siguientes:

1. Constituir un equipo de personas multidisciplinarias.
2. Partir de un diagrama en blanco. Para ir rellenándolo desde cero
3. Escribir de forma concisa el problema o efecto que se está produciendo.

4. Identificar gráficamente las causas del origen del problema (efecto) en cinco ramas: medida, material, método, mano de obra y medio.
5. Identificar las causas. Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, el equipo debe ir identificando las diferentes causas para el problema. Por lo general estas causas serán aspectos específicos, propios de cada categoría, y que al estar presentes de una u otra forma están generando el problema. Las causas que se identifiquen se deberán ubicar en las espinas que fluyen hacia las espinas principales del pescado.
6. Preguntarse el porqué de cada causa (pero no más de 2 o 3 veces). En este punto el equipo debe utilizar la técnica de los 5 porqués, o también llamada Causa raíz. El objeto es averiguar el porqué de cada una de las causas anteriores.

Como resultado se obtendrán una serie de sub-causas que constituirán las llamadas espinas menores.²⁷

Tras la identificación de las causas y de los puntos que mejorar, se debe hacer una lista detallada de la situación actual (mediante medidas, referencias cifradas, etc.) para poder comparar con los resultados obtenidos después del cambio.

²⁷ <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

Se debe comprobar que las mejoras aportadas a los procedimientos son efectivas, aunque la ganancia puede ser a veces mínima, puede ser de vital importancia. Según el objetivo perseguido, se debe evaluar los siguientes puntos:

- La duración de un procedimiento: Se debería estudiar el tiempo de fabricación de un producto o el plazo de entrega de un artículo o de un servicio.
- La cantidad de productos: Su importancia radica en el número de productos fabricados el cual se obtiene mediante intervalos de tiempo muy definidos.
- La tasa de satisfacción: De los colaboradores en su trabajo y los clientes en relación con sus pedidos o la de cualquier otro que intervenga en el proceso, medimos la satisfacción antes y después del proyecto Kaizen.
- Los residuos: Se trata de la tasa de desperdicios o la cantidad de productos que se eliminan (productos que presentan defectos de fabricación, que están caducados o que se han estropeado en la fabricación).
- El coste: Se calcula principalmente el precio de coste de un producto, para identificar las causas que impiden a los miembros de los equipos alcanzar una calidad de cero defectos, puede ser recomendable utilizar el diagrama de Ishikawa.

Análisis de causa raíz

No se debe solamente aplicar remedios provisionales o parches correctivos que solo corrigen en lugar de prevenir, sino que se debe ir a la causa raíz implementando soluciones sólidas y efectivas para prevenir la recurrencia de problemas.²⁸

Para encontrar la causa raíz del problema no es necesario aplicar tecnología sofisticada, se debe preguntar repetidamente ¿por qué?, al ir directamente al problema y con observación minuciosa haciéndose dicha pregunta usualmente se encontrará la causa raíz.

Para lograr encontrar la causa se debe reconocer el problema, una vez conscientes del problema se está a la mitad del camino al éxito.²⁹

2.1.8.13 Gráfica de histograma.

Las tablas e histogramas de las distribuciones de frecuencias, como los gráficos de control, son unas herramientas importantes para organizar varias clases de datos, particularmente en control de calidad.³⁰

El histograma se usa para ver la distribución de datos obtenidos por mediciones, al dibujar el histograma se puede obtener fácilmente el cuadro entero de medidas, que es de utilidad práctica para el encargado del control de calidad al facilitarle el estado de los productos o servicios de la

28 Gonzalez, C. 1994. Calidad total. México: Mcgraw-Hill.

29 Imai, Masaaki. 2012. Gemba Kaizen, un enfoque de sentido común a una estrategia mejora continua. 2a ed. Nueva York: McGraw Hill.

30 Ishikawa, Kaoru. 1989. Introducción al control de calidad. 3ª ed. Japón: JUSE Press Ltd.

compañía. Por medio del histograma se visualizan con la misma facilidad un valor promedio aproximado lo mismo que una dispersión.

Los histogramas tienen la ventaja de ser fácilmente manejables por el personal poco calificado que al realizarlos comprende los datos con que dispone y puede discernir los más importantes.

Por la forma del histograma, se puede saber si el estado de la línea de producción es normal cuando es simétrica donde los datos están distribuidos de manera normal, la media (La desviación media es la medida de dispersión que indica, en promedio, la desviación de cada una de las lecturas con respecto a la media, matemáticamente es la suma de los valores absolutos de las desviaciones entre el número de ellas), mediana (el valor medio cuando un conjunto de datos se ordena de menor a mayor) y moda (el número que se presenta con más frecuencia en un conjunto de datos) se localizan al centro o anormal cuando hay un tope en el valor izquierdo del histograma.

Cuando las líneas de tolerancia superior e inferior están dibujadas en el histograma, se puede conocer el número de artículos defectuosos fuera del rango y esto ayudará a tomar acciones correctivas al encargado del control de calidad.³¹

2.1.8.14 Reporte A3

Este es una herramienta de resolución de problemas puede ser aplicada a cualquier empresa o proceso que se requiera evaluar. Proviene de la empresa Toyota en Japón donde fue denominada

³¹ Gonzalez, C. 1994. Calidad total. México: McGraw-Hill.

como “**A3 Problem-Solving Report**” y ésta tiene una estructura concreta que implementar la gestión del **ciclo de Deming** (PHVA - Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). La utilización del título A3 fue debido al tipo de formato de papel definido y el cual era utilizado durante el periodo de guerra que sufrió Japón y donde el tamaño máximo de papel permitido en los faxes de la época para ser impreso el cual era de un tamaño de 30cm X 42cm. y donde se debía de explicar de forma estratégicas, colocando ideas que ayudarán al problema que se tenía en ese momento.

Estructura del reporte A3

El reporte A3, debe ser desarrollado de la siguiente forma, en la parte izquierda de la hoja se coloca la planificación y en la parte derecha el Hacer, Verificar, Actuar, tal como lo desarrolla la metodología del ciclo de Deming. En la planificación se estructura la situación actual con un análisis de las causas de los problemas actuales y se recomiendan el uso de algunas herramientas tales como: Mapeo de la Cadena de Valor o “**Value Stream Mapping**” el cual es útil para reflejar la situación actual, el “**Diagrama Causa-Efecto**” utilizado para analizar las causas raíz del problema o los problemas, diagrama de Kano, entre otras según surja la necesidad. Otros detalles que se agregan en la hoja sería para el Hacer, Verificar y Actuar, colocando las medidas que sean de utilidad para lograr un análisis previo. Para el seguimiento de las medidas que serían tomadas. Es así como para mostrar una nueva situación o futuro del proceso evaluado se volvería a utilizar el “**Value Stream Mapping**” utilizando el pensamiento fuera de cualquier dificultad o problema que puedan ocasionar las ideas futuras, a continuación, se enumeran otras herramientas que ayudaran a desarrollar el reporte A3, estos son:

- 1. Identificar problemáticas.**
- 2. Comprender la situación actual del proceso analizado.**
- 3. Analizar la causa raíz de los problemas planteados.**
- 4. Establecer contramedidas para apoyar a resolver los problemas.**
- 5. Presentar y desarrollar mejoras en conjunto con los equipos a ser formados.**
- 6. Mostar las mejoras de forma general y comprensibles para todos.**

Con los aspectos anteriores se buscará reducir el esfuerzo para los colaboradores y que estos logren entender la metodología aplicada.

El formato usado del reporte A3, esta seccionado en varias partes con un orden lógico sobre cada una de las partes de este, estos serán aplicados según las necesidades que la organización tenga.

A continuación, se definen las ocho etapas del reporte A3 a ser utilizado para esta investigación estas son:

1. Definición del problema

Esta será de utilidad para establecer el objetivo que busca el reporte A3, deberá ser descrita de forma sencilla y precisa utilizando una descripción del problema, los objetivo y los límites a ser aplicados en el desarrollo del problema.

2. Situación actual

Actualmente la empresa posee problemas en sus procesos, por tal motivo se presenta detallando el proceso de su entorno y aspectos que identifican problemáticas o situaciones fuera del orden, tal como se produce actualmente.

3. Situación futura

Esta debe presentarse describiendo la situación deseada o futura del proceso y las actividades evaluadas, también se describe por medio de figuras lo que se desea con respecto al futuro proyectado. De ser posible incluir los mismos indicadores que se presenten en la “situación actual”.

4. Análisis de las causas

Se requerirá la realización de un estudio que presente todas las causas con el objetivo de ser expresadas con claridad por medio de técnicas y herramientas que ayuden a plasmar las causas, estas pueden ser 5 porqué, Diagrama Ishikawa, etc. con estas, se esperan llegar a la causa origen del problema, y con esto poder proponer experimentos para reducir o eliminar los problemas identificados.

5. Planes de acción

Para esta sección del reporte A3 se describe tanto el o los problemas y su correspondiente experimento que se debe realizar para conocer si es posible solucionar el problema o reducirlo, esto sería factible al momento de identificar las causas y los objetivos para definir las acciones que se podrían realizar, tomando en consideración los aspectos que respondan el qué, los cómo y cuándo, por cada actividad a ser realizada para lograr la reducción o eliminación de desperdicios.

6. Experimentos rápidos.

Con el fin de desarrollar ideas que sean funcionales y las cuales se le den un seguimiento, será necesario aplicar experimentos que sean de utilidad para identificar las ideas que se llevarán a cabo o el tiempo en que se requiere para ser utilizada en el proceso con el fin de mejorar. Es así cómo se irán realizando las ideas en el tiempo que se dispondrá para utilizarlas y evaluarlas para continuar con estas o ser desechadas.

7. Seguimiento/continuidad de las mejoras

Al reporte A3 no le debe faltar una pieza fundamental el cual es el seguimiento, quien ejecuta la evaluación y revisión constante de las actividades y determina si es posible continuar con los experimentos o proyectos de mejora, esta casilla mostrará de forma clara qué es lo que se pretenderá conseguir con las acciones a realizar.

8.- Estado de resultados

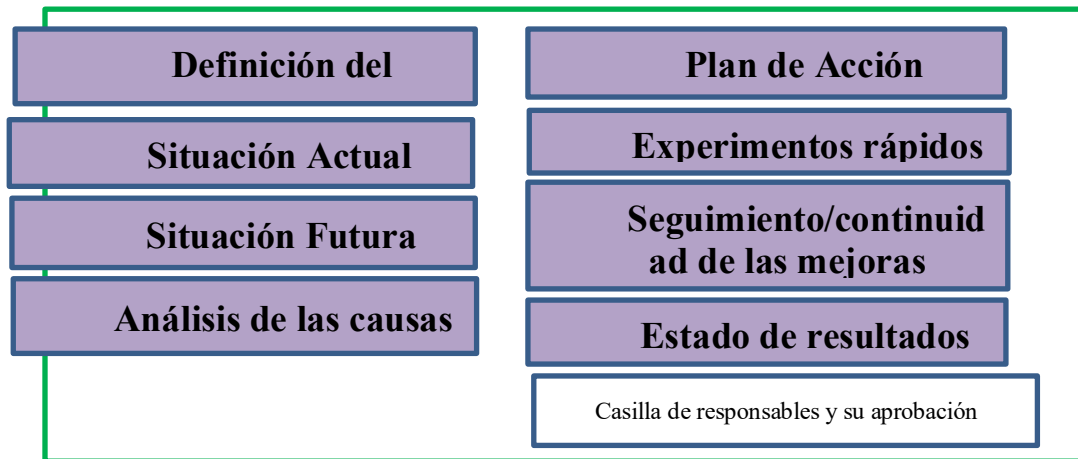
Se presentan los avances y logros importantes que se han incluido en el desarrollo de la realización de las actividades de mejoras, los cuales serán mostrados por medio de valores promedios del alcance y un índice de alcance por medio de porcentajes para mostrar qué se consiguió, de tal modo que se tenga un registro sencillo pero fiable de todas las resoluciones de los problemas que se vayan planteando y así poder extender las conclusiones a otros problemas.

Para finalizar es necesario agregar al formato del reporte A3, una casilla que sea de utilidad para presentar a los responsables y la aprobación o firma de los líderes o responsables que apoyaron a la mejora. Esto es utilizado para mostrar las responsabilidades y la importancia de aplicar mejoras en la organización.

Distribución de información para el reporte A3.

A continuación, se muestra la distribución para ser utilizada del reporte A3, tomar en cuenta que esta puede variar según las necesidades que quién la utilizará.

3 Distribución para reporte A3



Elaboración propia

Beneficios del uso del reporte A3

La utilización de este tipo de herramienta puede ser variada según el uso que se le quiera dar en el problema a ser evaluado, pero puede mencionarse los beneficios tales como:

- Ofrece un enfoque sencillo y estructurado para la presentación de informes y solución a los problemas.
- Puede ser explicado en un tiempo máximo de diez minutos.
- Permite evaluar tanto el proceso actual y el futuro según las ideas de mejora que este puede llegar a tener en el proceso.
- Muestra las medidas adoptadas para erradicar algún problema a ser evaluado.
- Refleja los beneficios de la implementación de un método particular, para un problema con su respectiva justificación.
- Identifica y elimina los desperdicios con el fin de controlar los procesos.

Aspectos para considerar para la realización de reporte A3

El reporte A3 deberá iniciarse desde cero, esto es debido a que cada apartado se basa en los siguientes puntos:

- No se debe reducir el tamaño de letra o gráficos solo para adaptar la información en el reporte A3.
- Si no hay espacio suficiente para redactar el problema se debe utilizar imágenes o escribir solo el problema enfocándose en lo principal e importante.
- No será necesario tener tanta claridad del problema, pero tener claro cuál es y conocer su existencia y el proceso evaluado.
- El proceso debe ser observado de forma personal por los integrantes o quienes realizan el reporte A3,
- La situación debe plantear un objetivo sin contar con el análisis de las causas.
- El reporte A3 se basa en aspectos ocurridos en los procesos a ser evaluados, pero no quiere decir que no se vaya a evaluar etapa por etapa hasta completar el proceso.

2.1.9 Beneficios de implementar Kaizen

Los directivos occidentales tienden a ser impacientes y a subestimar los beneficios a largo plazo del Kaizen para cualquier compañía. En cambio, el Kaizen se centra en los esfuerzos del personal, su estado de ánimo, la comunicación, la formación, el trabajo en equipo, la participación e implicación y la autodisciplina: un enfoque de sentido común y de bajo coste con el fin de mejorar.

El Kaizen favorece una manera de pensar que se centra en los procesos porque habrá que mejorar este si se quiere obtener mejores resultados. Si no se consiguen los resultados previstos, es porque el proceso falla. Los directivos deben identificar y corregir estos errores situados en los procesos. Kaizen se centra en los esfuerzos humanos: esta orientación contrasta mucho con la forma de pensar occidental, que se centra en los resultados.

También se debe poner en práctica un enfoque orientado hacia los procesos cuando se aplican las distintas estrategias Kaizen: el ciclo de planificar-realizar-comprobar-actuar (PDCA); el ciclo de estandarizar, realizar-comprobar-actuar (SDCA); calidad, coste y entrega (QCD); gestión total de la calidad (TQM); el just in time (JIT) y mantenimiento productivo total (TPM). El elemento más crucial del proceso Kaizen es el compromiso y la implicación de los altos directivos. Para garantizar el éxito del proceso Kaizen, la alta dirección debe demostrar que se siente comprometida con este y que participa en él desde el primer momento y sin interrupción, de manera coherente. Seguir los ciclos de planificar-realizar-comprobar-actuar (PDCA) y de estandarizar-realizar-comprobar-actuar (SDCA).

El aplicar una metodología que busca de forma sistemática lograr realizar mejoras en una organización se espera que esta pueda ser de mucho aporte, es así como a continuación se presentan los diferentes beneficios que contiene Kaizen al ser implementado.

- Aumento del compromiso de los colaboradores.
- Reducción del tiempo de ejecución de procesos.
- Equipos de trabajo altamente comprometidos.
- Desarrollo y retención del talento humano.

- Mejoras en los estándares de calidad.
- Mejora en el servicio al cliente.
- Reducción de costos.³²

2.2 La mejora continua y su importancia en las empresas

La mejora continua es un proceso esencial de la calidad, en las empresas que quieren ser competitivas, es así como la importancia de esta técnica gerencial es el de aplicarla en la debilidades y fortalezas de una organización, la cual a través de ésta lograría ser más productivos y mejorar su competitividad en el mercado al que pertenece la empresa. Es así como, el resultado de aplicar técnicas que pueden desarrollar a las organizaciones con el fin de crecer en su mercado y hasta llegar a alcanzar su liderazgo.

Por tal razón, la base del éxito del proceso de mejoramiento el cual es establecido y adaptado en base a política de calidad, que son definidas por los colaboradores; así como también los productos o servicios que se brindan a sus clientes.

2.2.7 Ventajas de la mejora continua.

Son muchas y variadas las ventajas de aplicar mejora continua en las empresas, a continuación, se detallan algunas ventajas que pueden ser palpables a la hora de desarrollarla en las organizaciones:

32 Imai, Masaaki. 2012. Gemba Kaizen, un enfoque de sentido común a una estrategia de mejora continua. 2a ed. Nueva York: McGraw Hill.

- Concentrar los esfuerzos en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Conseguir alcanzar mejoras en un corto periodo y con resultados completamente visibles.
- Al reducir la cantidad de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la ventaja diferencial, en el mercado versus otras empresas de similar índole.
- Contribuye en la adaptabilidad de los procesos según los avances tecnológicos.
- Ayuda a incrementar el rendimiento de los equipos utilizados para realizar los procesos de la organización.
- Incrementa la productividad debido a los cambios desarrollados en la empresa.
- Aumenta la motivación de los colaboradores debido a las mejoras desarrolladas en la organización.
- Contribuye a la creación de una imagen más fuerte y competitiva en el mercado.

Mejora continua: El foco de la mejora debe centrarse en las personas y en los procesos que hacen posible construir un producto y no en mejorar exclusiva y directamente el producto en sí. De esta forma, se mejorará el producto actual y el sistema estará listo para poder crear otros productos con éxito en el futuro.³³

33 Lasa Gómez, Carmen, Álvarez García, Alonso, de las Heras del Dedo, Rafael. 2018. Métodos ágiles scrum, Kanban, lean. 1a ed. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

2.2.8 Principios de los sistemas de gestión de calidad

Han sido varios enfoques utilizados referente a la calidad total, Total Quality Management (TQM) o en español gestión de la calidad Total (GCT) o Company Wide Quality control (CWQC) poco a poco ha evolucionado el concepto, sin embargo, las características principales son:

- Abarca todas las actividades que realiza la organización.
- Su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos con producto y servicios sin defectos.
- Aplica mejora continua.

Aunque el término tiene su origen en Estados Unidos fue en Japón donde se dio el empuje, y se desarrolló la calidad total (GCT).

Uno de los descubrimientos más importantes del movimiento Japonés de la calidad total es el descubrimiento de los proveedores como recurso importante de la empresa, con el desarrollo de nuevos productos, a través del intercambio de información del uso de nuevas tecnologías, estableciendo acuerdos que beneficien a ambos lados, reducción de existencias por medio de entregas oportunas de materiales, o bien, generación fluida de servicios evitando tiempos de espera o tiempos muertos, uso de aplicaciones o software en común que facilite la comunicación y generación de solicitudes y el efectivo control de las operaciones por medio de inspecciones o auditorías de calidad.³⁴

³⁴ Presencia, José. 2004. Calidad total y logística. España: LogisBook.

Aspectos que busca el sistema de gestión de calidad

El punto fundamental es la prevención, luego la aplicación de mejora continua, el análisis de resultados, reforzar los procesos dentro de la empresa, así como mantener el control de calidad de los productos y procesos, pues el sistema de gestión de la calidad puede ser visto como proceso y como estrategia³⁵.

Uno de los aspectos que busca el sistema de gestión de la calidad es el control estadístico del proceso, identificar variables aceptables de los procesos de variables que no son aceptadas, en la producción se puede ejemplificar como los muchos productos hechos por un mismo operario pueden tener variaciones en su fabricación, se debe definir las variaciones aceptadas de las que pueden generar problemas, de igual maneras se puede adaptar esta forma de trabajo a los servicios, cuando se brinda un servicio al cliente se puede definir qué variables pueden ser aceptadas, en cuanto a tiempos de espera o tiempos de respuesta, asignación de equipos, liberación de contenedores, de variables que no pueden ser aceptadas o pueden ser interpretadas como una falla en los procesos.

Se deben eliminar las causales más comunes, se puede trabajar con gráficos de control para documentar las mejoras conseguidas, las gráficas de control surgen del enfoque estadístico de la calidad y de allí se han desarrollado técnicas de investigación y muestreo, análisis de Pareto, histogramas, diagramas de dispersión, entre otros.³⁶

35 Camisón, C. Cruz, S. Gonzalez, Tomás. 2006. Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y su sistema. España: Pearson Prentice Hall.

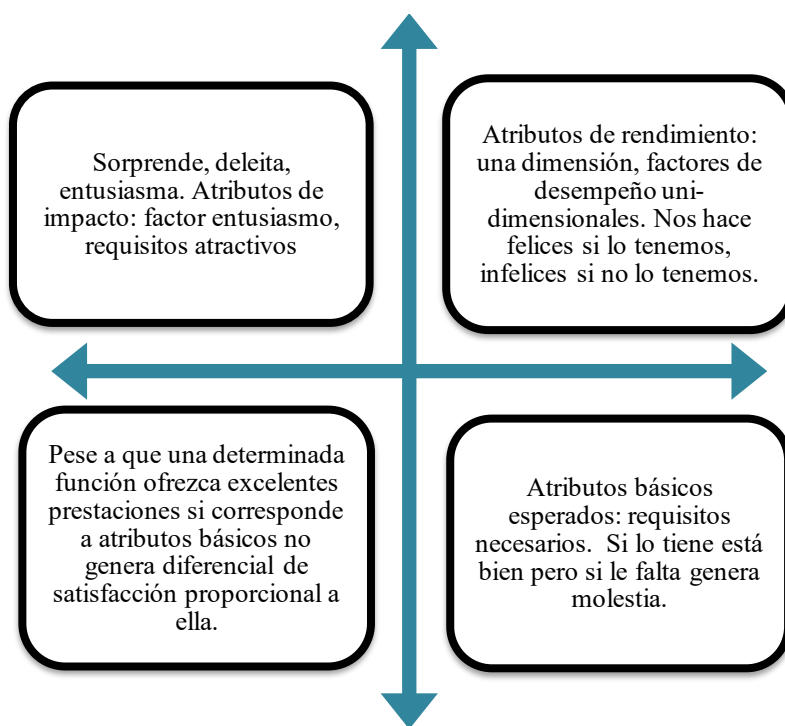
36 Presencia, José. 2004. Calidad total y logística. España: LogisBook.

Medición de la satisfacción del cliente

La tasa de satisfacción ya sea la de los colaboradores en su trabajo, y los clientes en relación con sus pedidos o de cualquier otro que intervenga en el proceso, se mide la satisfacción antes y después del proyecto Kaizen.³⁷

Se asume que el 90% de los problemas son generados por los procesos y no por el personal, por tal motivo la calidad total plantea que la persona que está más cerca de la operación es la que conoce sobre la misma, por lo que sin la participación de este personal nunca se podrá llevar a cabo una mejora real.³⁸

Ilustración 4 - Matriz de medición de satisfacción del



37 Delers, Antoine y Feys, Brigitte. 2016. La Filosofía del Kaizen, pequeños cambios con grandes consecuencias. Economía y empresa, en 50Minutos.es, recuperado de www.en50Minutos.es

38 Carro Paz, R. Gonzalez Gómez, D. 2020. Administración de la calidad total. Argentina: Apunte de estudio.

2.2.9 Kaizen como elemento de la Gestión por calidad total

La metodología Kaizen se refiere a una importante herramienta, que es poco utilizada y/o valorada, pero tiene unos enfoques muy importantes para poder lograr una mejora continua en pequeñas cosas que con el tiempo generan grandes cambios.

Kaizen es posible aplicarlo tanto en una cadena de fabricación como en servicio al cliente, en su definición significa cambiar para mejorar y es considerado un método de mejora continua.

Se basa en adaptar las herramientas de forma continua y los procedimientos que actualmente existen a fin de mejorar los resultados finales. En este método es necesario promover la participación de todas las áreas de la empresa, está más considerado un estado de ánimo que un verdadero sistema. Engloba otras herramientas para utilizar conjuntamente como el PDCA, el TQM o el SMED. Es así como Kaizen, de origen oriental, rompe con el sistema occidental en el sentido de que el objetivo son pequeñas mejoras, no profundas e innovadoras.

Finalmente, el método se inscribe principalmente en la cultura a la perteneciente de la empresas, es así como en Japón las empresas y todos los colaboradores (del director al obrero) se comprometen a realizar con una máxima perfección su trabajo y mejorar continuamente; esta concepción del trabajo ha contribuido al enorme éxito de la empresa Toyota; es así como se constituye y forma el término de “Toyotismo”, el cual se refiere al método japonés generalizado para las organizaciones que trabajan inspiradas en la optimización de la calidad, a reducir los

defectos y desperdicios, iniciando una mejora continua en la empresa. Este tipo de organización del trabajo engloba principalmente el Lean Management y el Kaizen.³⁹

Metodología de implementación

Para lograr la implementación de la metodología Kaizen, se puede aplicar cuatro etapas muy importantes las cuales son:

- Primera Etapa. Análisis preliminar.
- Segunda Etapa. La elección de los equipos de trabajo y de los círculos de calidad.
- Tercera Etapa. La aplicación y el cálculo de los resultados.
- Cuarta Etapa. El Feedback.

Un proyecto Kaizen es un ciclo de mejora único y muy corto que hay que repetir continuamente cuando el ciclo acabe. La duración puede variar de varios días a meses; depende de la complejidad de las mejoras afectadas y de las aplicaciones. Por ello, todos los proyectos deben suceder a otro con rapidez y eventualmente, tener lugar al mismo tiempo.

³⁹ Delers, Antoine y Feys, Brigitte. 2016. La filosofía del Kaizen Pequeños cambios con grandes consecuencias. Economía y empresa, en 50Minutos.es, recuperado de www.en50Minutos.es

CAPÍTULO III - Marco metodológico de investigación y situación actual operativa de la empresa.

3.1 Marco metodológico.

La aplicación de Kaizen como una herramienta de mejora continua es necesario un desarrollo de calidad en todos los procedimientos del área de importaciones de Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. (NAVES); para ello, se debe llevar a cabo un Gemba, es decir, ir al lugar donde se realizan las labores de operaciones para observar los procesos que se realizan en la labor de importación e identificar los lujos de trabajo que requieren ser optimizados.

Una vez identificado el proceso se determina la herramienta más adecuada que produzca la calidad del trabajo dentro de las operaciones de importación en la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.

3.2 Tipos de investigación.

La presente investigación es cuantitativa de tipo descriptiva, debido a que se tomará en cuenta las variables de medidas numéricamente y cuantitativa de tipo exploratoria; Gemba es una herramienta útil para la recopilación de datos en la organización; es decir, llegar al lugar donde los hechos ocurren para analizar y evaluar los diferentes escenarios dentro de la empresa; para determinar las herramientas de Kaizen a décadas en la gestión de la calidad dentro de la empresa NAVES.

➤ **Según el Propósito:**

Esta investigación es aplicada: es decir que se centra en la búsqueda de mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto, con base a una problemática actual y aplicada, no busca solo indagar sino más bien transformar.

- Se realizó un Gemba Kaizen con el objetivo de obtener un mejor panorama y conocimiento acerca de todas las áreas que intervienen en el estudio.
- Un estudio descriptivo que permite identificar y analizar la situación actual de NAVES verificando los procesos y procedimientos efectuados por el área de operaciones de importación.
- Utilizando el método aplicativo ya que por medio de la investigación se obtendrán recomendaciones para aplicar en el área de operaciones de importación.
- Debido a que la información será recolectada por el grupo de investigación la naturaleza de la fuente se considera primaria.

3.3 Tipo de estudio y diseño de investigación.

Se utilizará el estudio descriptivo de enfoque cuantitativo, debido a que se recolectará los datos obtenidos de las operaciones de la empresa Agencias Navieras de El Salvador específicamente en la gestión de planificación y gestión de los servicios que ofrece la empresa. Para el diseño de la investigación se establece que será de tipo transversal ya que los datos se han recolectado según una agenda y tiempo definido.

Las técnicas que se aplicaran serán de campo, esto debido a que permite lograr observar de forma directa el objeto planeado que sería estudiado.

Se aplicará las siguientes herramientas de obtención de datos para la investigación:

- Observación documental.
- Observación directa.
- Encuestas.
- Registro de datos.

3.3.1 Encuestas:

Para la realización de encuestas se hace uso de un cuestionario, donde se plantean las preguntas sobre el área de operaciones de importación de la empresa NAVES, en las cuales se busca determinar herramientas que aporten mejoras o soluciones.

Por medio de Gemba se identificó que era necesario enfocarse en las evaluaciones que la línea EVERGREEN realiza a NAVES en las cuales el punto peor evaluado es CSD (Customer Service = servicio al cliente por sus siglas en inglés) así que se establecieron 28 preguntas para los empleados por medio de un cuestionario digital y de Gemba se partió para identificar que también se necesitaba un cuestionario para los empleados, tomando las primeras 4 preguntas que son para conocer al empleado, sus actividades, su relación con los clientes y las operaciones de importación relacionadas, a partir de la pregunta 5 a la 28 se desarrolla el cuestionario para identificar los errores y poder desarrollar las oportunidades de mejora.

De igual manera se desarrolló un cuestionario para los clientes, tomando 4 preguntas referentes a las instalaciones y 12 preguntas relacionadas con el servicio a fin de conocer el área que se debe mejorar, si tiene que ver con las instalaciones o el servicio brindado durante el proceso hasta la finalización del servicio.

3.3.2 Registro de datos

Se recopiló información en Google forms, y luego se trabajó la información recopilada por medio de cuadros de Excel, tabulando y graficando la información.

Se observó la labor de atención al cliente que se realiza en oficina, la cual es casi exclusivamente atención a mensajería de las empresas de los clientes de AGENCIAS NAVIERAS, el servicio de mensajería de los clientes deja documentos y pagos en la recepción donde son atendidos por dos empleados, se pudo constatar que por horas de la mañana y en días específicos(un día previo al arribo del Buque semanal) se registra saturación de mensajeros, mientras que por la tarde y por lo general no se registra movimiento de atención en oficina.

Debido a la formalidad de las operaciones de importación se trabaja con instrucciones vía correo electrónico, los clientes rara vez fueron contactados vía teléfono, pero si los clientes a los empleados, es por ello por lo que se tomó a consideración tomar en cuenta los canales de atención en los cuestionarios para empleados y clientes.

3.4 Población evaluada.

La empresa investigada cuenta actualmente con una cantidad de colaboradores reducida y específicas a las actividades que esta realiza, por lo tanto, las encuestas serán distribuidas a todo el personal que está en las operaciones investigadas.

Por otra parte, el beneficio económico de NAVES se genera con la cantidad de contenedores, no por el precio individual de los fletes y cuando son clientes propios (contrato local)

el beneficio es mayor, es por ello por lo que las encuestas deben ir enfocadas en obtener la opinión de los clientes.

En cuanto a los clientes es de suma importancia valorar la opinión de aquellos clientes frecuentes para evitar perderlos, que son los que traen al menos un contenedor por mes, es por eso por lo que se debe conocer el total de clientes y luego identificar los clientes frecuentes (con al menos 14 contenedores en el período 2020 - junio 2021).

Se ha tomado dicho período por ser el 2020 un semestre donde se identificó problemas en la economía a nivel mundial, y luego se ha experimentado crecimiento en las importaciones, y se toma el último período y no períodos anteriores porque se desea conocer los clientes frecuentes recientes y no clientes frecuentes de años anteriores.

3.5 Muestra

En la actualidad la empresa Agencias Navieras, posee una cantidad limitada de colaboradores y como parte de esta investigación se realizará encuestas al total de empleados para analizar el estado en las áreas investigadas.

Respecto la muestra para clientes, se ha tomado el total de la población (656 clientes) que entre todos suman un total de 3,645 contenedores importados y se ha separado a los 50 clientes más frecuentes que cada uno de ellos ha importado al menos 14 contenedores en el periodo mencionado, ellos representan un 7.62% de los clientes en total, sin embargo, el volumen de importaciones de esos 50 clientes representa el 55.28% de las importaciones totales, lo cual es una muestra más significativa.

A continuación, se detalla la cantidad de encuestas que se deben de desarrollar según la investigación por medio de la fórmula estadística para población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + (Z^2 * P * Q)}$$

Donde:

N = Total de la población a ser estudiada o universo.

Z² = 1.96 al cuadrado (si la confianza es de 95%)

P = Proporción de éxito (para este caso 95% = 0.95)

Q = Probabilidad de fracaso 1-P (en este caso 1 - 0.95 = 0.05)

E² = Precisión o error máximo (se utilizará 3%)

n = Tamaño de la muestra a encontrar

$$n = \frac{50 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.03^2 * (50 - 1) + (1.96^2 * 0.95 * 0.05)} = 40.26817 = 40$$

Conclusión de la evaluación de la muestra:

Según los resultados obtenidos de la fórmula se realizaron 10 encuestas entre los empleados de la empresa Agencias Navieras. Esta muestra fue tomada de forma virtual, debido a los aspectos de bioseguridad de las empresas y el personal que llenó estas encuestas.

De igual manera fueron realizadas 40 encuestas a los 50 clientes frecuentes y de NAVES, la muestra fue tomada de igual manera de forma virtual, debido a medidas de bioseguridad y a la facilidad de acceso al cliente para contestar.

3.6 Encuestas

Se diseñó dos cuestionarios tanto para los colaboradores de la empresa, así como para los clientes de la empresa, con el objetivo de aplicar de forma metodológica la obtención de información que sería necesaria para realizar el análisis que permitirá establecer los puntos donde se apoyará la investigación de este documento.

Para el cuestionario dirigido a los empleados de la empresa en estudio se colocaron 28 preguntas las cuales van de tipo abiertas, cerradas y de opción múltiple, como puede ser observado en el anexo # 1.

Nota: las preguntas realizadas para conocer al personal no se colocan en el análisis a continuación.

3.6.1 Encuestas a empleados

De las respuestas obtenidas de las preguntas planteadas de la encuesta para los empleados se detalla a continuación la información obtenida por parte de estos y su respectivo análisis.

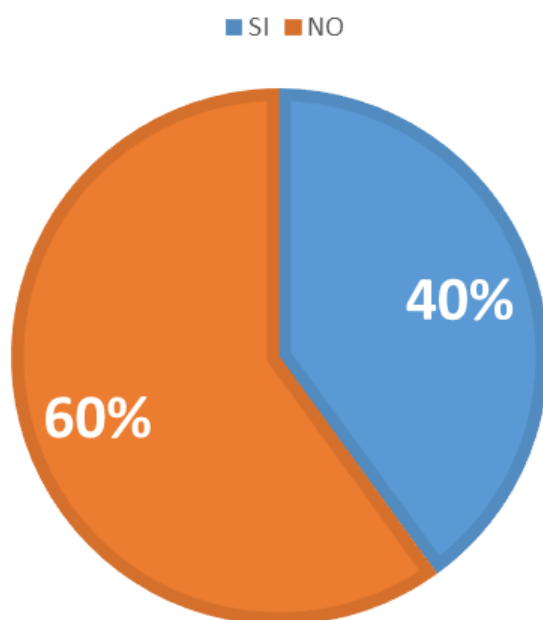
Se presenta de cada una de las preguntas los datos, gráficos y análisis especificados de cada pregunta.

Pregunta 5: ¿Ha detectado errores en el llenado de formularios de parte de los clientes?

SI / NO – (si su respuesta es SI es requerida corrección)

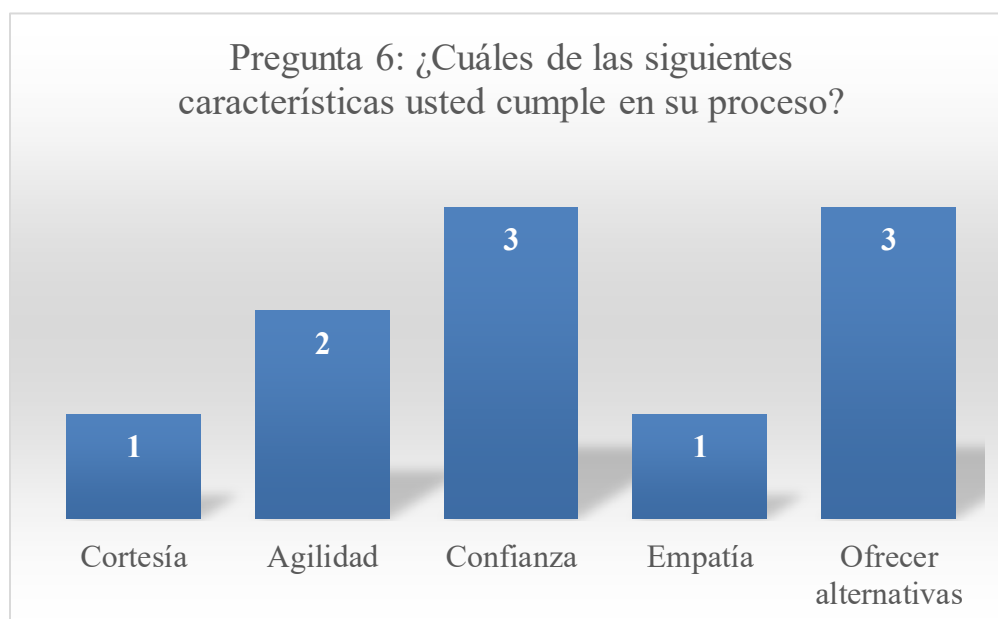
Respuesta	Llenado de formularios	
	Cantidad encuestas	%
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%

La mayoría de los empleados no ha detectado errores en el llenado de formularios, sin embargo, los mismos no tienen relación directa con los formularios que envían los clientes.



Pregunta 6: ¿Cuáles de las siguientes características usted cumple en su proceso?

Respuesta	Características que se cumplen	
	Cantidad encuestas	%
Cortesía	1	10%
Agilidad	2	20%
Confianza	3	30%
Empatía	1	10%
Ofrecer alternativas	3	30%
Total	10	100%



Normalmente los empleados se preocupan por ofrecer alternativas a los clientes, generar confianza y con agilidad en sus procesos, sin embargo, se tiene deficiencia con un servicio íntegro que involucre todas las características.

Pregunta 7: ¿Qué recursos materiales necesita para realizar sus tareas?

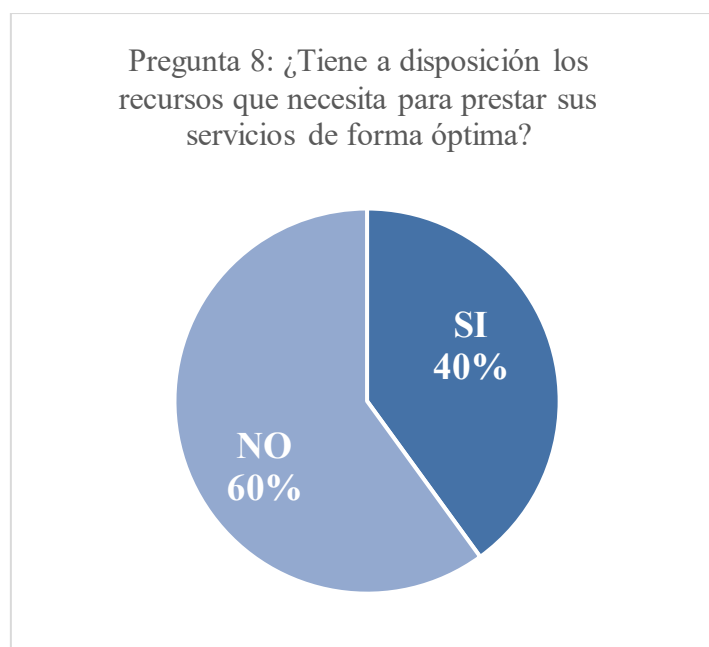
Respuesta	Recursos materiales necesita	
	Cantidad encuestas	%
Teléfono/celular	10	100%
Suministros de oficina (papel, lapiceros, engrapadoras etc.)	10	100%
Computadora	10	100%
Otros (agendas, calendarios, libretas, organizador de escritorio)	7	70%
Impresora	5	50%
Archivadores y AMPO	3	30%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados considera un recurso indispensable el teléfono o teléfono celular, computadora y suministros de oficina para realizar sus tareas básicas, también las agendas calendarios y organizadores formaron parte de los recursos que más se mencionaron.

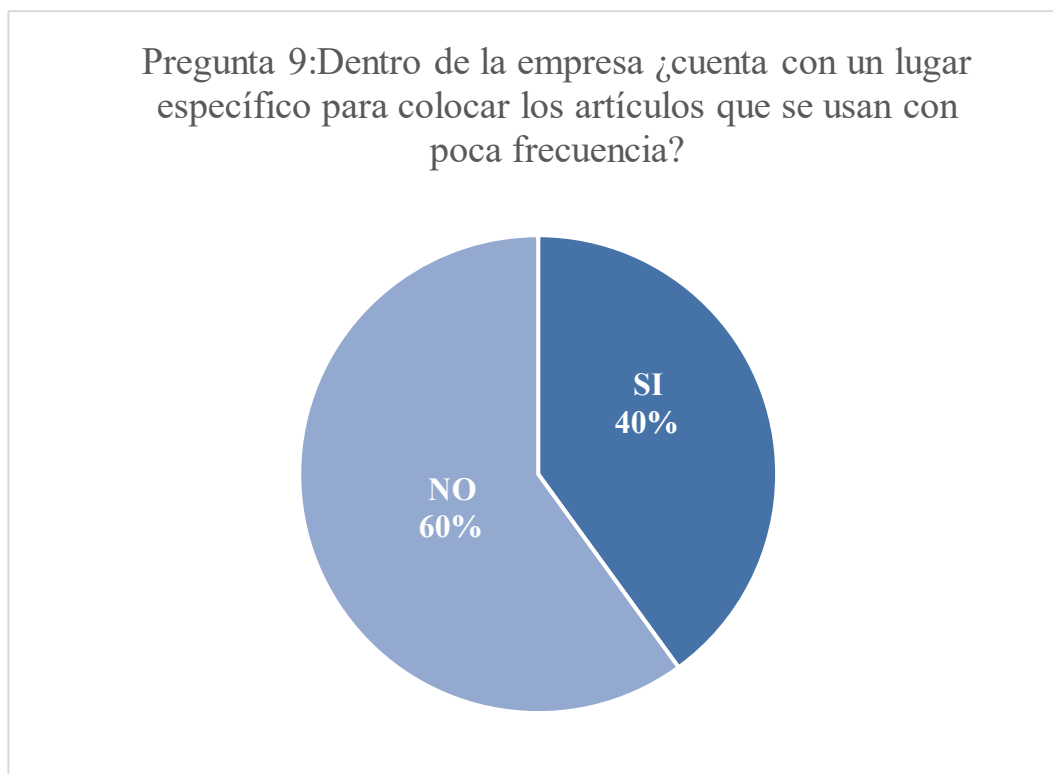
Pregunta 8: ¿Tiene a disposición los recursos que necesita para prestar sus servicios de forma óptima?

Respuesta	Recursos para dar los servicios	
	Cantidad encuestas	%
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados considera que no cuenta con los recursos adecuados para realizar su labor de la mejor manera, todos los recursos se enfocan en las computadoras, su capacidad de almacenamiento, el procesador, algunos programas e impresores propios.

Pregunta 9: Dentro de la empresa ¿cuenta con un lugar específico para colocar los artículos que se usan con poca frecuencia?



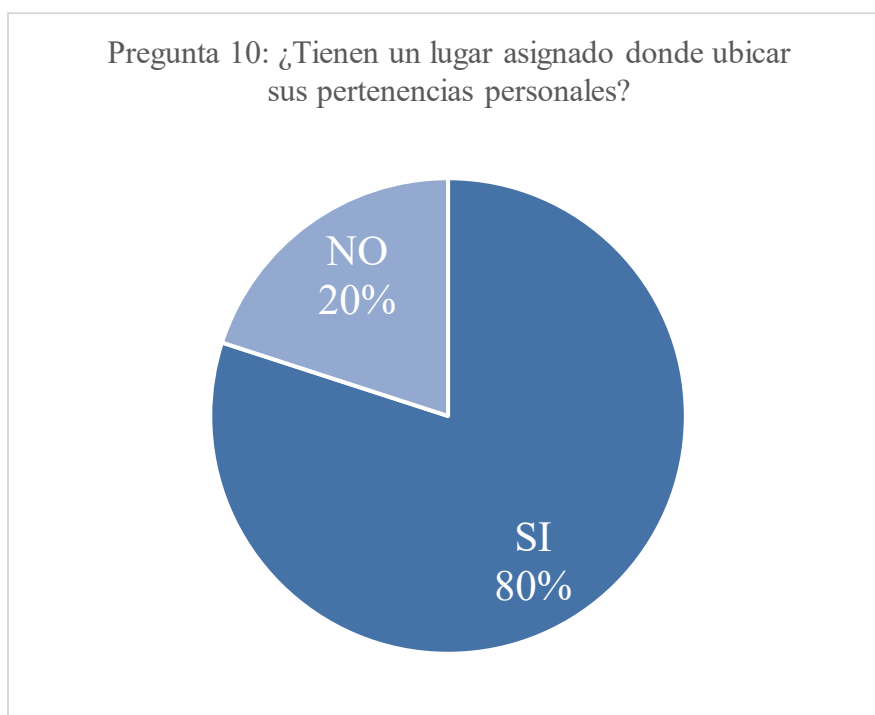
Respuesta	Lugar para colocar artículos	
	Cantidad encuestas	%
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%

Al ser oficinas operativas se cuenta con limitado espacio para almacenamiento dentro de las instalaciones, los archivos más antiguos son enviados para almacenamiento en las oficinas administrativas del Grupo Corporativo REMOR en el Plan de la Laguna.

Pregunta 10: ¿Tienen un lugar asignado donde ubicar sus pertenencias personales?

:

Respuesta	Lugar para objetos personales	
	Cantidad encuestas	%
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%

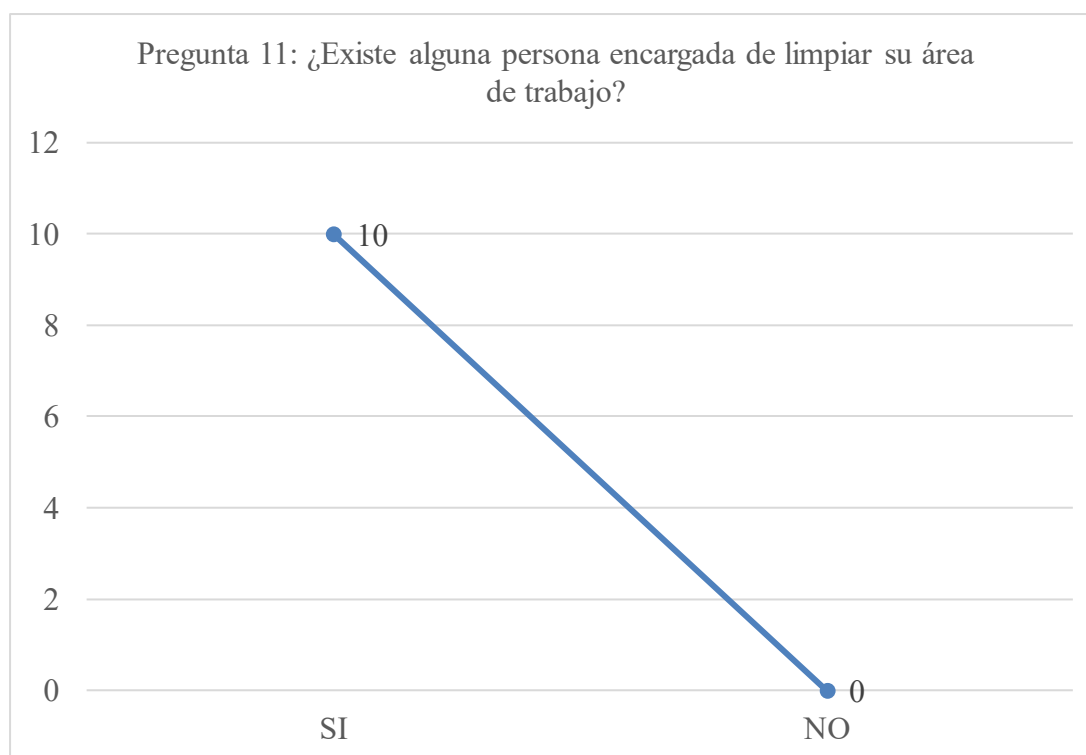


La mayoría de los empleados si cuentan con un lugar específico para guardar sus pertenencias personales, dentro de su escritorio, sin embargo, se tiene la dificultad que no todos los escritorios tienen su llave propia.

Pregunta 11: ¿Existe alguna persona encargada de limpiar su área de trabajo?

SI / NO

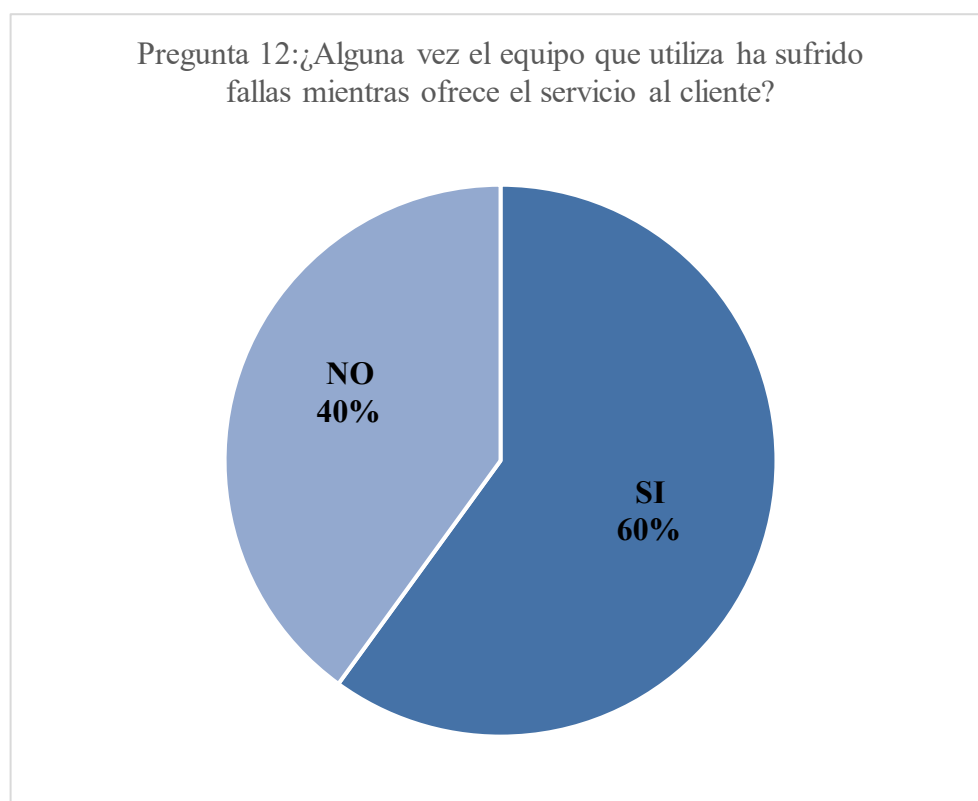
Respuesta	Personal de limpieza	
	Cantidad encuestas	%
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%



Todos los empleados opinan que si cuentan con una persona encargada de realizar la limpieza dentro de su área de trabajo.

Pregunta 12: ¿Alguna vez el equipo que utiliza ha sufrido fallas mientras ofrece el servicio al cliente?

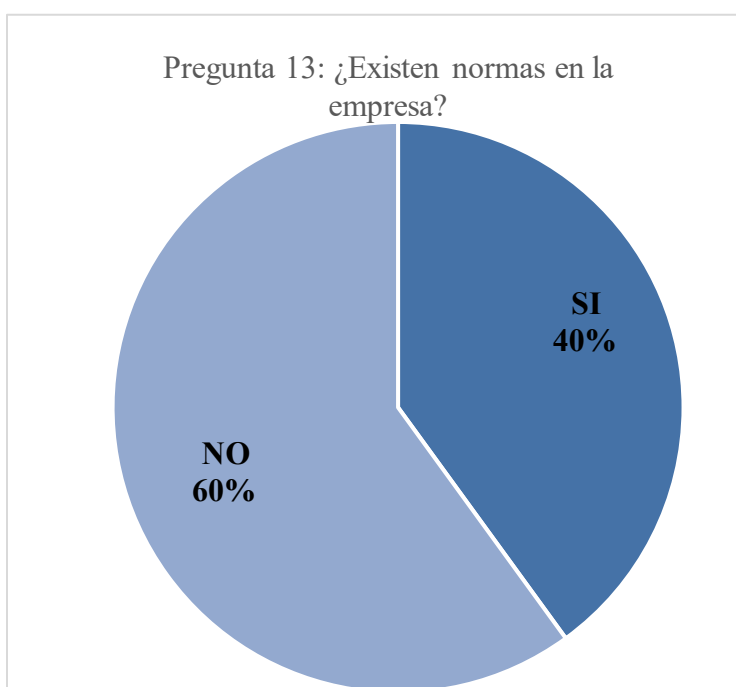
Respuesta	Equipo con desperfectos	
	Cantidad encuestas	%
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados si reporta fallas durante su prestación de servicios a clientes, lo cual ha dificultado su labor, retrasa su servicio y se puede traducir en una experiencia no grata para el cliente que espera prontitud en los servicios e información brindada.

Pregunta 13: ¿Existen normas en la empresa?

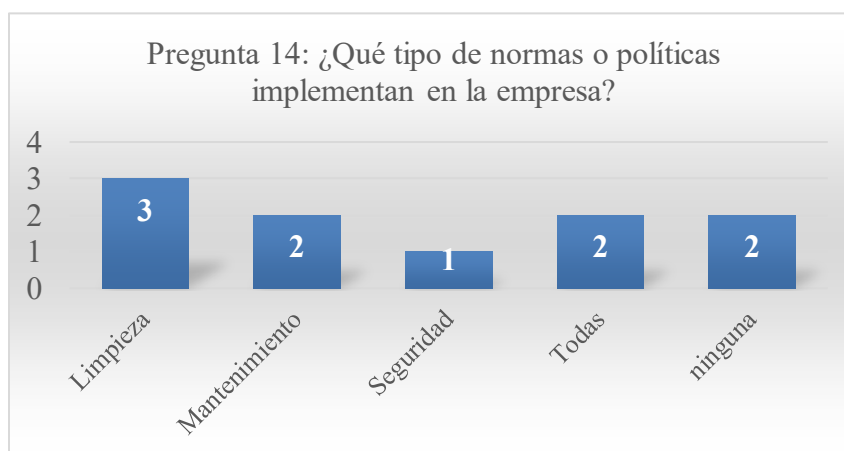
Respuesta	Existen normas organizacionales	
	Cantidad encuestas	%
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados desconoce documentos como el programa de gestión de riesgos ocupacionales, manual de puestos, normativas de calidad y comportamiento, los empleados con contrataciones del 2019 a la fecha no han sido instruidos en su uso y a la mayoría de los empleados no le han dado una inducción apropiada a la empresa por parte del departamento de talento humano (recursos humanos).

Pregunta 14: ¿Qué tipo de normas o políticas implementan en la empresa?

Respuesta	Normas que se cumplen	
	Cantidad encuestas	%
Limpieza	3	30%
Mantenimiento	2	20%
Seguridad	1	10%
Todas	2	20%
Ninguna	2	20%
Total	10	100%

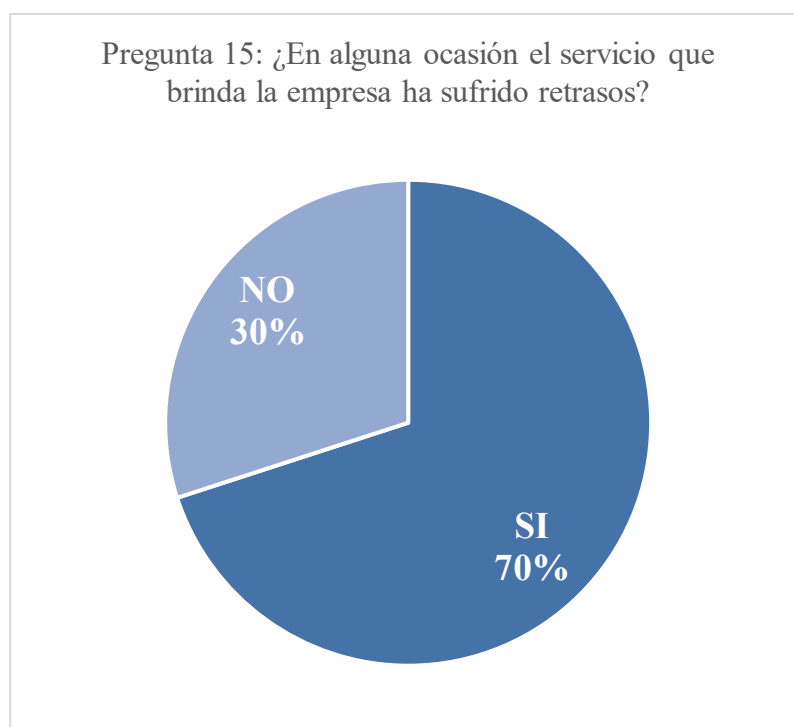


Más importante que identificar las normas que se cumplen dentro de la empresa, es de recalcar que la menos señalada es la normativa de seguridad, que si poseen un manual de riesgos ocupacionales y normativa de seguridad, sin embargo al estar las oficinas dentro de un edificio de condominios, la mayoría ocupada por otras empresas ajenas a NAVES, es de suma importancia la coordinación con las autoridades correspondientes del edificio para tener una adecuada capacitación en el manejo de emergencias, identificación de riesgos ocupacionales y a su vez de vital importancia la constante capacitación para todos los empleados.

Pregunta 15: ¿En alguna ocasión el servicio que brinda la empresa ha sufrido retrasos?

SI / NO

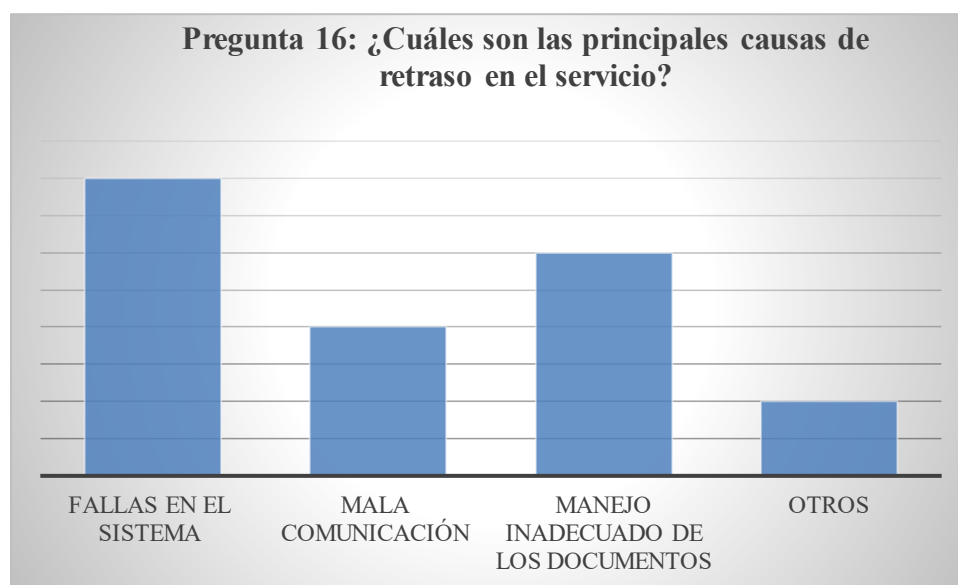
Respuesta	Atrasos en el servicio	
	Cantidad encuestas	%
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados ha identificado retrasos en la prestación de sus servicios.

Pregunta 16: Si su respuesta fue SI responda la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las principales causas de retraso en el servicio?

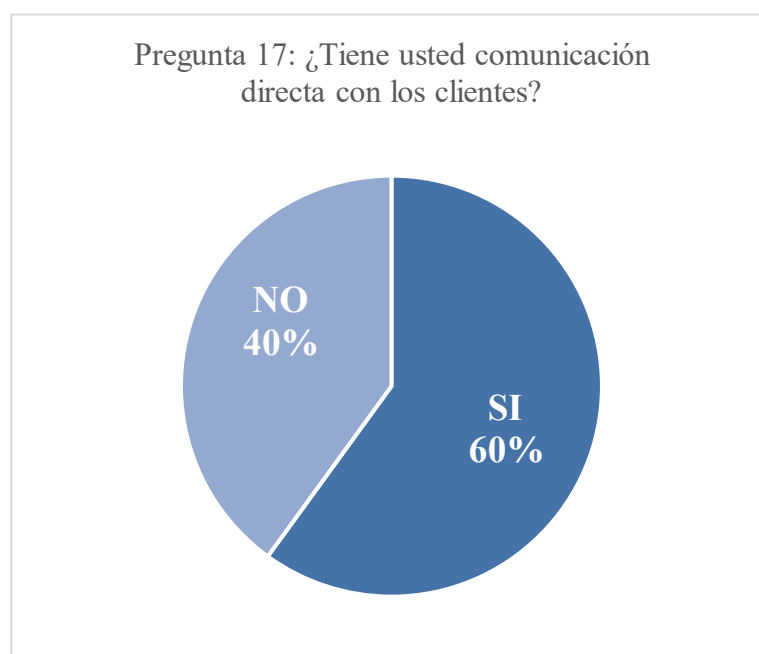
Respuesta	Principales causas de retraso	
	Cantidad encuestas	%
Fallas en el sistema	4	30%
Mala comunicación	2	20%
Manejo inadecuado de los documentos	3	20%
Otros	1	30%
Total	10	100%



Se identifica las fallas en el sistema y mal manejo de documentos como puntos importantes en el retraso de los servicios.

Pregunta 17: ¿Tiene usted comunicación directa con los clientes?

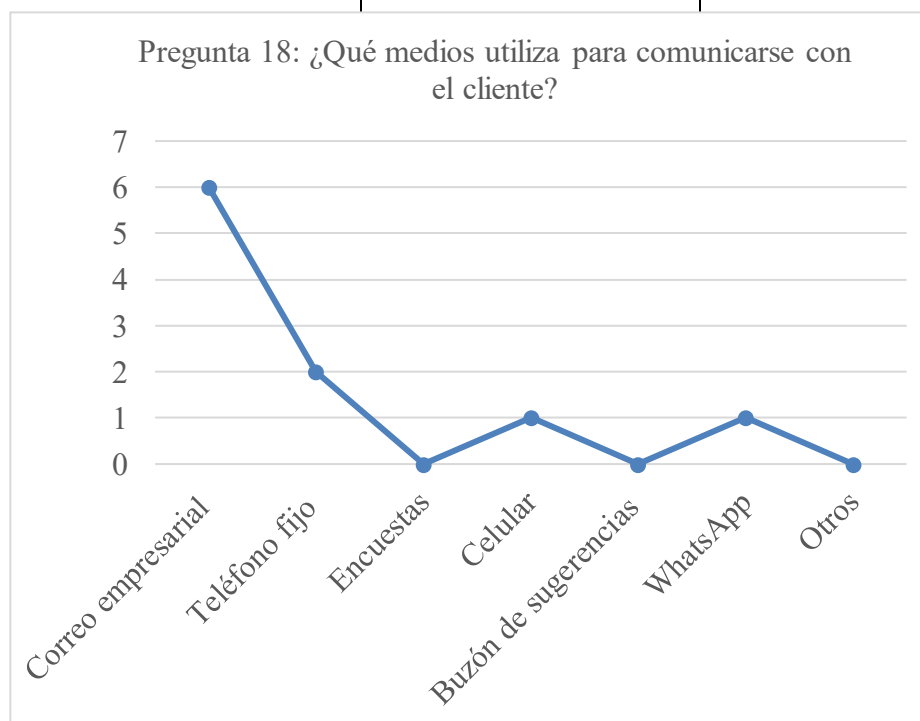
Respuesta	Comunicación directa	
	Cantidad encuestas	%
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados si tiene comunicación directa con los clientes, quienes contestaron NO son el área de gerencias y financiero, que si bien es cierto no tiene una comunicación constante con los clientes, si poseen canales para comunicarse con los clientes de ser necesario.

Pregunta 18: De ser su respuesta SI, conteste la siguiente pregunta: ¿Qué medios utiliza para comunicarse con el cliente?

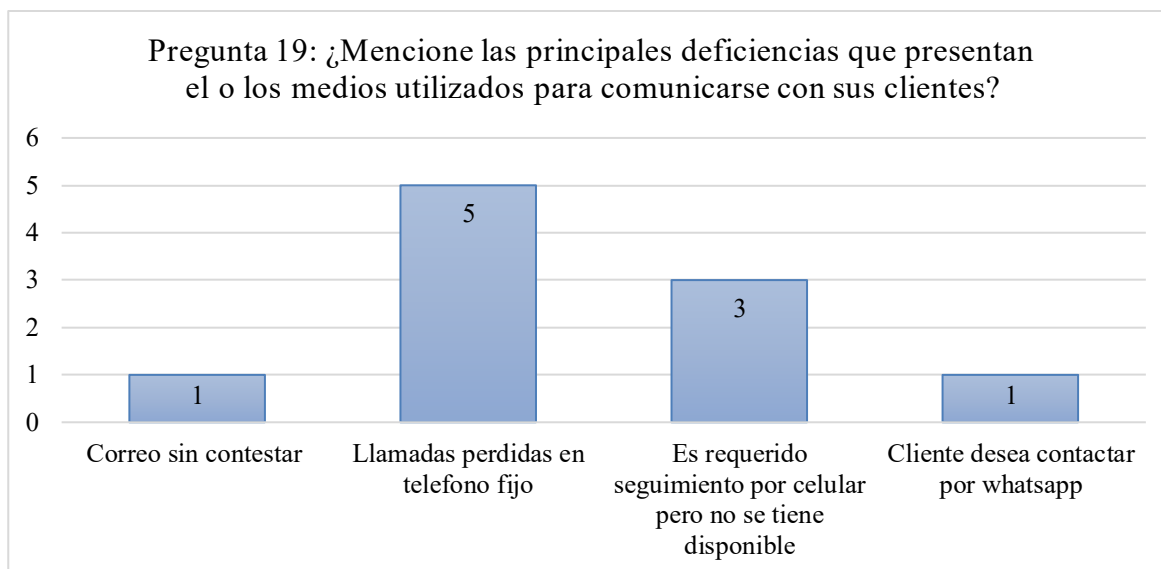
Respuesta	Medios de comunicación para los clientes	
	Cantidad encuestas	%
Correo empresarial	6	60%
Teléfono fijo (programa en PC)	2	20%
Encuestas	0	0%
Celular	1	10%
Buzón de sugerencias	0	0%
WhatsApp	1	10%
Otros	0	0%
Total	10	100%



El correo electrónico es el canal más utilizado por los empleados para comunicarse con los clientes, seguido del teléfono fijo (se utiliza programa LINKUS programa de computadoras), se identificó que debido al rubro y que se debe dejar constancia de las decisiones de los clientes por escrito, se prefiere el correo electrónico por su formalidad para comunicarse con el cliente, no hay encuestas ni buzón de sugerencias y el área operativa solo cuenta con un teléfono celular para que los clientes se comuniquen por alguna emergencia, por medio de Gemba se pudo identificar por qué no se toma a consideración “presencial” en recepción la comunicación directa con los clientes, y es debido que los clientes como empresas naturales o jurídicas envían su servicio de mensajería, ya sea subcontratado o mensajería propia para realizar trámites y entrega de documentos, debido al rubro los clientes no se acercan a hacer trámites, ni llevar documentos a Agencias Navieras El Salvador.

Pregunta 19: ¿Mencione las principales deficiencias que presentan el o los medios utilizados para comunicarse con sus clientes?

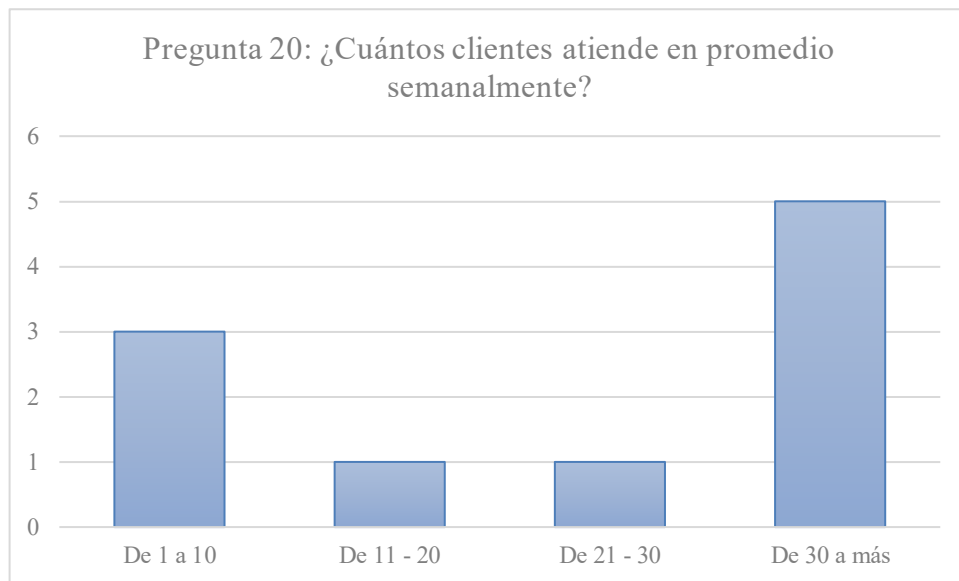
Respuesta	Deficiencias en medios	
	Cantidad encuestas	%
Correo sin contestar	1	10%
Llamadas perdidas en teléfono fijo(programa)	5	50%
Es requerido seguimiento por celular, pero no se tiene disponible	3	30%
Cliente desea contactar por WhatsApp	1	10%
Total	10	100%



La problemática más frecuente en cuanto los medios utilizados para la comunicación con el cliente son las llamadas perdidas al teléfono fijo (programa LINKUS), debido a la atención de una llamada actual o que se está atendiendo un cliente en oficina, también se ha identificado la necesidad de dar seguimiento a algún caso o a carga fuera de horas laborales, pero no se cuenta con celular de oficina disponible.

Pregunta 20: ¿Cuántos clientes atiende en promedio semanalmente?

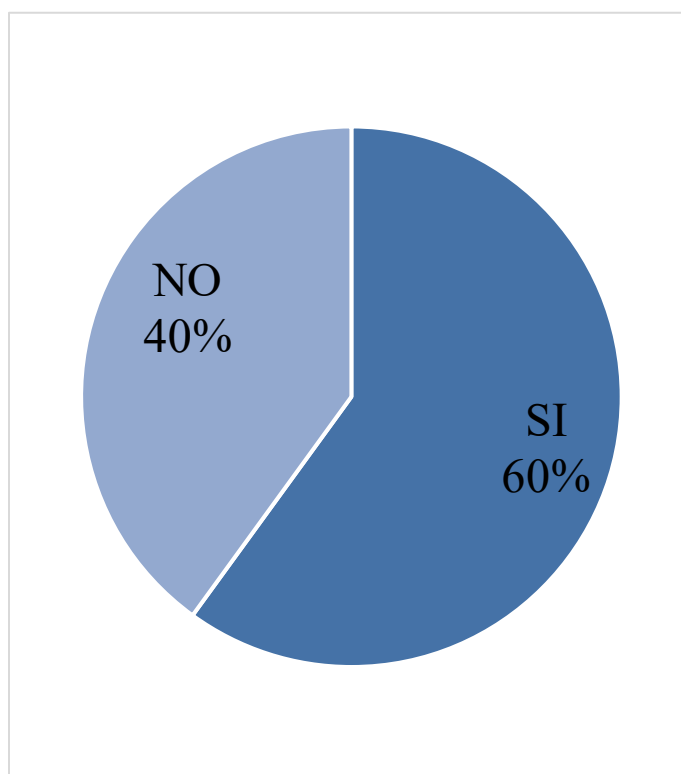
Respuesta	Cantidad de clientes atendidos	
	Cantidad encuestas	%
De 1 a 10	3	30%
De 11 - 20	1	10%
De 21 - 30	1	10%
De 30 a más	5	50%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados tiene contacto directo con los clientes, los administrativos tienen contacto directo dependiendo la situación o si se presenta un reclamo o una situación especial a resolver, por ello la mayoría tiene contacto directo más de 30 clientes semanales, siendo el “cliente” una empresa específica a la que se le presta servicio.

Pregunta 21: ¿Alguna vez ha recibido quejas de los clientes?

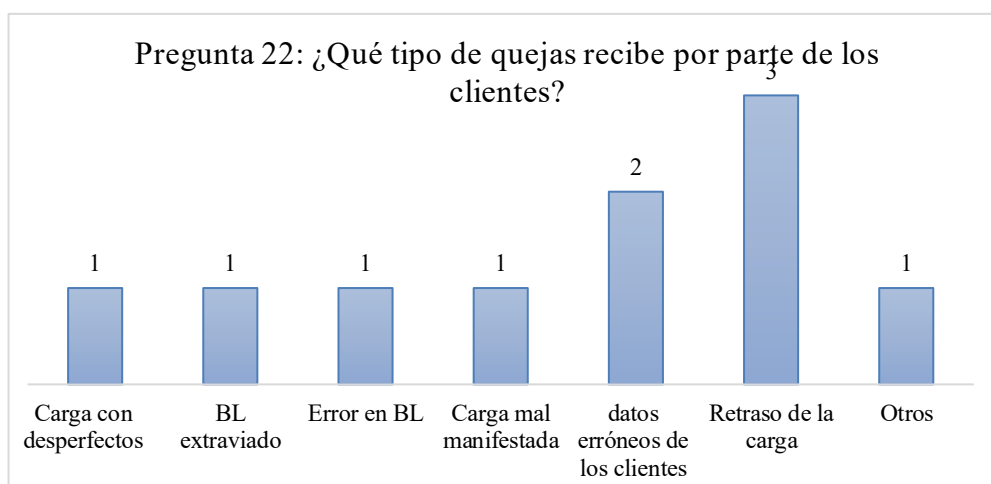
Respuesta	¿Ha recibido quejas?	
	Cantidad encuestas	%
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



La mayoría de los empleados confirma haber recibido quejas de parte de los clientes.

Pregunta 22: Si su respuesta es SI responda la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de quejas recibe por parte de los clientes?

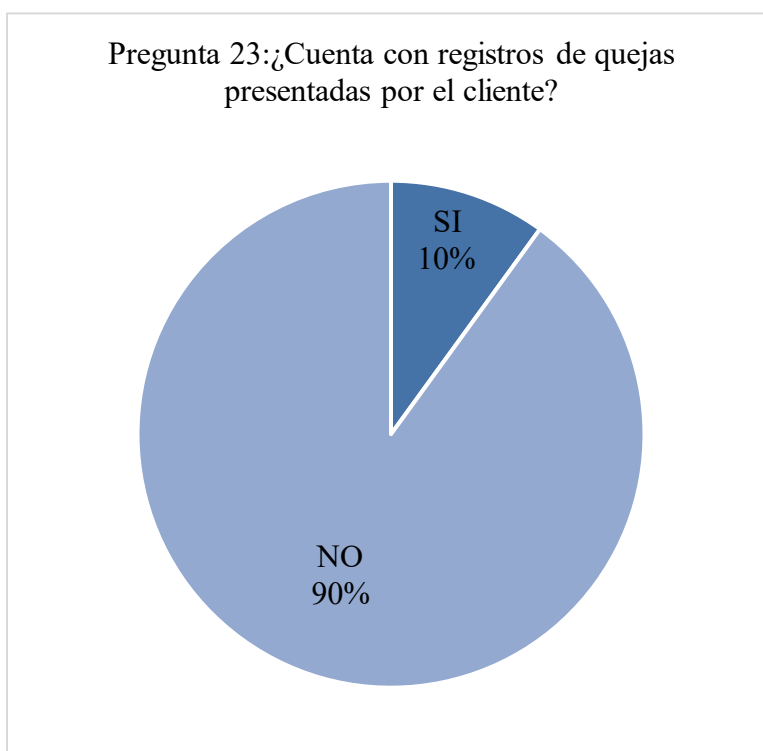
Respuesta	Si la respuesta es SI de la pregunta anterior	
	Cantidad encuestas	%
Carga con desperfectos	1	10%
BL extraviado	1	10%
Error en BL	1	10%
Carga mal manifestada	1	10%
Datos erróneos de los clientes	2	20%
Retraso de la carga	3	30%
Otros	1	10%
Total	10	100%



La mayoría de las quejas de parte de los clientes es debido al retraso de su carga en el buque, los retrasos se pueden presentar por problemas mecánicos en el barco, por situaciones climáticas adversas o debido a la saturación en puertos de descarga o puertos previos a la descarga, además la segunda causa que cabe destacar es debido a datos erróneos en los documentos de parte de los clientes que deben corregir como préstamos de equipo o solicitudes de movimiento.

Pregunta 23: ¿Cuenta con registros de quejas presentadas por el cliente?

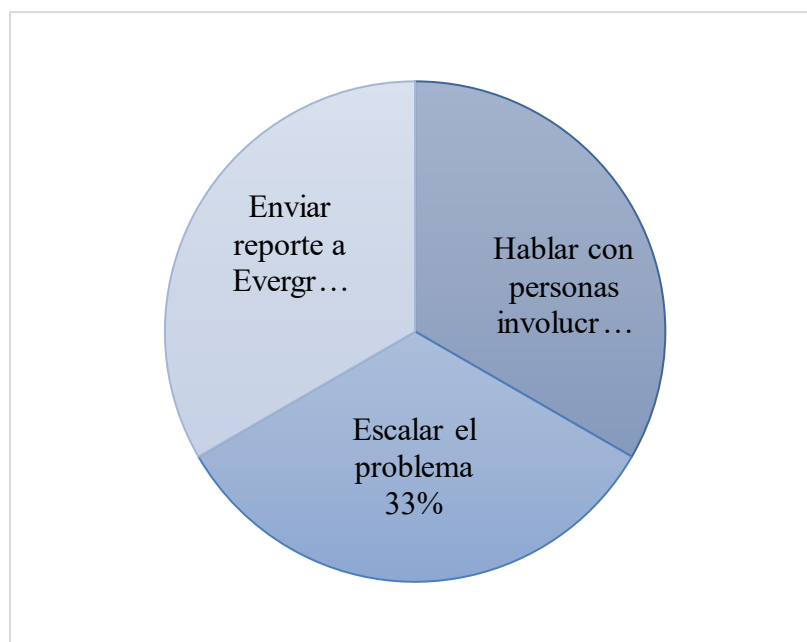
Respuesta	Registro de quejas	
	Cantidad encuestas	%
SI	1	10%
NO	9	90%
Total	10	100%



Existe una sola persona que lleva registro de las quejas presentadas por los clientes, debido al tipo de quejas que se recibe, que requieran seguimiento por reclamo a la línea por pérdidas o daños a su carga, en ese caso deben ser informadas a la línea vía sistema.

Pregunta 24: ¿Qué procedimiento realiza para solucionar las posibles quejas?

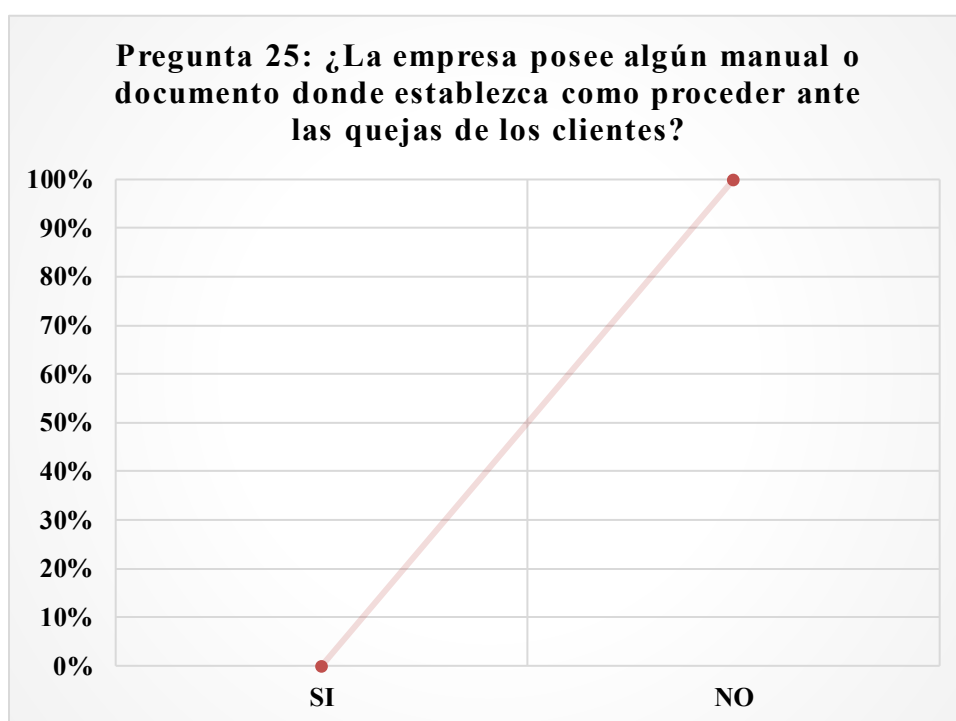
Respuesta	Procedimientos para quejas	
	Cantidad encuestas	%
Hablar con personas involucradas	1	3.33%
Escalar el problema	1	3.33%
Enviar reporte a Evergreen	1	3.33%
Total	3	10.00%



Dependiendo del tipo de queja así es el procedimiento para realizar, pues en caso de ser una queja respecto al procedimiento interno de la agencia o sobre un agente en específico se habla con el empleado involucrado, y de ser necesario se habla con el gerente de línea para exponer el caso. De existir reclamos relacionados al daño de mercadería se debe subir un reporte al sistema de Evergreen con toda la información requerida del incidente.

Pregunta 25: ¿La empresa posee algún manual o documento donde establezca como proceder ante las quejas de los clientes? Si / No

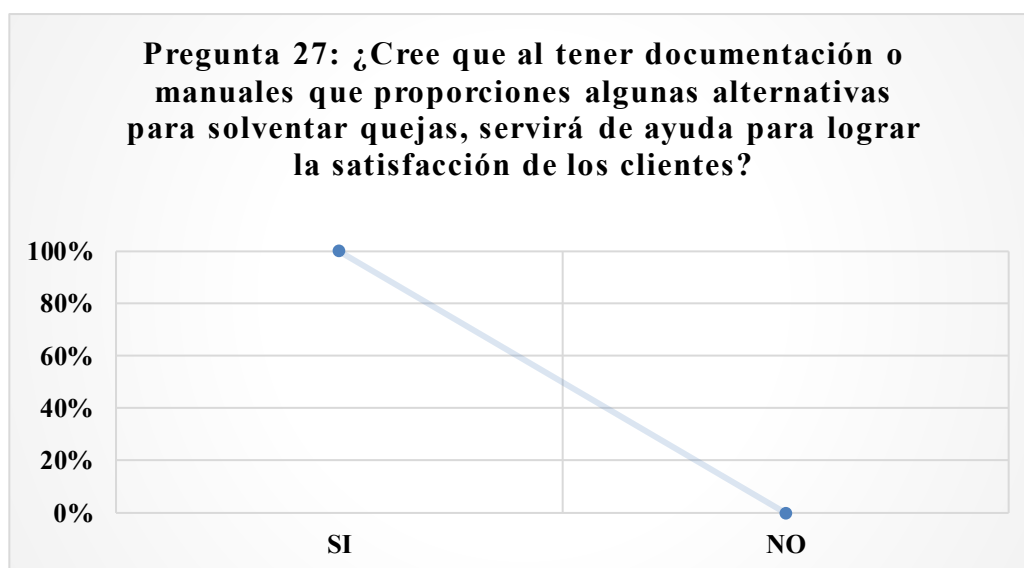
Respuesta	Se posee manual de atención de quejas	
	Cantidad encuestas	%
SI	0	0%
NO	10	100%
Total	10	100%



No existe un manual donde se tenga establecido el procedimiento ante las quejas o reclamos de los clientes.

Pregunta 27: Si su respuesta es No, conteste la pregunta siguiente ¿Cree que al tener documentación o manuales que proporcionen algunas alternativas para solventar quejas, servirá de ayuda para lograr la satisfacción de los clientes?

Respuesta	¿El manual servirá para lograr satisfacción de cliente?	
	Cantidad encuestas	%
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%



Todos los empleados consideran que al tener un manual donde se proporcione opciones para solventar las quejas o reclamos de los clientes aumentaría la satisfacción de estos a pesar de la queja o reclamo presentado.

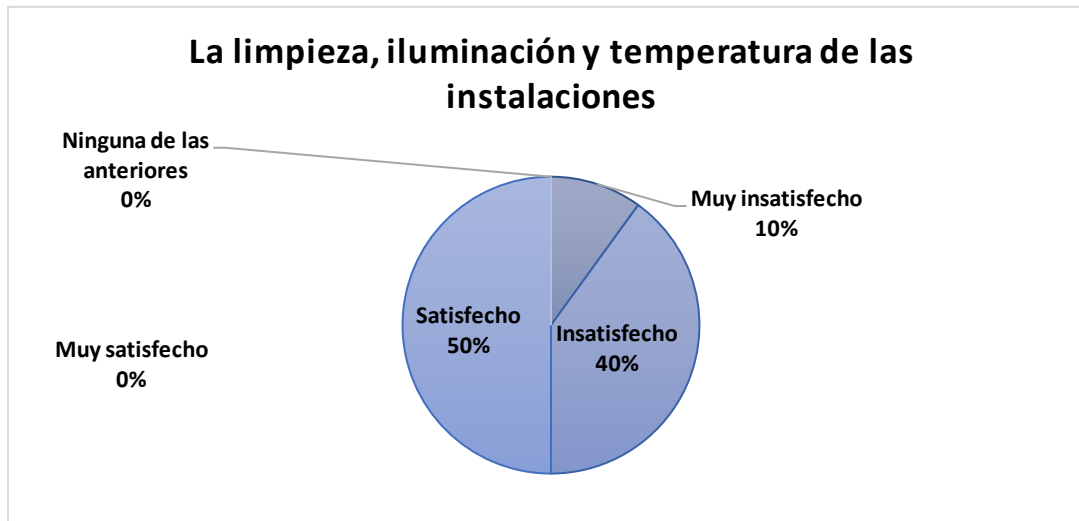
3.6.2 Encuestas a clientes.

De las respuestas obtenidas de las preguntas planteadas en la encuesta para los clientes se detalla a continuación la información obtenida y analizada.

Marque con una X según las consideraciones del caso

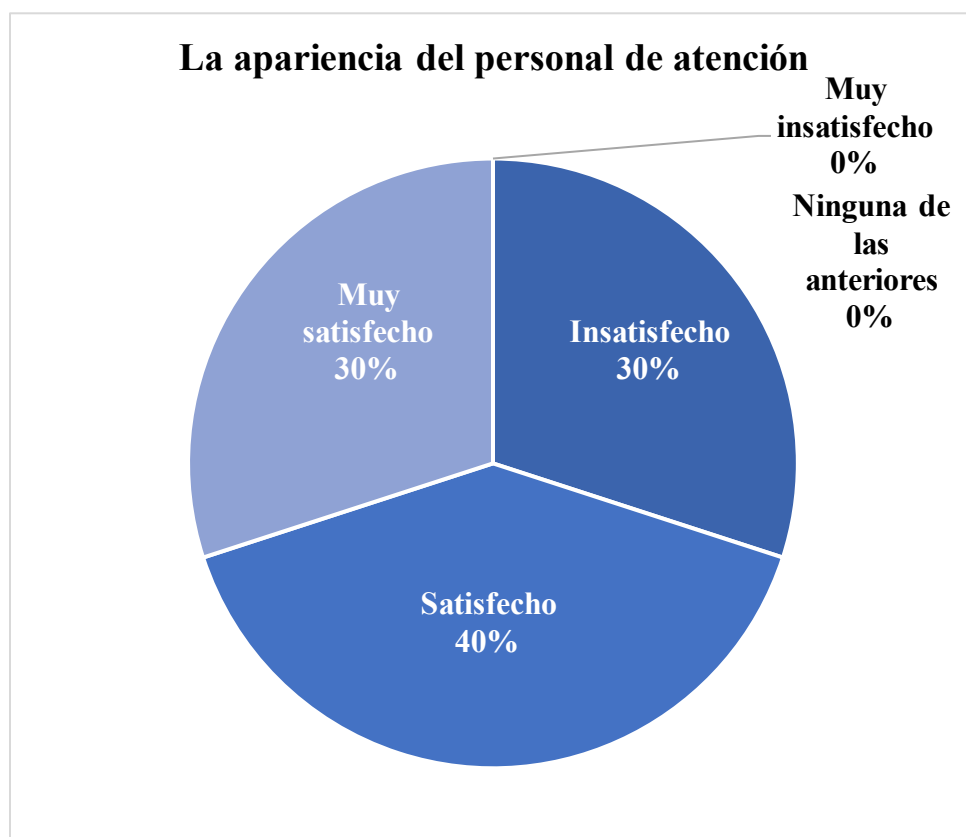
¿Cuál es el grado de satisfacción que considera con respecto a?: (Instalaciones)

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
1. La limpieza, iluminación y temperatura de las instalaciones	4	16	20	0	0	40



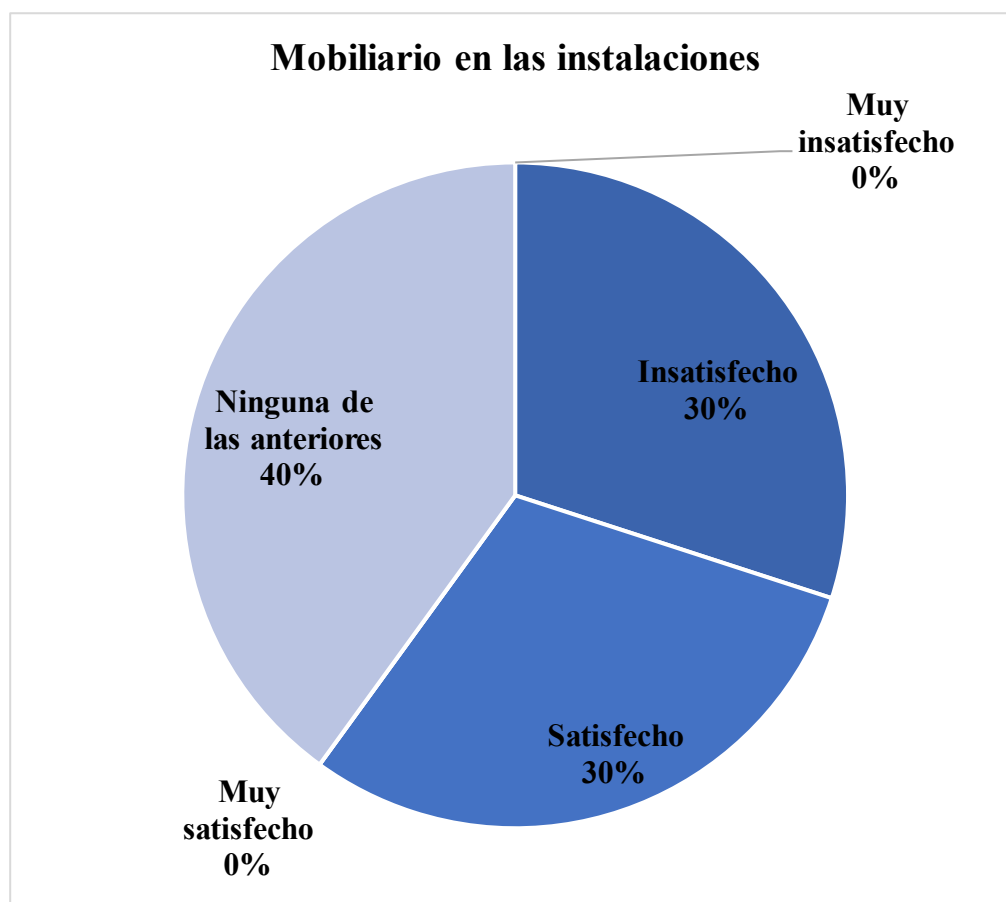
En cuanto a limpieza, iluminación y temperatura de las instalaciones, se puede identificar un mayor nivel de insatisfacción de los clientes.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
2. La apariencia del personal de atención	0	12	16	12	0	40



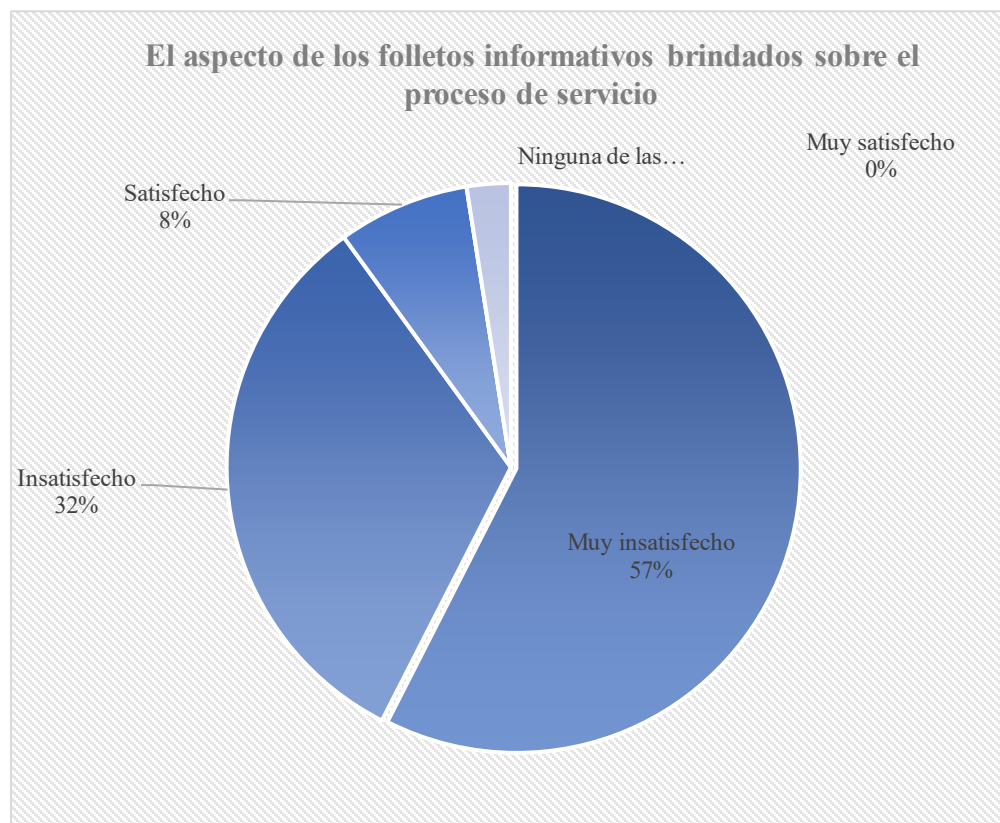
Respecto a la apariencia del personal la mayoría de los clientes menciona encontrarse satisfechos o muy satisfechos, mientras que solo el 30% menciona sentirse insatisfechos.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
3. Mobiliario en las instalaciones	0	12	12	0	16	40



La mayoría de los clientes no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho respecto al mobiliario e instalaciones de NAVES.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
4. El aspecto de los folletos informativos brindados sobre el proceso de servicio	23	13	3	0	1	40

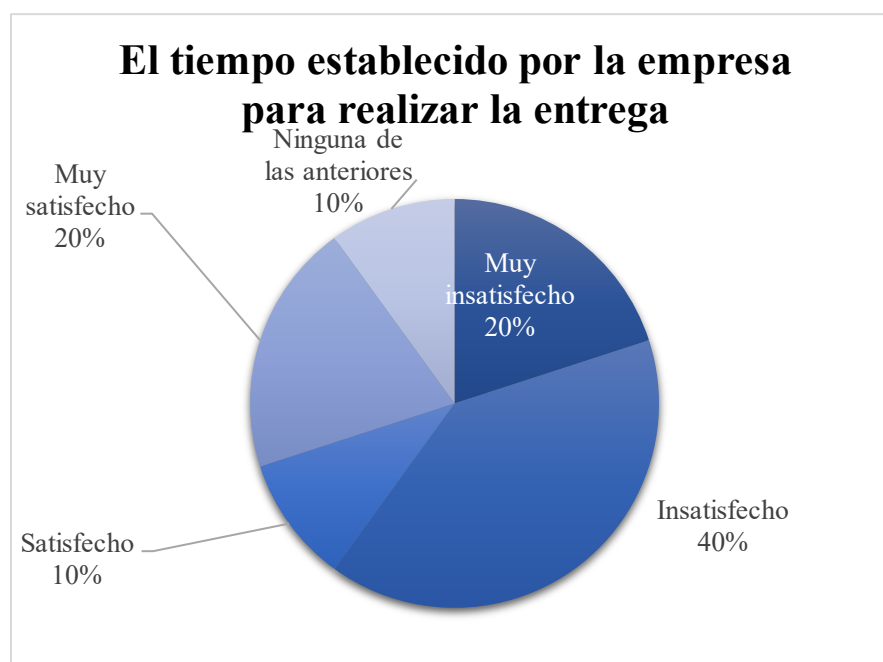


La mayoría de los clientes se encuentran insatisfechos con el aspecto de los folletos informativos brindados sobre el proceso de servicio, esto es porque no hay folletos informativos sobre el proceso.

¿Cuál es el grado de satisfacción que considera que tiene con los siguientes aspectos?:

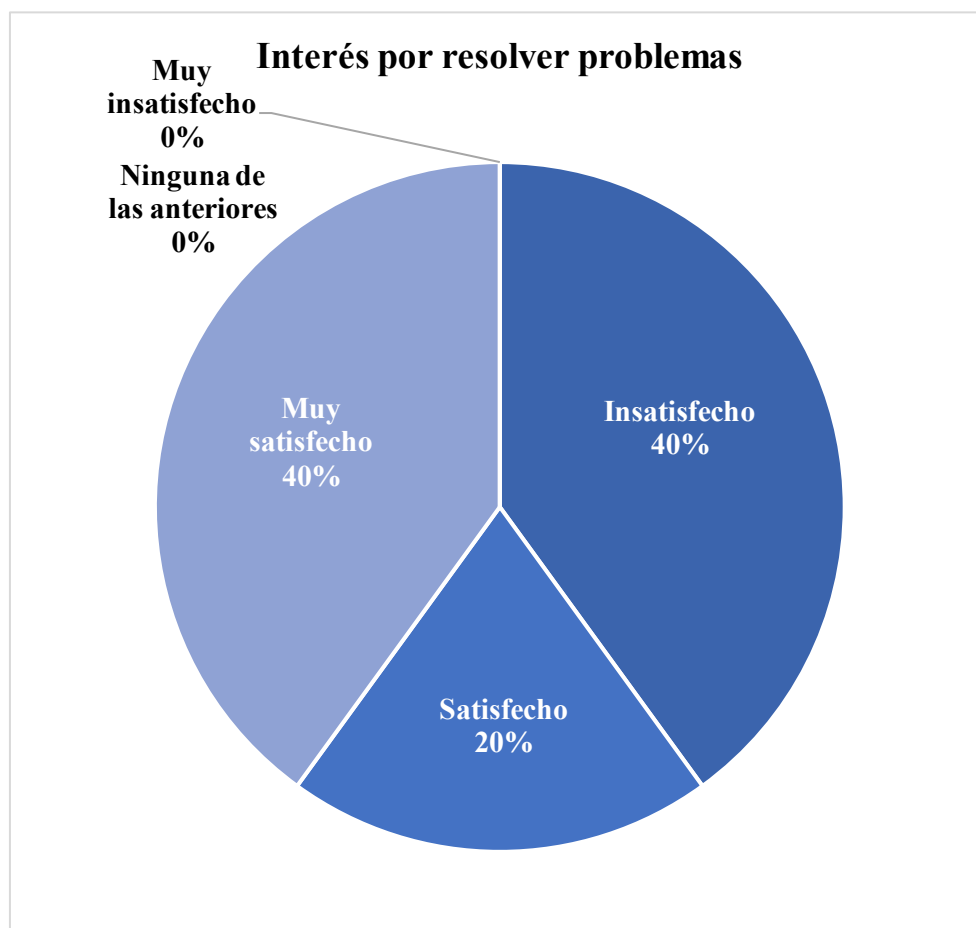
(calidad en el servicio)

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
5. El tiempo establecido por la empresa para realizar la entrega	8	16	4	8	4	40



La mayoría de los clientes está insatisfecha con los tiempos establecidos por la empresa para realizar las entregas y liberaciones de carga.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
6. Interés por resolver problemas	0	16	8	16	0	40



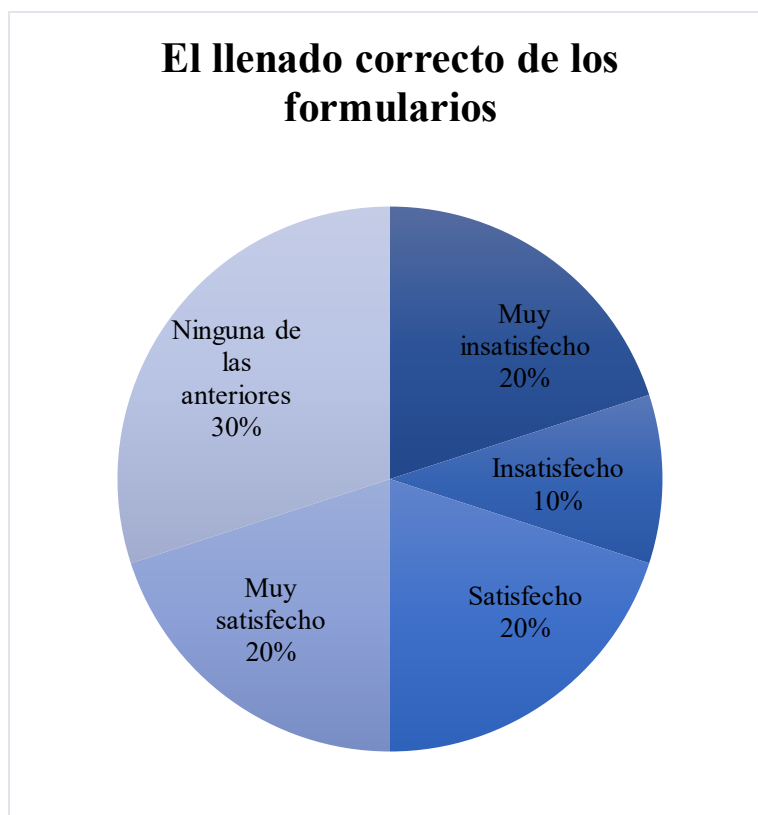
La mayoría de los clientes encuestados se considera satisfecho o muy satisfecho con el interés de los empleados para resolver los problemas.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
7. El cumplimiento de lo acordado o prometido por parte la empresa al brindar un servicio	0	12	8	8	12	40



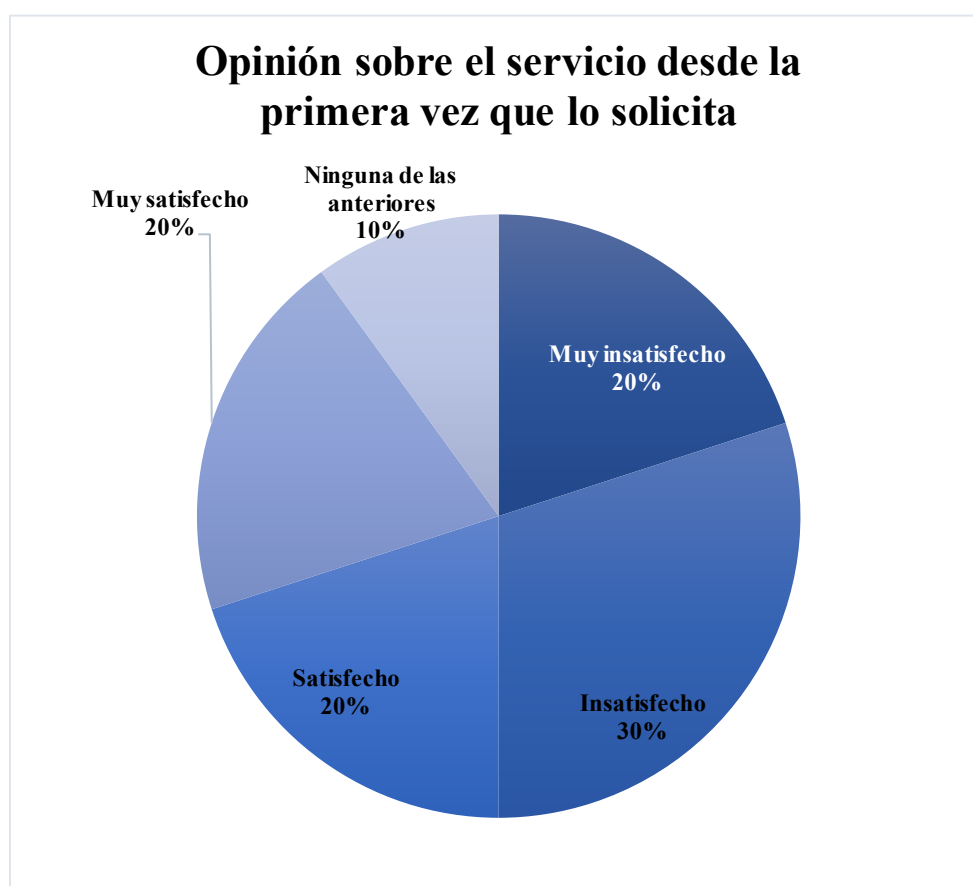
La mayoría de los clientes se considera insatisfecho o ha marcado “ninguna de las anteriores” al consultarle sobre el cumplimiento de lo prometido por parte de la empresa al brindar un servicio, en este punto cabe recalcar que en ocasiones quien genera el contrato es el embarcador en origen, y no el consignatario en destino (El Salvador para el caso de las importaciones).

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
8. El llenado correcto de los formularios	8	4	8	8	12	40



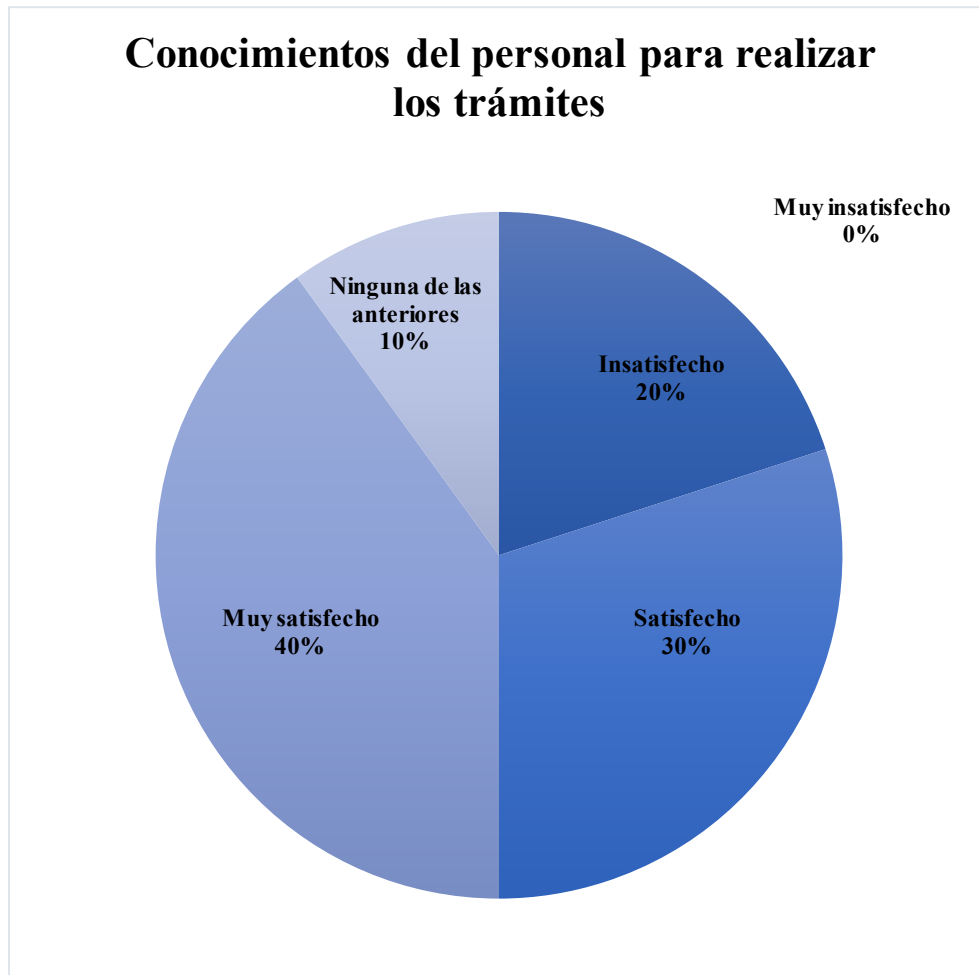
La mayoría de los clientes indica “ninguna de las anteriores” respecto el llenado correcto de los formularios, luego la respuesta más frecuente es muy satisfecho, satisfecho y muy insatisfecho, por lo que la mayoría aprueba el llenado de formularios, los cuales son enviados siempre en la notificación de arribo de cada cliente.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
9. Opinión sobre el servicio desde la primera vez que lo solicita	8	12	8	8	4	40



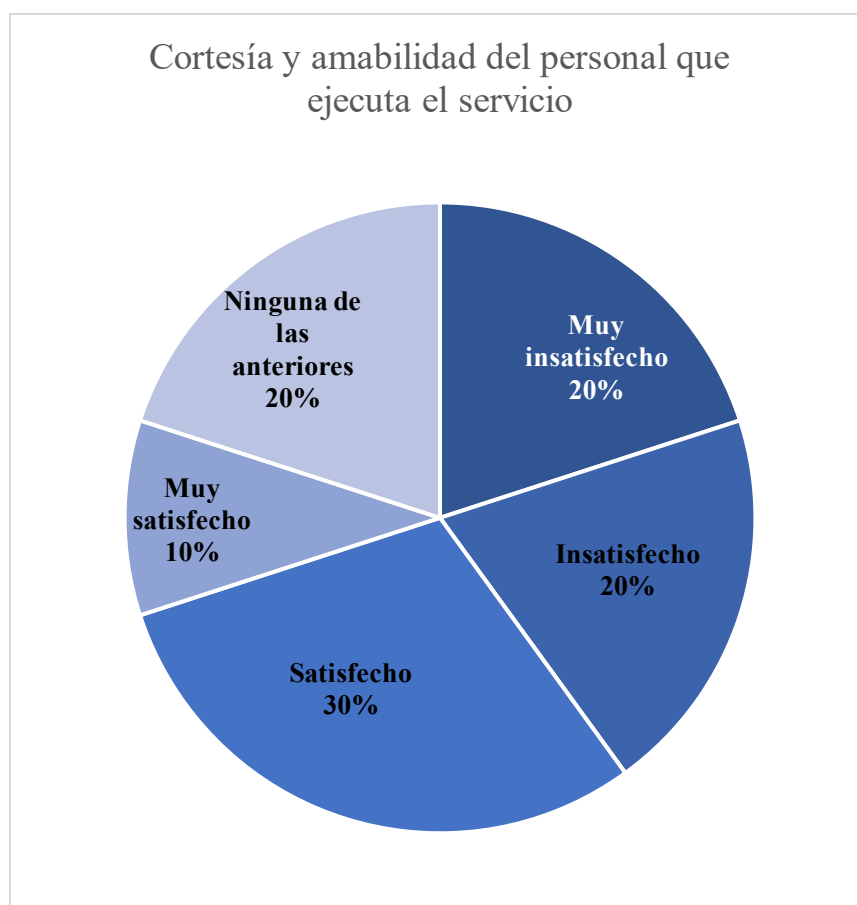
La mayoría de los clientes se consideran insatisfechos con el servicio desde la primera vez que lo solicitan.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
10. Conocimientos del personal para realizar los trámites	0	8	12	16	4	40



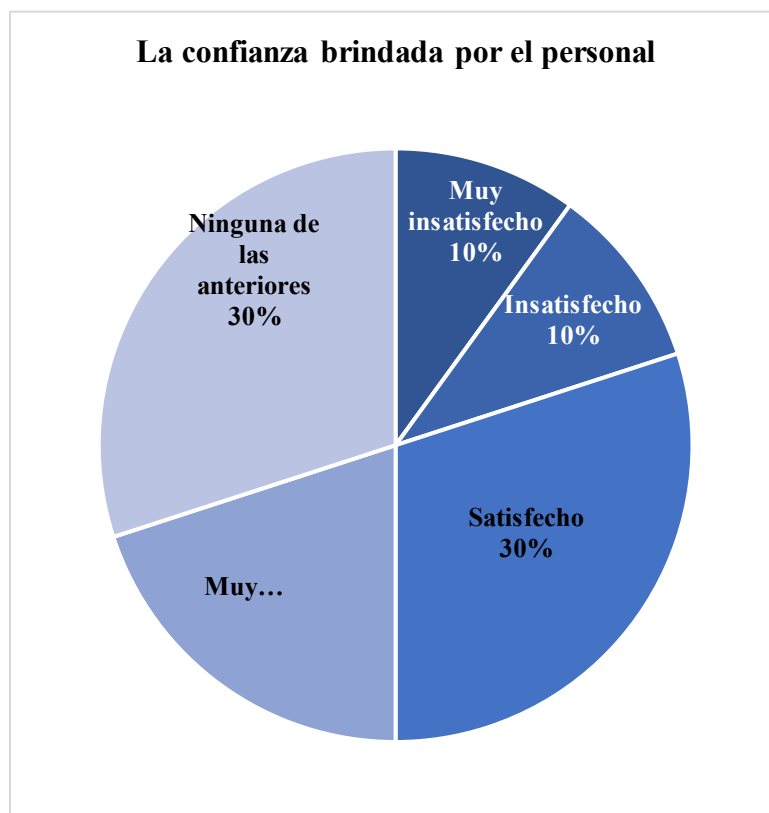
La mayoría de los clientes se considera muy satisfechos y satisfechos con el conocimiento del personal para realizar los trámites.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
11. Cortesía y amabilidad del personal que ejecuta el servicio	8	8	12	4	8	40



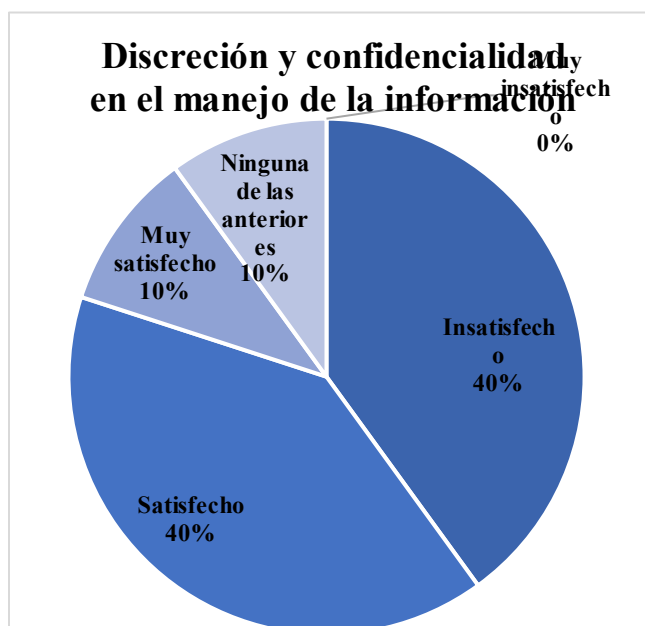
La mayoría de los clientes se encuentra satisfechos con la cortesía y amabilidad del personal que realiza el servicio, sin embargo, muchos clientes han marcado como insatisfechos y muy insatisfechos respecto a la cortesía y amabilidad del personal de NAVES.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
12. La confianza brindada por el personal	4	4	12	8	12	40



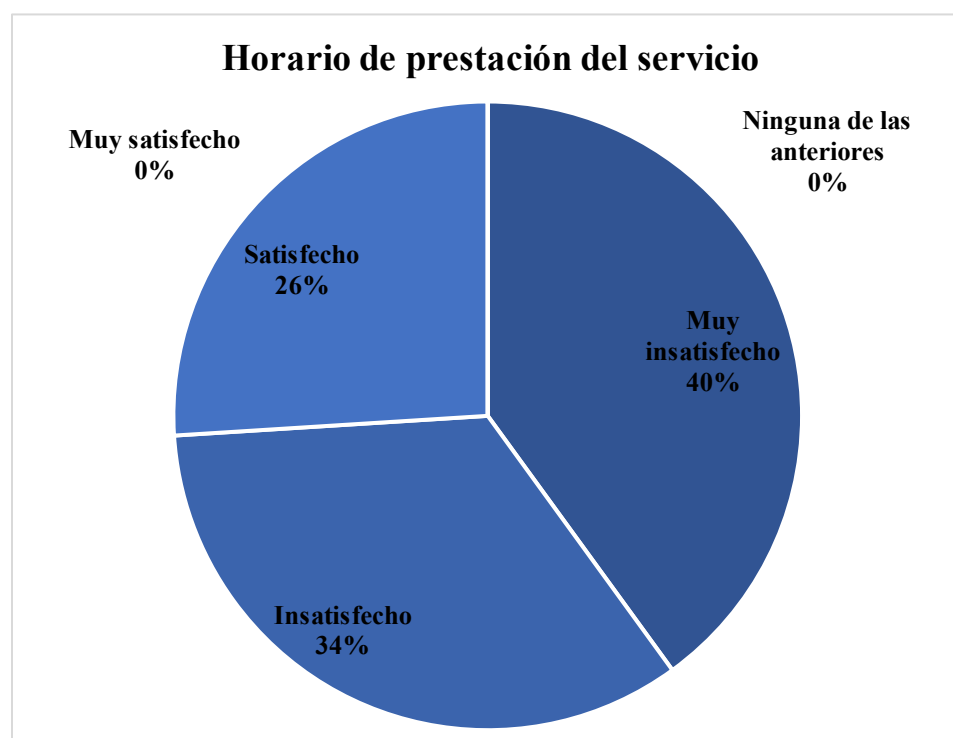
La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos o muy satisfechos respecto a la confianza brindada por el personal de la agencia.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
13. Discreción y confidencialidad en el manejo de la información	0	16	16	4	4	40



El 40% de los clientes encuestados se encuentra satisfecho de la discreción y confidencialidad en el manejo de la información por parte del personal de NAVES, mientras que otro 40% se encuentra insatisfecho, por el restante 20%, el 10% está muy satisfecho y el otro 10% ninguna de las anteriores (ni satisfecho, ni insatisfecho).

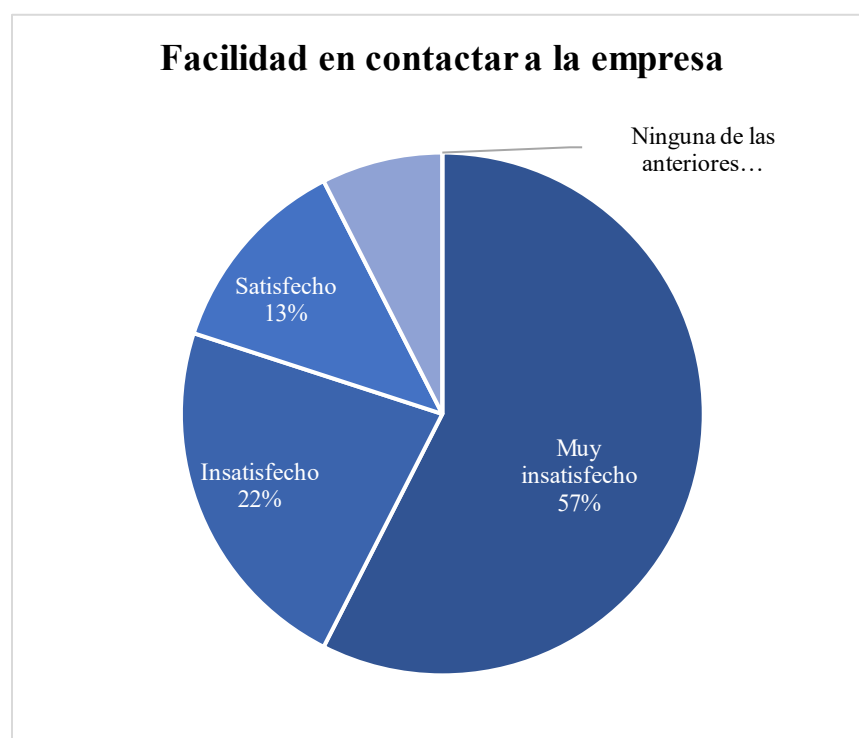
Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
14. Horario de prestación del servicio	20	17	13	0	0	40



El 26% de los clientes están satisfechos con los horarios de atención al cliente, mientras que el 74% de los clientes encuestados se encuentra insatisfecho o muy insatisfecho con el horario de prestación de servicio, que verificando con el personal de NAVES fue ajustado debido a la situación de COVID-19 en 2020 y hasta junio 2021 no ha sido retirada la restricción de horario de atención en oficina el cual es el siguiente:

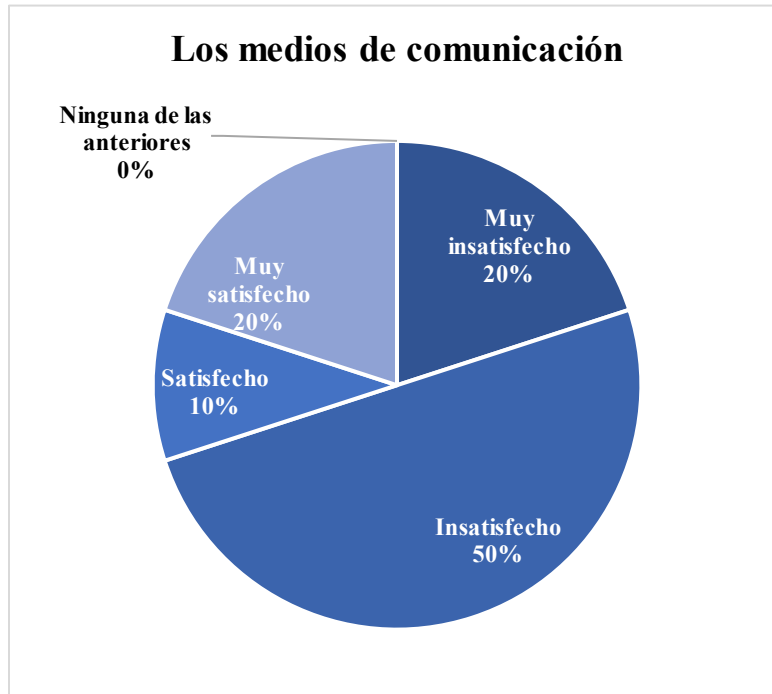
- Horario normal lunes a jueves de 8:00am a 12:00md y de 1:30pm a 5:30pm y viernes hasta las 4:30pm
- Horario restringido por COVID-19: lunes a viernes de 9:00am a 3:00pm.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
15. Facilidad en contactar a la empresa	23	9	5	3	0	40



El 21% de los clientes aprueba la facilidad de contactar al personal de NAVES, mientras que el 79% se encuentra insatisfecho o muy insatisfecho con la facilidad de contactar a los agentes de importación de NAVES.

Consideraciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores	Total
16. Los medios de comunicación	8	20	4	8	0	40



La mayoría de los clientes se encuentra muy insatisfecho con los medios de comunicación utilizados para mantener contacto, enviar solicitudes y consultas a los agentes de importaciones de NAVES.

3.6.2.1 Cuadro resumen de la encuesta.

A continuación, se presenta un resumen de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los clientes, organizado por categorías y aspectos evaluados:

Categoría	Aspecto Evaluado	Resultados Principales
Instalaciones	Limpieza, iluminación y temperatura	Mayor nivel de insatisfacción (40% insatisfechos).
	Apariencia del personal de atención	Mayoría satisfecha o muy satisfecha (70%), pero 30% insatisfechos.
	Mobiliario en las instalaciones	Mayoría neutral (40% no satisfechos ni insatisfechos).
	Aspecto de los folletos informativos	Mayoría insatisfecha (90% insatisfechos o muy insatisfechos), debido a la falta de folletos informativos.
Calidad en el Servicio	Tiempo establecido para entregas	Mayoría insatisfecha (60% insatisfechos o muy insatisfechos).
	Interés por resolver problemas	Mayoría satisfecha o muy satisfecha (60%).
	Cumplimiento de lo prometido	Mayoría insatisfecha o marcó "ninguna de las anteriores" (60%).
	Llenado correcto de formularios	Mayoría marcó "ninguna de las anteriores" (30%), seguido de satisfechos y muy satisfechos (40%).
	Opinión sobre el servicio desde la primera vez	Mayoría insatisfecha (50% insatisfechos o muy insatisfechos).
Atención al Cliente	Conocimientos del personal para realizar trámites	Mayoría satisfecha o muy satisfecha (70%).
	Cortesía y amabilidad del personal	Mayoría satisfecha (40%), pero un 40% insatisfecho o muy insatisfecho.
	Confianza brindada por el personal	Mayoría satisfecha o muy satisfecha (50%).
	Discreción y confidencialidad en el manejo de la información	40% satisfechos, 40% insatisfechos, 10% muy satisfechos, 10% ninguna de las anteriores.
	Horario de prestación del servicio	74% insatisfechos o muy insatisfechos debido al horario restringido por COVID-19.
	Facilidad para contactar a la empresa	79% insatisfechos o muy insatisfechos.
	Medios de comunicación utilizados	Mayoría muy insatisfecha (50% muy insatisfechos).

3.6.3 Conclusión de la encuesta

El análisis de las encuestas realizadas a los clientes de NAVES revela una serie de áreas de mejora significativas, especialmente en lo que respecta a la calidad del servicio y la experiencia del cliente. A continuación, se destacan los principales hallazgos y recomendaciones:

Instalaciones y Mobiliario:

- Los clientes muestran un alto nivel de insatisfacción con la limpieza, iluminación y temperatura de las instalaciones. Además, el mobiliario no genera una impresión positiva, ya que la mayoría de los clientes se mantiene neutral al respecto. Se recomienda mejorar las condiciones físicas de las instalaciones para aumentar la satisfacción general.

Comunicación y Folletos Informativos:

- La falta de folletos informativos sobre el proceso de servicio es un punto crítico que genera insatisfacción en el 90% de los clientes. Es fundamental implementar materiales informativos claros y accesibles para mejorar la transparencia y la comprensión del servicio.

Tiempos de Entrega y Cumplimiento de Promesas:

- Los tiempos de entrega y el cumplimiento de lo prometido son aspectos que generan una alta insatisfacción entre los clientes. Es necesario revisar y optimizar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos y mejorar la confianza de los clientes.

Atención al Cliente:

- Aunque la mayoría de los clientes está satisfecha con el conocimiento y la cortesía del personal, existe un porcentaje significativo que se siente insatisfecho con la amabilidad y la facilidad para contactar a la empresa. Se sugiere implementar capacitaciones adicionales para el personal y mejorar los canales de comunicación.

Horarios de Atención:

- El horario restringido debido a la pandemia de COVID-19 ha generado un alto nivel de insatisfacción (74%). Es recomendable reevaluar los horarios de atención y considerar la posibilidad de extenderlos o flexibilizarlos para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Medios de Comunicación:

- Los medios de comunicación actuales no son efectivos, ya que la mayoría de los clientes se siente muy insatisfecha con ellos. Se recomienda implementar herramientas de comunicación más eficientes y accesibles, como plataformas digitales o sistemas de seguimiento en línea.

Según lo antes descrito que, aunque existen aspectos positivos, como el conocimiento del personal y la confianza que inspiran, es evidente que la empresa NAVES debe abordar varias áreas críticas para mejorar la satisfacción del cliente. Es necesario implementar mejoras en la comunicación, los tiempos de entrega, las instalaciones y los horarios de atención podría tener un impacto significativo en la percepción general del servicio y en la fidelización de los clientes.

3.7 Antecedentes del entorno de la empresa

Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. o NAVES se formó en el año 2008. Es una empresa que representa a una línea naviera que está domiciliada en Taiwán, que es la naviera Evergreen Marine Corp., es una



Ilustración 5 - Logo de la empresa NAVES

línea naviera dedicada al transporte de carga marítima internacional desde y hacia: Norte América, Sur América, Centroamérica, Oceanía, Asia, Europa y Medio Oriente; por lo cual, la operación de NAVES es respaldada por la experiencia de más de 50 años de Evergreen. Dicha naviera cuenta con un prestigio a nivel internacional y estándares de calidad, también posee certificaciones internacionales basadas en las normas ISO, como ISO 45001:2018 sobre el manejo de sistemas de seguridad y salud, ISO 9001:2015 Sobre el manejo de calidad, ISO 14001:2015 sobre sistemas de manejo medioambiental, ISO 17712:2013 sobre los sellos de seguridad en los contenedores, Además de certificados por participación a nivel Internacional como Safety and Environmental (SE) Management System (ABS) sobre seguridad medioambiental, un certificado sobre Aduanas Estadounidense y protección de fronteras por C-TPAT, sobre requerimientos de calidad para barcos en el siglo 21, por USCG (United States Coast Guard), e insignia como lugar de trabajo saludable acreditado por AED.

Como representantes de EVERGREEN MARINE CORP, en El Salvador, NAVES debe mantener el prestigio de la línea que posee a nivel internacional, aunque la misma no posea las mismas certificaciones y acreditaciones.

Evergreen Marine Corp (EMC) fue creada por el Dr. Yung-Fa Chang el 1 de septiembre de 1968, se ha asegurado su lugar en la historia del transporte marítimo. Desde aquellos primeros días, no sólo ha sobrevivido, sino que ha prosperado positivamente gracias al trabajo duro y a la perseverancia, hasta el día de hoy cuenta con una flota de más de 100 buques portacontenedores. Tanto por la magnitud de su flota como por su capacidad de carga, EMC se encuentra entre las principales compañías navieras internacionales del mundo. NAVES por su parte pertenece a la asociación ARENEP (Asociación de Representantes de Empresas Navieras y Portuarias).⁴⁰

3.8 Generalidades de la empresa

La empresa Agencias Navieras El Salvador, cuya oficina operativa se encuentra ubicada en Calle Llama de Bosque, Edificio Avante, Piso 7, Local 701, Urb. Madre Selva, Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, República de El Salvador.

Ilustración 6 - Ubicación Agencias Navieras Google



Fuente: Google

La empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V., la cual se dedica al traslado terrestre y marítimo de mercaderías dentro de contenedores, posee representación de la empresa Evergreen Marine Corp, de origen Taiwán en El Salvador, como representantes de la naviera se dedican al traslado de mercaderías desde todos los orígenes hacia El Salvador (Importación) con destino final definido a Acajutla y San Salvador en El Salvador, y Puerto Barrios en Guatemala, así mismo el traslado de mercaderías desde Puerto Barrios Guatemala, San Salvador o Acajutla en El Salvador hacia todos los destinos (exportación) de todo tipo de mercaderías no reguladas (sin restricción) a nivel internacional, acatando las disposiciones y políticas internacionales y nacionales para la importación y exportación.

Contando con la flota de contenedores propios de Evergreen Line, Evergreen Marine Corp y contenedores en alquiler propios de otras navieras o genéricos.

Sobre el traslado de mercadería terrestre se cuenta con el apoyo de empresa hermana Transportes Sebastián para uso exclusivo y pronta asignación de transporte.⁴¹

3.8.1 Condiciones de trabajo

Fachada de edificio AVANTE, donde se encuentra ubicada la oficina operativa de NAVES, la oficina se encuentra ubicada dentro del edificio en el séptimo nivel, local No.1.

41 De Rosa, J. 2021. Entrevista

Recepción NAVES – Para acceder a la oficina de NAVES se ingresa por la entrada principal, donde los visitantes deben dejar un documento para recibir gafete de visitante, ingresar el nivel donde visitarán (nivel 7) y aceptar para que el sistema de ascensor muestre



Ilustración 7 - Fachada edificio AVANTE

el número de elevador que lo llevará al nivel deseado, el edificio cuenta con 6 elevadores para visitantes y residentes o empleados de las oficinas, y un elevador de carga al posterior del edificio.

Atención al cliente: El cliente pasa por la entrada principal, donde se encuentra con la recepción, al ingresar se encuentra un pediluvio con químicos para limpiar la suela de los zapatos, dispensador de alcohol gel y sillas de espera.



Ilustración 8 - Recepción Agencias Navieras El Salvador

Finanzas y administración: El área de finanzas y administración se encuentra en la entrada de las oficinas.

Operaciones/Ventas y cobros: El área de operaciones de importación posee escritorios alrededor con una amplia área de oficinas con aire acondicionado e iluminación artificial.

Redes y bodega: La zona de redes de NAVES y GRUPO REMOR se encuentra en las instalaciones de Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.

Gerencia: La cual tiene una vista privilegiada de Antiguo Cuscatlán y el Volcán de San Salvador.

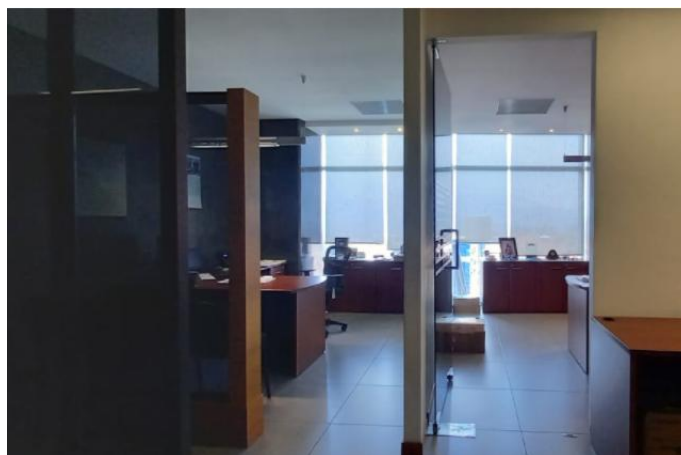


Ilustración 9 - Gerencia Agencias Navieras El Salvador

3.8.2 Servicios de Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.

El servicio ofrecido por la empresa Agencias Navieras El Salvador, es la representación de líneas navieras y como representantes de Evergreen se ofrece el servicio de transporte marítimo internacional bajo todos los incoterms utilizados en transporte marítimo internacional, incluido servicio desde la bodega del cliente y hasta bodegas en El Salvador vía Puerto Acajutla (Door to Door).

3.8.3 Procesos operativos

Planeación: Se maneja de manera mensual de acuerdo con las proyecciones de importación de los puertos de Guatemala y de El Salvador rumbo norte que es carga que proviene de embarques que arriban a Puerto Acajutla rumbo norte desde Panamá y sur con carga que proviene de embarques que arriban a Puerto Acajutla rumbo sur desde México, Manzanillo.

De acuerdo con la proyección se realiza planificación de pagos a la línea, coordinación con transporte para la carga con destino final San Salvador, facturación y prealerta a los proveedores en caso sea necesario manejar carga con un volumen distinto al habitual o recibir clientes que requieren un especial cuidado en las operaciones.⁴²

3.8.4 Diagnóstico actual

Al cierre de 2022, la carga que recibió el puerto alcanzó 5,264,716.42 toneladas métricas. Un año después esa cifra creció en 231,647.76 toneladas métricas.

La carga en TEU la cual se refiere a la capacidad de carga de un contenedor estándar (acrónimo en inglés que significa Twenty-foot Equivalent Unit) también aumentó. En 2023, Acajutla manejó 256,043 TEUs, 13,753 TEUs más que en 2022, para un alza interanual del 5.67%.

Las unidades o contenedores (de 20 o 40 pies) que entraron y salieron de El Salvador vía el puerto de Acajutla totalizaron 145,888 el año pasado, 9,352 más que en 2022.

Pero, aunque la carga subió, el número de buques que atracaron en sus muelles fue menor: de 584 en 2022 pasaron a 536 en 2023. Los barcos que atracan en sus instalaciones proceden en su mayoría de países de la región como Guatemala, Nicaragua, Panamá, Costa Rica y Honduras.

En la actualidad, el puerto de Acajutla maneja carga general, graneles sólidos, graneles líquidos y carga en contenedores. La mayor parte de esta carga es de importación.⁴³

42 Manual de puestos, importaciones. 2019.

43 Noticia La Prensa Gráfica, Rosa María Pastrán, “La carga en el puerto de Acajutla subió 4.40% en 2023”, 27 DE FEBRERO DE 2024. <https://www.laprensagrafica.com/economia/La-carga-en-el-puerto-de-Acajutla-subio-4.40-en-2023-20240226-0068.html>

Los contenedores de Evergreen arriban a Puerto Acajutla bajo el servicio LAE (Latín América Express), el cual es un acuerdo entre 4 navieras inicialmente: COSCO (COSCO Y OOCL) Maersk y Evergreen, actualmente LAE lo operan COSCO, OOCL, Y Evergreen, tiene 4 barcos, 3 operados por COSCO y 1 operado por Evergreen, cada 30 días aproximadamente cada barco logra su rotación completa, pudiendo recalar en 2 ocasiones en Acajutla, una rumbo norte y la siguiente rumbo sur, los puertos que lo comprenden son Manzanillo, Lázaro Cárdenas (México), Puerto Quetzal (Guatemala), Acajutla (El Salvador), San Lorenzo (Honduras), Corinto (Nicaragua), Caldera(Costa Rica), Balboa(Panamá).

Competencia directa está considerando introducción de servicios más cortos debido a saturación en muelles.⁴⁴

Respecto a la operación de importaciones de CEPA se cuenta con 2 grúas de Puerto las cuales operan en muelle C, sin embargo, en los demás muelles se utilizan las grúas del barco, incluso cuando hay disponibilidad de una grúa en Puerto Acajutla.

Las deficiencias de operación hacen que los tiempos de carga, descarga, y permanencia de contenedores en el puerto de Acajutla sean elevados, generando presiones de capacidad y ralentizando la operativa de muelle.⁴⁵

⁴⁴ cuadro de rotación de servicio marex2 de naviera ONE.

⁴⁵ Noticia La Prensa Gráfica, Rosa María Pastrán, “La realidad portuaria de El Salvador: Acajutla, con servicio deficiente; La Unión, con muy poca carga”, 22 DE MARZO DE 2024. <https://www.laprensagrafica.com/economia/La-realidad-portuaria-de-El-Salvador-Acajutla-con-servicio-deficiente-La-Union-con-muy-poca-carga-20240322-0120.html>



3.8.5 Visión

Consolidarnos en una de las opciones más atractivas de transporte internacional y de logística con operaciones a nivel regional, ampliando las alianzas estratégicas locales e internacionales y buscando continuamente nuevos negocios.

3.8.6 Misión

Proveer de servicio de transporte internacional y de logística. Comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del servicio personalizado, ofreciendo a nuestros clientes transporte marítimo internacional y su logística para entrega en bodega.

3.8.7 Valores

1. Actuar con **integridad, honestidad y lealtad** en todas las relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.
2. Cumplir con **responsabilidad** las funciones asignadas, desarrollar la visión de negocio y mantener un desarrollo sostenible.
3. **Respeto** a Dios, las personas, la comunidad, el medio ambiente y las leyes.
4. Mantener y exigir una **conducta ética y respetuosa** en nuestras relaciones con accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y el medio ambiente.⁴⁶

3.8.8 Principios de la organización

Como parte de los aspectos que la empresa desarrolla para otorgar un buen servicio se presenta a continuación los principios que se interponen para ser promovidos dentro de las instalaciones de la empresa Agencias Navieras El Salvador en sus instalaciones.

- **Calidad:** Se cuenta con un equipo y personal altamente capacitado capaz de proporcionar servicios y soluciones con ética, eficacia y respeto con el medio ambiente, buscando la satisfacción y excediendo a las expectativas de los clientes.
- **Orientación a las personas:** El principal activo de NAVES son los clientes internos (empleados), que son de vital importancia para brindar un servicio de calidad al cliente externo.

46 CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA NAVES, S.A. de C.V.02072015

- **Empoderamiento:** Concediendo una gran autonomía a los empleados para conseguir mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción.
- **Innovación:** Innovación de equipos para adaptarse a los requerimientos técnicos de aduana, con herramientas compatibles que reduzcan el trabajo manual de los empleados.
- **Formación y especialización constante:** Para adaptarse a la demanda de nuevos mercados acorde a la automatización y modernización de sistemas de Aduana.
- **Responsabilidad medioambiental:** Como representantes de EVERGREEN MARINE CORP. Se mantiene el compromiso con el medio ambiente para generar pocos residuos y reciclar en cuanto sea posible realizarlo con las medidas higiénicas y de seguridad aplicadas.

3.8.9 Política de calidad

Evergreen Marine Corp. Se encuentra certificada por ISO 9001:2000: Sistemas de Gestión de Calidad.

Posee un compromiso con la calidad y seguridad de manera continua, por lo tanto, se trabaja constantemente por la búsqueda de formas de innovar y mejorar los servicios.

La política de Evergreen Marine Corp se implementó teniendo en cuenta cuatro factores clave:

- Brindar un servicio de alta calidad de manera constante.
- Centrarse en los requisitos del cliente.
- Garantizar los más altos niveles de seguridad.
- Mejorar e innovar continuamente.

Desde antes de obtener la certificación ISO 9001:2000. Evergreen ejecutó regularmente sistemas de control de calidad internos basados en las normas ISO.

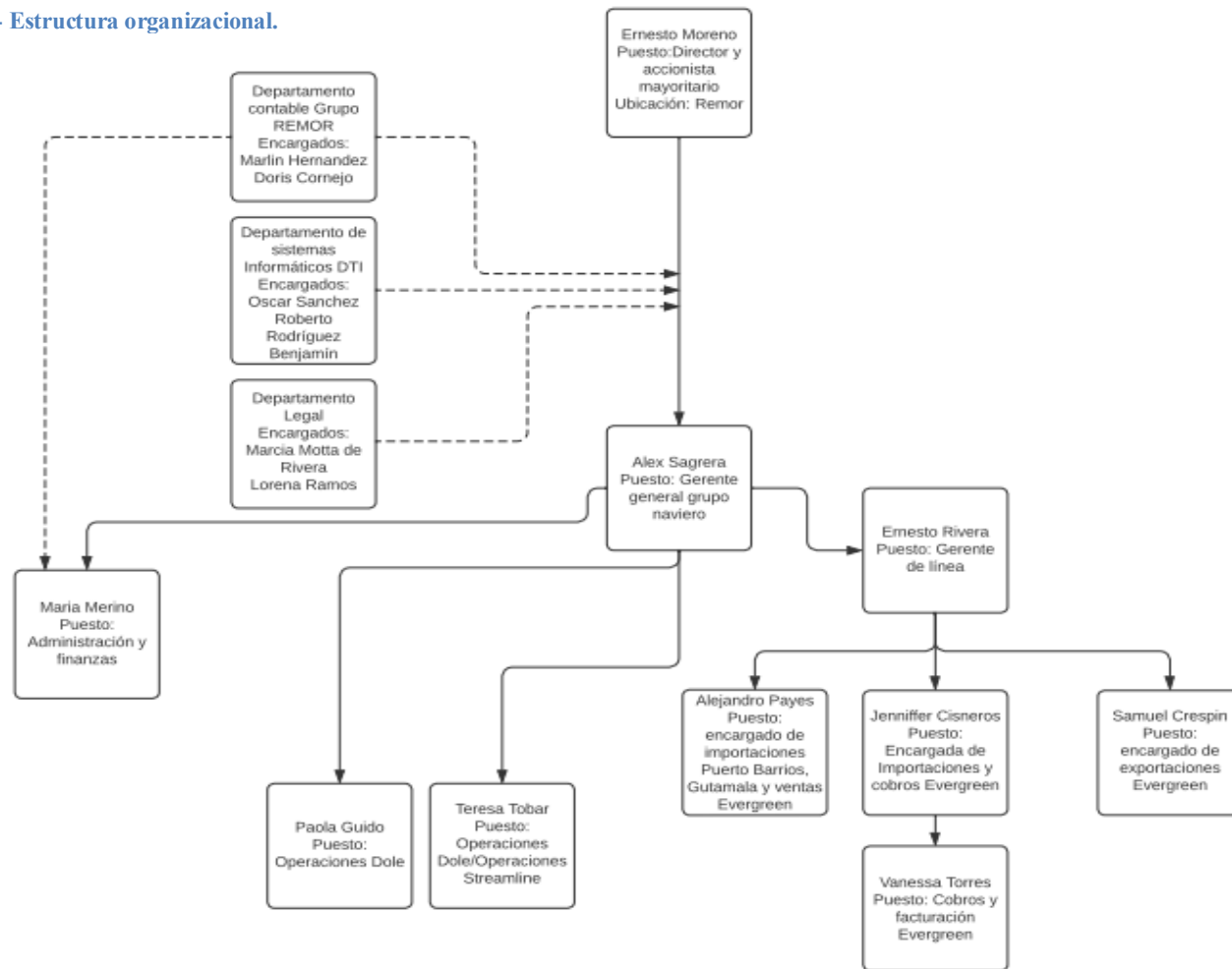
La decisión de solicitar formalmente la certificación se tomó en agosto 2002. Todos los requerimientos y evaluaciones internas y externas fueron satisfechas por la empresa en noviembre de 2002.

Aunque Agencias Navieras El Salvador es representante de Evergreen Marine Corp, no se posee certificación, aunque si trabaja bajo normas de calidad impuestas por Evergreen Marine Corp. Las cuales son supervisadas y evaluadas de manera mensual, por medio de auditorías internas, logrando así poseer una clasificación C siendo la escala A, B, C, D. F en servicio, donde se evalúa procedimientos en sistema y servicio al cliente.⁴⁷

⁴⁷ Evergreen Marine Corp. DNV recognises Evergreen's quality management system at ISO award ceremony in Taipei, https://www.evergreen-marine.com/tuf1/jsp/TUF1_Html.jsp?page=TBN1_021218.htm

3.9 Estructura organizacional actual de Grupo Naviero (Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. / Agencias Global del Mar S.A. de C.V.)

Ilustración 10 - Estructura organizacional.



Elaboración propia

3.10 Colaboradores de la empresa

Las empresas hermanas de Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. son también sus colaboradores directos, para el área administrativa, contable, legal, de sistemas, para trámites aduanales en Puertos, servicio de transporte terrestre para la carga con destino final San Salvador y también servicio de almacenaje de contenedores.

Además, es de tomar en cuenta que los servicios como agua y luz son facturados directamente por el edificio AVANTE, así como el mantenimiento.

Al estar dentro de un edificio de condominios las normativas, equipos de seguridad, así como las brigadas de primeros auxilios y evacuación son coordinados por medio de la administración del edificio a través de las brigadas correspondientes dentro de la oficina, el edificio cuenta además con un convenio con una empresa que brinda servicio de ambulancia en caso de alguna emergencia.⁴⁸

Además, otro colaborador externo de la empresa que presta sus servicios es CEPA (Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma), que brinda sus servicios en Puerto Acajutla, los muelles en dicho Puerto tienen el siguiente calado: muelle C del Puerto de Acajutla tiene un calado de 12.5 metros en marea baja. El muelle C tiene 256 metros de largo.⁴⁹

⁴⁸ Tobar, de los Ángeles. 2021. Entrevista

⁴⁹ CEPA, Ing. Manuel Alberto Morales, Supervisor de Proyectos de inversión, 25 de julio de 2021, “Profundidades de Muelles en Puerto de Acajutla”. <https://www.cepa.gob.sv/download/profundidades-de-muelles-en-puerto-de-acajutla/>

3.11 Clientes más importantes

Se tiene una cartera de clientes internacionales, manejando franquicias en destinos como **Walmart** (Operadora del Sur) y grandes azucareras como grupo **CASSA** (Compañía Azucarera Salvadoreña), gubernamentales como el **Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud**, con recepciones importantes de paquetes alimentarios del gobierno vía Acajutla, equipo médico y hospitalario proveniente de América y Asia utilizado en los hospitales durante la crisis sanitaria de COVID-19.

3.12 Elementos que intervienen en el servicio

Proveedores:

Proveedores varios: Para los productos de papelería y limpieza se hace cotización y se utiliza servicio delivery de las empresas para recibir los productos directamente en oficina, se hacen pedidos mensuales para evitar la acumulación de producto o almacenaje de productos cerrados.

Toda la labor administrativa es vista desde el grupo corporativo REMOR, desde los encargados del área contable, sistemas o DTI y departamento legal de la empresa.

Trámites y agente aduanal:

El Servicio de trámites y agente aduanal opera con la empresa hermana OMARSA con sede en Puerto Acajutla y Santo Tomás de Castilla (Guatemala) estos últimos para llevar las operaciones de importación en Puerto Santo Tomás de Castilla y Puerto Barrios en Guatemala, estos agentes son los encargados de colaborar con la elaboración y entrega de documentos para liberar la carga en Puertos.

Consolidadores:

El servicio de consolidación de carga se presta por medio de la empresa hermana TRANSEBASTIAN CONSOLIDADORES, que por medio de sus agentes brindan servicio de transporte marítimo de carga consolidada, este agente consolidador es el encargado de reunir la carga de distintos clientes finales y agregarla a un solo contenedor a su nombre por medio de manifiestos hijos, en el país de destino desconsolida la carga para entrega a los distintos clientes que han contratado (parcial) el servicio de transporte marítimo en el contenedor consolidado.

Transporte:

El Servicio de transporte terrestre nacional e internacional opera con la empresa hermana TRANSPORTES SEBASTIAN SA DE CV, lo cual permite brindar un mejor y más completo servicio de transporte de mercadería, transportes Sebastián cuenta con una flota de más de 100 cabezales y chasis para el manejo de todo tipo de contenedores, y los pilotos contratados cuentan con permisos para transportar carga IMO aunque cuando no hay disponibilidad de transporte por equipos o personal, TRANSPORTES SEBASTIAN subcontrata con otros transportistas el movimiento, y ellos pagan directamente al servicio subcontratado.⁵⁰ Las empresas de transporte terrestre son las encargadas de mover los contenedores desde Puerto hasta el destino final contratado por los clientes.

⁵⁰ Manual de puestos, importaciones. 2019.

Toda carga que es transportada por vehículos de transporte de carga que circule por las vías terrestres de El Salvador, se clasifican de conformidad a la Codificación Internacional de Mercancías Peligrosas, (IMDG) de la siguiente manera:

- a) Clase 1: Explosivos;
- b) Clase 2: Gases;
- c) Clase 3: Líquidos inflamables y Líquidos combustibles;
- d) Clase 4: Sólidos inflamables;
- e) Clase 5: Oxidantes y peróxidos orgánicos;
- f) Clase 6: Tóxicos y agentes infecciosos;
- g) Clase 7: Radiactivos;
- h) Clase 8: Corrosivos; y,
- i) Clase 9.- Varios o misceláneas.⁵¹

⁵¹ Artículo 25, Clases de mercancías peligrosas. Reglamento de transporte terrestre de carga. Capítulo 3 Vehículos de transporte de mercancías peligrosas

Clientes:

Consolidadores y cliente final: se refiere a la persona natural y jurídica que se dedique a importar mercadería hacia El Salvador, principalmente proveniente de Asia, Norte y Sur América en contenedores secos, en El Salvador no se manejan contenedores refrigerados de Evergreen, mejor conocidos como Reefer container.

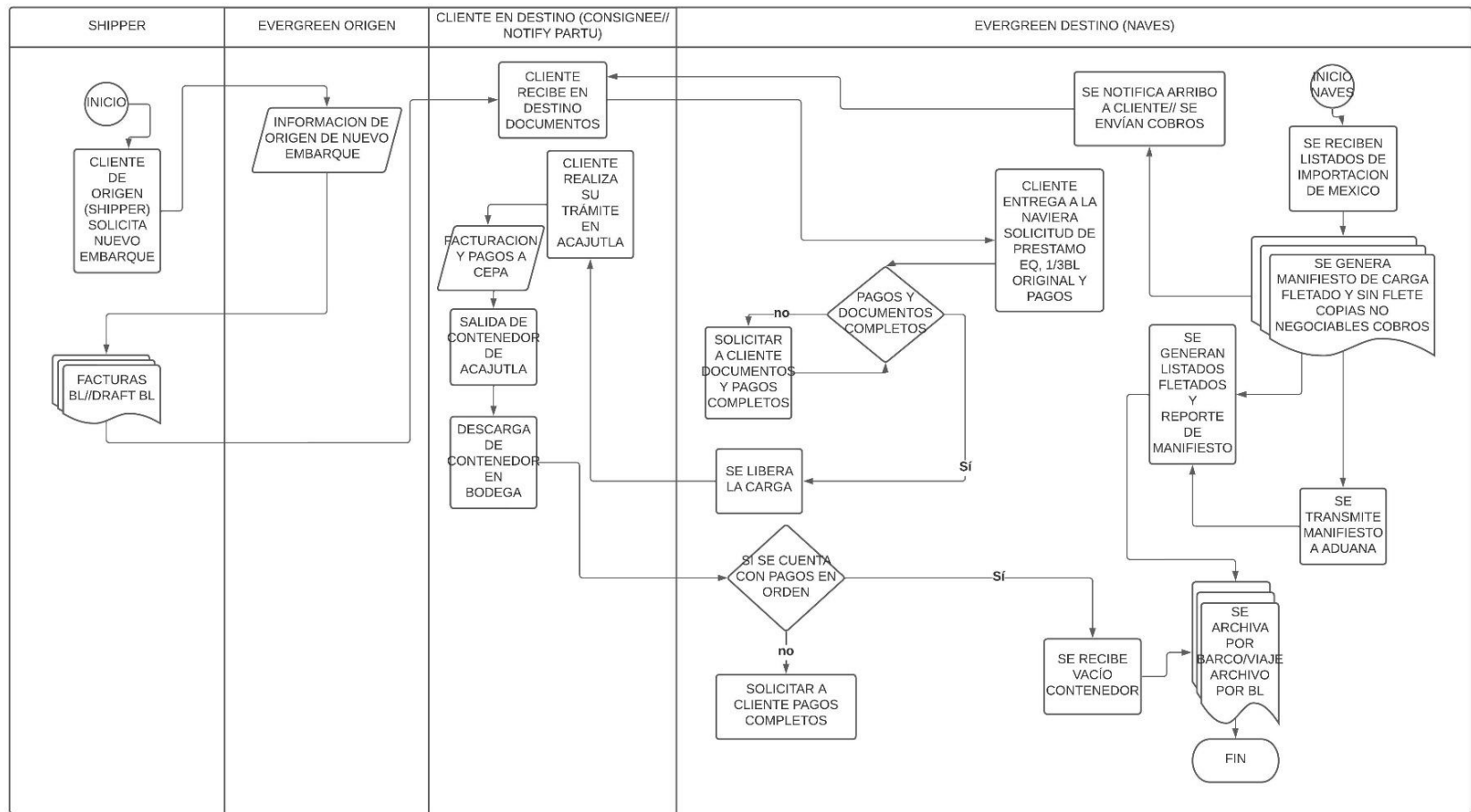
Los consolidadores son clientes cuya labor es traer carga para diferentes clientes finales en un solo contenedor, para optimizar el espacio dentro del contenedor, ya en bodegas separan la carga para los distintos clientes finales y entregan su facturación acorde, en el caso del cliente final es el cliente que no utiliza intermediarios para traer su carga, sino que cada empresa trae sus contenedores completos con carga completa a bordo directo a sus bodegas para su uso.

3.13 Mapa de procesos

La empresa no contaba con sus procesos diagramados, por tal motivo se presenta a continuación el mapa de procesos de la organización, según la investigación.

El mapa expuesto se compone con las siguientes partes:

Ilustración 11 - Flujograma del proceso de servicio



Elaboración propia con información proporcionada.

3.13.1 Paso a paso del proceso de servicio

RECIBIR.

PASO 1 - LISTADO DE IMPORTACIÓN. Se reciben listados de importación de Evergreen en Manzanillo, México.

Tiempo: con 7 días previas al arribo.

Ejecutor: Encargado de Importación.

Acción:

- Actualización de datos con la gerencia.
- Enviar correo interno a todas dependencias involucradas, tales como importación, finanzas, gerencia.

Falta de acción:

- No se actualizan los presupuestos mensuales y los reportes de ingresos.

Departamentos Involucrados:

- Gerencia. Genera listado para reporte a la presidencia.
- IT. Soporte técnico en fallas informáticas.

PROCESAR.

PASO 2 – PREPARACIÓN DE NOTIFICACIÓN. Se genera bloc de notas manifiesto de carga fletado, manifiesto de carga sin flete, copias no negociables del BL en PDF y cobros en PDF a los clientes.

Tiempo: con 7 días previas al arribo.

Ejecutor: Encargado de Importación, encargado de cobros.

Acción:

- Descarga del sistema de Evergreen de Manifiesto fletado de carga para elaboración de cobros.
- Descarga del sistema de Evergreen de Manifiesto sin flete.
- Elaboración de cobros en Excel, y plantilla en Microsoft Word.

Falta de acción:

- No se podría notificar al cliente el arribo.

Departamentos Involucrados:

- Operaciones de importaciones (Cobros, importaciones)

PASO 3 – NOTIFICACIÓN A CLIENTES. Se envía notificación de arribo formal al cliente con formularios,

Tiempo: 6 días previas al arribo.

Ejecutor: Encargado de importaciones.

Acción:

- Se busca los correos que corresponden a cada cliente.
- Se crea un nuevo correo.
- Se crea un nuevo asunto con la leyenda “NOTIFICACION ARRIBO ACJ” seguido de DLY: SS (San Salvador) o ACJ(Acajutla), se agrega el nombre del cliente (consignatario ó *Notify Party*), más contenedor, número de BL, nombre del barco y viaje de la carga.

- Se adjuntan los archivos de prealerta con ETA a la fecha, formularios en Excel de préstamo de equipo o solicitud de movimiento, formularios de conocimiento de cliente (ley de lavado de dinero y otros activos), bloc de notas de manifiesto de carga sin flete y se brinda 24 horas para dar respuesta al correo, detallando uso de la carga, para responder si será vaciado en Puerto Acajutla, si solicita algún cambio en la información o si detallará el tipo de embalaje que trae la carga.
- Se envía el correo al cliente con copia al departamento de importaciones, departamento de cobros y oficinas de OMARSA en Puerto Acajutla.

Falta de acción:

- Los clientes no tendrían conocimiento de la carga que arribará próximamente a Puerto Acajutla, por lo cual no podrían coordinar su plan de trabajo.
- El cliente no podría estimar adecuadamente sus espacios en bodega
- Ni coordinar con recurso humano y maquinaria necesaria para realizar las descargas en las distintas bodegas
- Tampoco tendrían conocimiento de los requisitos de la naviera ni los costos
- No podrían informar los detalles de su carga y estarían sujetos a multas.

Departamentos Involucrados:

Departamento de importaciones.

PASO 4 – TRANSMISIÓN A ADUANA: Se transmite manifiesto electrónico a sistema *Sidunea World* de Aduana.

Tiempo: más de 48 horas previas al arribo.

Ejecutor: Encargado de importaciones o asistente.

Acción:

- Se abre el archivo manifiesto de carga fletado del barco en el sistema AURORA.
- Se abre el archivo pesos por contenedor en el sistema AURORA.
- Desde AURORA se ejecuta el comando cargar, para cargar el listado por cada barco de manifiesto electrónico al sistema SIDUNEA WOLRD.
- Se abre SIDUNEA WOLRD y se modifica pesos totales, viaje correcto y se verifica que el número de contenedores y BL coincidan con los esperados en el barco.
- Se hace cierre de información en SIDUNEA WORLD y se genera el manifiesto electrónico que se compartirá a los clientes.

Falta de acción: De no manifestar antes de 48 horas previas al arribo se generan multas a la línea desde \$50.00 hasta \$1,500.00 según lo determine el administrador de aduanas.

Departamentos Involucrados:

Departamento de importaciones.

PASO 5 – COBROS Y ENVÍO DE MANIFIESTO: Se envían los cobros e indicaciones de pago, a la vez se envía manifiesto electrónico a clientes.

Tiempo: 24 a 48 horas previas al arribo

Ejecutor: Encargado de cobros y asistente de importaciones.

Acción:

- Se crean los recibos y facturación de clientes.
- Se escanean los cobros.

- Se envía correo dentro de cada seguimiento con indicaciones de pago y los comprobantes a pagar como adjuntos.
- En el correo a enviar se actualiza el ETA de la carga y se envía manifiesto electrónico y línea de manifiesto a clientes que han entregado BL en oficina.

Falta de acción:

- Los consolidadores no pueden desconsolidar si no tienen el manifiesto electrónico y línea correctos.
- El cliente no puede pagar impuestos.
- Los clientes no pueden sacar su carga.

Departamentos Involucrados: Departamento de cobros e importaciones.

PASO 6 – DOCUMENTOS Y PAGOS COMPLETOS: Se colecta de cliente solicitud de préstamo de equipo/solicitud de movimiento, BL original y pagos, destino final San Salvador deben entregar orden de levante.

Tiempo: Desde 48 horas previas al arribo hasta lo que el consignatario requiera para liberar su carga.

Ejecutor: Encargado de cobros y asistente de importaciones.

Acción:

- Se recibe pagos del consignatario.
- Se revisa el ingreso del pago con administración o con finanzas.
- Se liquidan los recibos y facturación.

- Se archiva facturación pagada vía electrónica.
- Se recibe solicitud de movimiento o solicitud de préstamo de equipo.
- Se validan que todos los campos estén llenos, debidamente firmados y sellados.
- Para DLY San Salvador se recibe orden de levante.
- Tránsitos DLY San Salvador, se recibe cuadrícula.
- Se agrega BL al archivo y se pasa archivo completo a operaciones.
- Operaciones libera el BL en el sistema de Evergreen

Falta de acción:

- No es brindada la liberación en Puerto del contenedor.
- No se solicita movimiento hacia San Salvador.
- No se pueden coordinar las revisiones en Puerto de la carga.

Departamentos Involucrados:

Finanzas, operaciones de importación y cobros.

LIBERAR

PASO 7 – LIBERACIÓN DE CONTENEDOR/CARGA: Se libera la carga destino final DLY (*delivery*) Acajutla, mientras que destino final San Salvador se solicita asignación de cabezal/chasis a transporte.

Tiempo: 2 horas para liberación y hasta 48 horas para asignación de transporte.

Ejecutor: encargado de importaciones.

Acción:

- En caso DLY Acajutla, operaciones envía correo de liberación a Oficinas de OMARSA en Acajutla con fechas libres de parqueos y demoras.
- DLY Acajutla OMARSA entrega al piloto o encargado los ARIVU.
- En caso DLY San Salvador se solicita a transporte la asignación de cabezal/chasis y piloto.
- DLY San Salvador operaciones coordina con consignatario las revisiones o retenciones por autoridades y transporte hasta la liberación de la carga.

Falta de acción:

- No se puede coordinar el movimiento desde Acajutla a destino final San Salvador.
- El cliente no puede retirar el contenedor del Puerto Acajutla para su descarga en bodega.

Departamentos Involucrados: Operaciones de importación.

PASO 8 – CUSTODIO Y DESCARGA: Para carga destino final San Salvador se coordina con el cliente el movimiento, el seguimiento con el servicio de seguridad (custodio de carga) y la descarga con bodega de cliente.

Tiempo: dentro de 48 horas después de ingresada la solicitud de movimiento.

Ejecutor: Encargado de operaciones de importación.

Acción:

- DLY San Salvador operaciones sigue el estatus del contenedor desde la asignación del transporte hasta la entrega del contenedor vacío en el predio.
- Se coordina con transporte y con el consignatario la asignación del servicio de seguridad (custodio de carga) con la empresa encargada según el cliente solicite.

- Se coordina con el cliente y su bodega la recepción y descarga del contenedor con el transportista.
- Se organiza la entrega de contenedor vacío en Predio de contenedores.

Falta de acción:

- No sería posible la rápida descarga con el cliente, pues no sabría cuándo y en qué condiciones llegaría su carga a bodega.
- La carga del cliente y el contenedor tendría riesgo de robo.

Departamentos Involucrados:

Operaciones de importación.

PASO 9 – VERIFICACION DE PENDIENTES: Se verifica si cliente no tiene pagos pendientes al momento de recibir vacíos, de tener pagos adicionales/pendientes se colecta cobro para recibir contenedor vacío.

Tiempo: 15 minutos.

Ejecutor: Encargado de cobros y asistente de importaciones.

Acción:

- Se recibe correo del depósito de contenedores (predio) informando sobre la llegada de contenedor vacío.
- Se revisa en control de vapores el tiempo libre del contenedor.
- Se pasa a cobro la solicitud de facturación en caso de ser necesario, se informa de todos los cargos que se han incurrido a la fecha.
- Se emite y envía cobro a cliente con indicaciones de pago.

- En caso de ser un cliente con crédito se recibe contenedor contra confirmación de pago.
- Se espera a recibir pago de cargos adicionales.
- Se revisa pago realizado por cliente con finanzas.
- Se envía correo al depósito para que reciban contenedor vacío.

Falta de acción:

- Se generaría cargos adicionales que no serían pagados.
- CEPA generaría cargos que no podrían ser cubiertos por la agencia.
- Evergreen generaría cargos que no serían cobrados a los clientes.

Departamentos Involucrados: Departamento de cobros e importaciones, finanzas y administración.

ARCHIVAR

PASO 10 – ARCHIVAR: Se archiva cada cliente de forma física por BL y luego por vapor/viaje, mes y año.

Tiempo: 20 minutos.

Ejecutor: Encargado de cobros y asistente de importaciones.

Acción:

- Se ordena de atrás hacia adelante: Copia fletada de BL, BL original 1 de 3 ó fotocopia de recibido 1 de 1 BL original, solicitud de préstamo de equipo o solicitud de movimiento y asignación de transporte.
- Se ordena en un cartapacio por barco/viaje y fecha, colocando cada archivo de cliente en orden DLY San Salvador y atrás DLY Acajutla, al frente de cada barco se coloca el

nombre del barco, viaje, y un listado de todos los contenedores/BL y clientes que contiene el barco.

- Se guarda los cartapacios en bodega de almacenamiento desde 3 meses hacia atrás, se deja en escritorio únicamente los 3 meses más recientes.

Falta de acción:

- Al necesitar revisar un caso antiguo sería muy difícil encontrar el caso en particular.
- Demoraría muchísimo más tiempo encontrar un archivo antiguo de no tener en orden los registros.
- Facilidad de organizar los expedientes de clientes.

Departamentos Involucrados: Departamento de cobros e importaciones.

3.13.2 Actividades y proceso de los colaboradores internos

Alta gerencia (Director y accionista mayoritario)

Son encargados de validar y aprobar diferentes acciones de tipo estratégica que tengan que ver con las mejoras que se realizarían en la empresa.

Departamento contable (Grupo REMOR):

Este departamento es externo de NAVES, se encargan de enviar comprobantes de crédito fiscal, facturas de consumidor final y facturas de exportación para su elaboración para los clientes por parte de cobros y facturación de Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V., adicional de llevar el registro contable de la agencia.

Departamento legal/RRHH – Grupo REMOR

Es un departamento externo de NAVES se encargan de la parte legal de AGENCIAS NAVIERAS y las demás empresas que componen GRUPO REMOR, además de encargarse de la auditoría y cumplimiento de la ley de lavado de dinero y revisión de solicitudes de créditos.

Departamento de sistemas informáticos DTI – Grupo REMOR

Este departamento se encarga de mantenimiento, redes, sistemas informáticos, generación de órdenes de compra de tecnología, equipos, contratación de programas y sistemas de telefonía.

Administración y finanzas

Este proceso se encarga de revisar y cuadrar los pagos por parte de la naviera, transporte y demás de los proveedores, además de llevar caja chica, programación y aprobación de compras para el mantenimiento de la oficina, como papelería, aprobación de órdenes de compra de equipo y programas informáticos, compras en supermercados de equipo de limpieza, a proveedores para el uso interno como café.

Gerente general grupo Naviero

Persona encargada de dirigir, organizar y planificar la actividad de cada una de las áreas operativas de la empresa, gestionar los recursos, revisar políticas y planes de la empresa de acuerdo con cada gerencia de línea.

Gerente de línea

Esta actividad se encarga de dirigir a los colaboradores que se tiene a cargo y a su vez responde al gerente general, además de recibir y analizar los resultados de la evaluación enviada periódicamente por Evergreen para evaluar la labor de la agencia como representante de Evergreen, recibir la calificación y aspectos evaluados por la línea según cada categoría, y hablar con cada unidad operativa en caso de existir bajas en las calificaciones o calificaciones deficientes en cada pantalla para revisar el motivo de la misma con cada unidad, y luego revisar con la línea en caso de existir problemas en la forma en que se ha recibido la evaluación por algún caso especial que requiera un proceso distinto.

Encargado de importaciones Puerto Barrios/ventas

Se encarga de llegar las ventas, realizar contratos y de los contratos por cada cliente toma órdenes de movimiento tomando en cuenta mercadería, peso, tamaño de contenedor, ruta marítima y ofrece transporte terrestre en caso de ser necesario adicionando fletes extras según corresponde, los fletes los puede brindar destino final Acajutla o San Salvador, a la vez es el encargado de realizar los movimientos y liberaciones de carga para contenedores de importación descargados en Puerto Barrios con destino final San Salvador, solicitar a transporte movimiento y coordinar el mismo.

Además ejecuta y opera pantallas de liberación de carga en sistema para toda la importación, con la autorización previa de cobros y facturación, las pantallas de liberación son evaluadas por Evergreen en sistema, de forma que si no se ejecutan en el orden correcto (reportar pago y después realizar liberación) entonces se reducen los puntos de la evaluación, también debe

ejecutar correctamente el reporte en sistema del arribo de cada barco y por contenedor, detallando hora de arribo, atraque e inicio de operaciones de cada barco de importación según reportes de cada operador/capitán del Buque.

Departamento de importaciones y cobros Evergreen

Este departamento se encarga de llevar las facturaciones y cobros, a su vez se encarga de realizar los movimientos y liberaciones de carga para contenedores de importación descargados en Puerto Acajutla con destino final San Salvador y Acajutla, solicitar a transporte movimiento y coordinar el mismo.

También autoriza la liberación por parte de cobros de los clientes según BL y verifica que el cliente tenga todos los documentos en orden (BL, solicitud de préstamo de equipo o solicitud de movimiento) antes de pasar el archivo por BL para liberación, las pantallas de liberación son evaluadas por Evergreen en sistema de forma que si no se ejecutan en el orden correcto (reportar pago y después realizar liberación) entonces se reducen los puntos de la evaluación, lleva registro de todos los créditos que lleva la empresa y pasa al departamento legal a revisión de documentos para crédito luego se envía y recibe solicitudes de clientes que desean crédito o facilidades de pago con la empresa para su aprobación, a su vez realiza pantallas referentes a la importación verificando las alertas que genera el sistema ante la recepción de carga peligrosa IMO o sobrepesos, se debe aceptar la alerta en tiempo.

Para hacer constar a la línea que se tiene conocimiento de la carga especial y que la misma debe recibirse y moverse bajo los protocolos de seguridad que corresponda, también lleva registro de los contenedores recibidos con daño en Puerto y se verifica que los mismos no afecten la carga del cliente, estibándose de forma adecuada según el daño del contenedor, en caso que CEPA no permita salida del Puerto del contenedor se informa al cliente y se procede según decisión sugerida a la gerencia, en caso de necesitar reparación de los contenedores se debe informar a la gerencia, cotizar con el predio SMU en Acajutla, informar a la línea para esperar la autorización.

También es la persona encargada de llevar registro de los reclamos, solicitar todos los documentos y cartas requeridas por la naviera, subir al sistema el reclamo e informar vía correo a la línea y la gerencia, también es el medio de comunicación entre el cliente y la naviera mientras el reclamo es aceptado y se comienza a procesar por parte de la línea, para procesar el reclamo es importante identificar que el mismo no haya sido reclamado también con la empresa aseguradora del cliente.

Cobros y facturación

Este departamento se encarga de enviar cobros y recibir pagos en oficina y vía correo, también de llevar reportes de ventas y facturación, recibir documentos de los clientes, pasarlos a liberación al tener documentos y pagos completos, aplicar tiempo libre adicional según sistema para demoras de contenedor.

Encargado de exportaciones Evergreen

Este personal se encarga de realizar los bookings para los clientes, de revisar inventario digital de contenedores en predios y evacuar contenedores vacíos del país, además de entregar contenedores óptimos a los clientes de exportación, revisar en sistema el reporte de arribo, inicio de operaciones, finalización de operaciones y zarpe de forma correcta y reportarlo a la línea en un tiempo no superior a 24 horas hábiles.

3.14 Análisis FODA para el proceso de importación de la empresa NAVES

A continuación, se presenta la Matriz FODA desarrollada para la empresa Agencias Navieras El Salvador, esta permitirá mostrar la realidad interna, así como la externa de esta, se determinará una serie de factores que servirán para encaminar las estrategias a tomar en cuenta para la gestión de calidad en el proceso de operaciones de importación en dicha organización.

3.14.1 FODA para el proceso de importación de Agencias Navieras El Salvador S.A de C.V.

Ilustración 12 - Matriz FODA



3.14.2 Conclusión FODA para el proceso de importación de la empresa NAVES

El análisis FODA permite identificar de manera clara las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. en sus operaciones de importación. Este ejercicio proporciona un panorama integral de la situación actual de la empresa, destacando los aspectos a reforzar y las áreas a mejorar.

Fortalezas: Las fortalezas de la empresa son elementos clave que respaldan su crecimiento y competitividad. Es esencial mantener y potenciar estas cualidades para asegurar un desarrollo continuo y sostenible en el tiempo.

Oportunidades: Las oportunidades representan posibilidades estratégicas para mejorar y expandir las operaciones de importación. Identificarlas y ejecutar planes que permitan aprovecharlas al máximo será fundamental para garantizar el crecimiento y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Debilidades Las debilidades actuales afectan la calidad de las importaciones, lo que limita el desempeño de la empresa. Estas deben ser abordadas con acciones concretas para minimizar su impacto y optimizar los resultados. La propuesta incluye identificar, eliminar o controlar estas limitaciones para mejorar los procesos de manera efectiva.

Amenazas Las amenazas externas, aunque inevitables, requieren atención constante para mitigar riesgos que puedan afectar el desarrollo de la empresa. Una gestión adecuada permitirá reducir su influencia negativa y proteger los intereses de la organización.

3.15 Evaluación de problemas

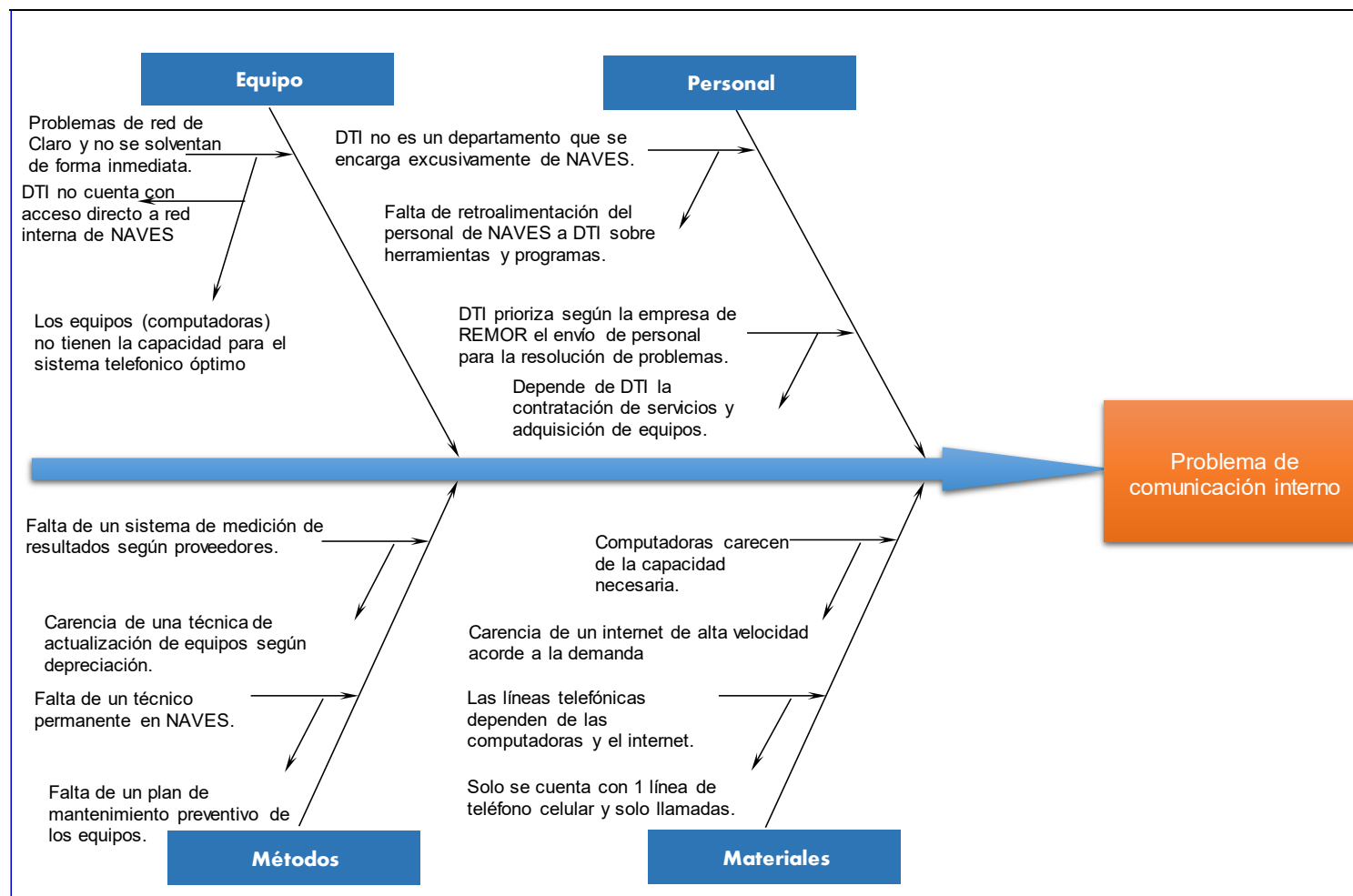
Durante la investigación se lograron identificar tres problemas de los cuales se consideran que son aquellos que ocasionan las mayores dificultades y su eliminación reduciría la brecha que tiene la empresa para lograr mejoras significativas.

Es así como por medio de la aplicación del diagrama Ishikawa o causa raíz se fueron evaluando dichos problemas y se presentan a continuación.

3.15.1 Problemas de comunicación interno.

Debido al equipo tecnológico que se posee actualmente genera problemas en la red del proveedor, esto debido a que en el caso de esta investigación para la empresa Claro la cual es el servidor de internet principal de Agencias Navieras El Salvador, luego por problemas del servidor de internet y además debido al uso de programa para la recepción de llamadas en la computadora (LINKUS), el cual por medio de GEMBA se confirmó que presenta deficiencias como un canal de comunicación, pues depende del sistema de internet que poseen y debido a una mala estrategia de contratación de servicio el internet es deficiente respecto a los requerimientos técnicos para que LINKUS opere de óptima manera, por lo que frecuentemente se sufre de desconexiones o limitada conexión e inestabilidad en las llamadas.

3.15.1.1 Diagrama de Ishikawa aplicado – Problema 1



3.15.1.2 Análisis problema # 1

El diagrama de Ishikawa revela que la ineficiencia en la red, equipos y comunicación en NAVES es un problema multifactorial, con causas que abarcan desde la falta de recursos tecnológicos adecuados hasta la carencia de procesos estructurados y personal especializado. Las principales áreas de mejora identificadas son:

- Mejora de la infraestructura tecnológica: Es necesario actualizar las computadoras y el sistema de internet para que sean acordes a la demanda actual.
- Optimización de procesos: Implementar un sistema de medición de resultados y un plan de mantenimiento preventivo de los equipos.
- Capacitación y retroalimentación: Establecer un flujo constante de retroalimentación entre el personal de NAVES y DTI para identificar y resolver problemas de manera proactiva.
- Autonomía y recursos: Contar con un técnico permanente en NAVES y mayor autonomía en la contratación de servicios y adquisición de equipos.

3.15.2 Problema de comunicación con el cliente

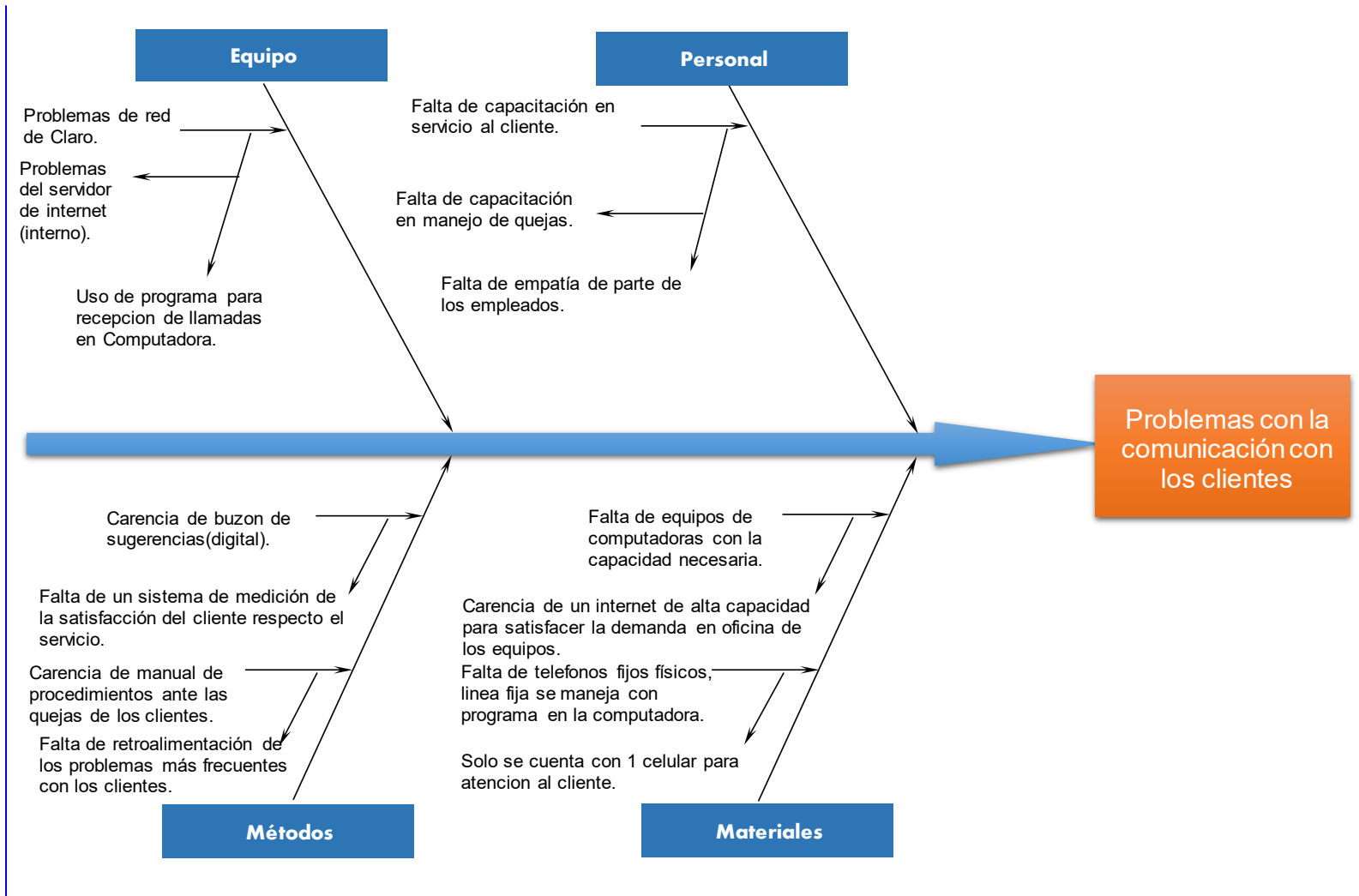
Problemas en la comunicación con los clientes debido al personal con nula capacitación en servicio al cliente, falta de empatía de parte de los empleados y deficiencias en la capacitación en el manejo específico de las quejas o reclamos, también se ha identificado que los clientes se quejan de la dificultad de contactar a los empleados y del horario restringido de atención al cliente debido a situación de COVID-19 Que es de lunes a viernes de 09:00am a 3:00pm siendo los horarios habituales de lunes a viernes de 8:00am a 12:00md y de 1:30pm a 5:00pm.

Respecto a los métodos que intervienen en la comunicación con el cliente se encuentra la carencia de un buzón de sugerencias, falta de un sistema de medición de la satisfacción del cliente respecto al servicio, la falta de manual de procedimientos ante las quejas más frecuentes y la falta de una lista de los problemas más frecuentes con los clientes.

A continuación, se presenta el desarrollo del diagrama Ishikawa aplicado al problema principal.

3.15.2.1 Diagrama de Ishikawa aplicado – Problema 2.

Ilustración 13 - Diagrama Ishikawa aplicado



3.15.2.2 Análisis problema # 2

El diagrama de Ishikawa revela que los problemas de comunicación y atención al cliente en NAVES son multifactoriales, con causas que abarcan desde la falta de capacitación del personal hasta la carencia de recursos tecnológicos adecuados. Las principales áreas de mejora identificadas son:

- Capacitación del personal: Es necesario brindar capacitación en servicio al cliente y manejo de quejas para mejorar la empatía y la calidad del servicio.
- Mejora de la infraestructura tecnológica: Adquirir equipos de computadoras adecuados y un internet de alta capacidad para satisfacer la demanda.
- Implementación de procesos: Establecer un sistema de medición de la satisfacción del cliente, un manual de procedimientos para manejar quejas y una lista de problemas frecuentes.
- Recursos de comunicación: Aumentar el número de teléfonos fijos y celulares para mejorar la capacidad de atención al cliente.
- Buzón de sugerencias: Implementar un buzón de sugerencias para recopilar feedback de los clientes.

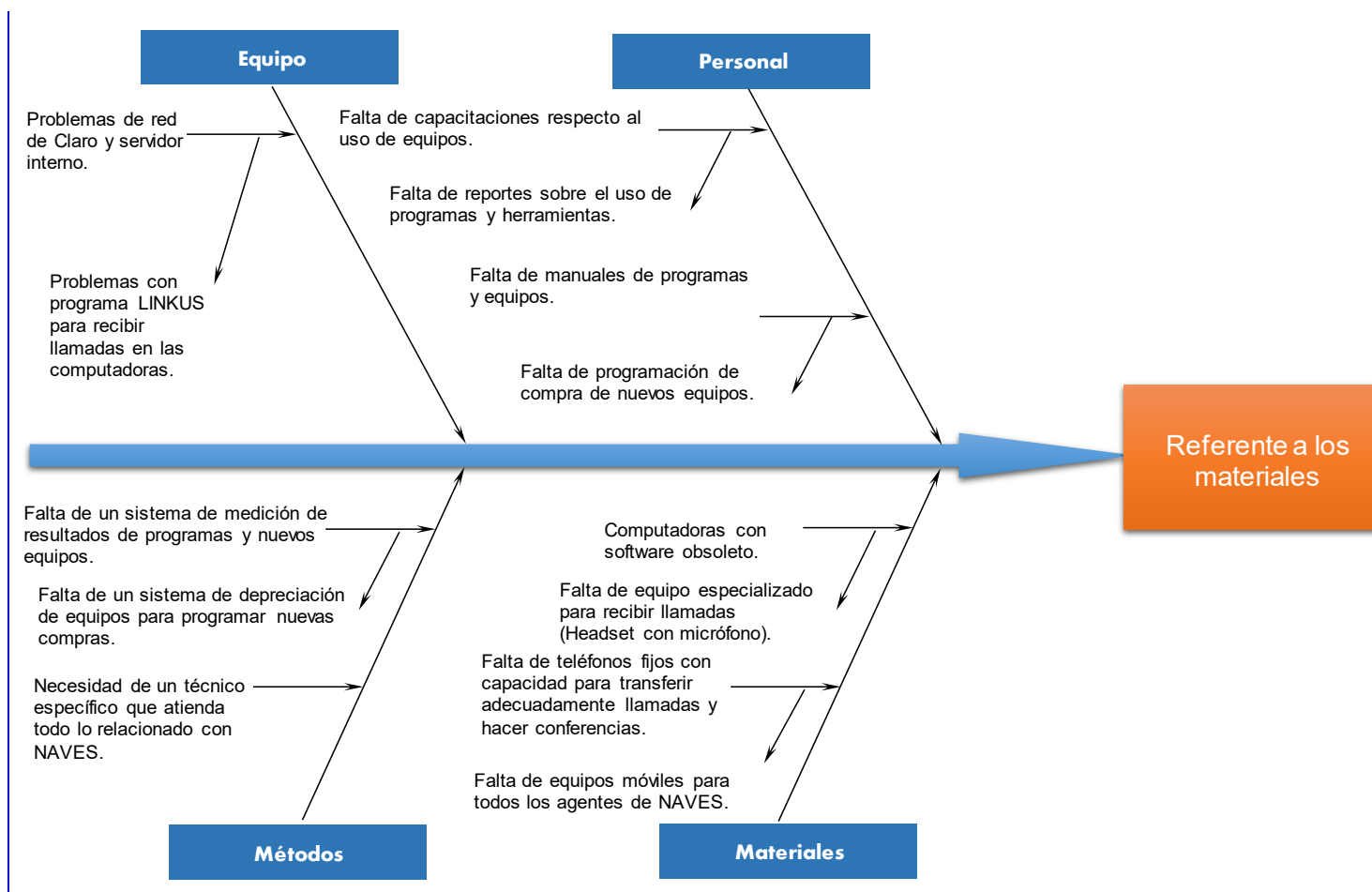
3.15.3 Referente a los materiales.

Debido al equipo tecnológico de comunicaciones que se posee actualmente genera problemas en la red del proveedor, esto debido a que según lo investigado en este caso la empresa Claro la cual por medio de un servidor de internet principal el cual otorga a la empresa Agencias Navieras El Salvador, y del cual el servidor de internet y el uso de programa para la recepción de llamadas en las computadoras (LINKUS), el cual por medio de un GEMBA se confirmó que presenta deficiencias como un canal de comunicación, debido a que se depende del sistema de internet que se poseen y debido a una mala estrategia de contratación de servicio el internet es deficiente respecto a los requerimientos técnicos para que LINKUS opere de manera óptima, por lo que frecuentemente se sufre de desconexiones o limitada conexión e inestabilidad en las llamadas.

Además de falta de equipos de computadoras con la capacidad necesaria, la carencia de un internet de alta capacidad para satisfacer la demanda en oficina de todos los equipos, la falta de teléfonos fijos físicos al manejar las llamadas por medio de computadora (programa LINKUS) y que solo se cuenta con un celular para atención al cliente.

3.15.3.1 Diagrama de Ishikawa aplicado – Problema 3

Ilustración 14 - Diagrama Ishikawa aplicado



3.15.3.2 Análisis problema # 3.

El diagrama de Ishikawa revela que los problemas de equipos, tecnología y procesos en NAVES son multifactoriales, con causas que abarcan desde la falta de capacitación del personal hasta la carencia de recursos tecnológicos adecuados. Las principales áreas de mejora identificadas son:

- Capacitación del personal: Es necesario brindar capacitaciones regulares sobre el uso de equipos y programas.
- Mejora de la infraestructura tecnológica: Adquirir equipos de computadoras modernos, software actualizado y equipo especializado como headsets con micrófono.
- Implementación de procesos: Establecer un sistema de medición de resultados, un programa de compra de nuevos equipos y un sistema de depreciación para programar nuevas adquisiciones.
- Recursos de comunicación: Aumentar el número de teléfonos adecuados y equipos móviles para todos los agentes de NAVES.
- Técnico específico: Contratar un técnico dedicado exclusivamente a NAVES para resolver problemas relacionados con equipos y tecnología.

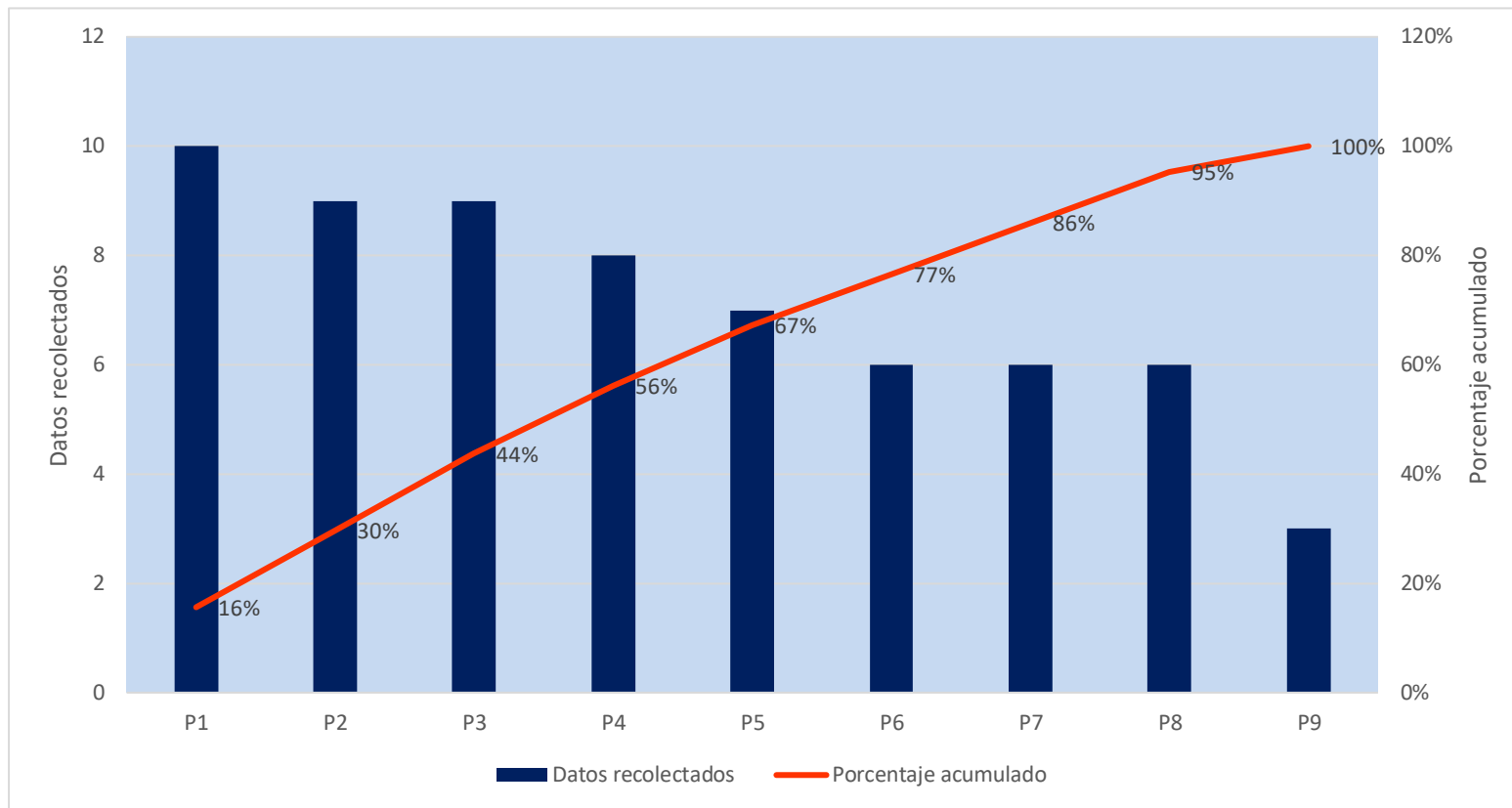
3.16 Diagrama de Pareto aplicada la empresa NAVES

Tabla 1 - Diagrama de Pareto aplicado

ID	Posición real (Causas y datos ordenados)			Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
P1	1	Problemas en la comunicación con el cliente	10	10	16%	16%
P2	2	Falta de registro de quejas de parte del cliente	9	19	14%	30%
P3	3	Falta de canales para medir la satisfacción del cliente	9	28	14%	44%
P4	4	Falta de cortesía y empatía en la prestación del servicio	8	36	13%	56%
P5	5	Retrasos en la prestación de servicios	7	43	11%	67%
P6	6	Falta de recursos para prestar servicios por parte del empleado	6	49	9%	77%
P7	7	Falta de mantenimiento adecuado de los equipos	6	55	9%	86%
P8	8	Falta de normativas y reglamentos internos en la empresa	6	61	9%	95%
P9	9	Retraso en entrega de carga	3	64	5%	100%

3.16.1 Análisis de Diagrama de Pareto aplicado

Ilustración 15 - Diagrama de Pareto aplicado



Según datos obtenidos con la aplicación del diagrama de Pareto se ha logrado detectar que el principal problema se genera en la **comunicación con el cliente**, luego **la falta de registros de quejas del cliente y falta de canales para medir la satisfacción con el cliente**, seguido de **falta de cortesía y empatía en el servicio al cliente** todo lo anterior se encuentra relacionado con el área de servicio al cliente, dicha área es de suma importancia debido al rubro, pues el mayor contacto que se tiene con los clientes no es presencial en oficina, sino por medio de canales de comunicación como correo electrónico y telefónico, a la vez se encuentra consistencia con la evaluación KPI que realiza Evergreen para el primer trimestre 2021, donde Customer Services (servicio al cliente/CSD) es el área peor evaluada de Agencias Navieras El Salvador, por tal motivo se decidió realizar también un diagrama de Ishikawa o causa raíz para poder obtener las causas y posterior soluciones.

3.17 Problemas específicos de la empresa

- De acuerdo con la última evaluación KPI 2021 realizada por EVERGREEN MARINE CORP., NAVES tiene clasificación C y lo que disminuyó la clasificación es la nota obtenida en el sistema de revisión de servicio al cliente (CSD Customer Service en inglés). Lo que nos permite identificar de manera clara el aspecto principal de mejora de la agencia.⁵²
- CSD o servicio al cliente es evaluado por la línea por medio de procedimientos que garantizan el orden sistemático de los procedimientos de manera que al existir un procedimiento que no coincida con el debido orden el sistema genera un error, de igual manera al no existir procedimientos que se deben realizar con los contenedores en sistema de Evergreen, de

⁵² Ver ANEXO: KPI tablas: Evaluación NAVES de Evergreen Marine Corp primer trimestre 2021.

manera que estos errores son directamente contabilizados a final de mes y se traducen en la calificación trimestral de la agencia.

- Las agencias peor evaluadas pierden beneficios económicos, incentivos de mercadeo (como la asignación de presupuesto para agendas o calendarios para los clientes) y en casos más extremos pierden la representación de la línea en el país correspondiente.⁵³
- Otro de los problemas de la empresa es la rotación de barcos en el servicio LAE, el cual tiene cuatro barcos en total, tres operados por COSCO y 1 operado por Evergreen, cada 30 días aproximadamente cada barco logra su rotación completa, pudiendo recalar en 2 ocasiones en Acajutla, una rumbo norte y la siguiente rumbo sur, sin embargo debido a la saturación en puertos de conexión, en este caso Acajutla el servicio LAE se ve limitado a una recalada por rotación para evitar retrasos en el itinerario. Las saturaciones se deben a que en rada se encuentren múltiples barcos queriendo atracar simultáneamente, sobrepasando la operabilidad del Puerto ya sea por el limitado grupo de descarga, falta de grúas operando, el clima, la programación de muelles deficiente, reparación de muelles o múltiples factores relacionados y externos.

⁵³ Manual de puestos, importaciones. 2019.

3.18 Herramientas Básicas para la Administración de la Calidad

Por medio de KPI la línea establece procedimientos básicos a nivel del sistema de Evergreen para asegurarse que NAVES y demás agencias a nivel mundial estén realizando sus procesos y brindando un óptimo servicio al cliente, una vez establecidas las pantallas en sistema donde se puede establecer una medición, Evergreen genera un reporte mensual en la que dichas métricas son evaluadas para generar un puntaje respecto al cual se puede clasificar las agencias, las agencias mejor evaluadas mantienen su representación, mientras que obtener malas evaluaciones de manera reiterada puede provocar la pérdida de representación o una amonestación de parte de la línea.⁵⁴

3.18.1 Sistema de gestión de calidad

Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V., aplica su gestión de calidad posterior a recibir la evaluación mensual de la línea, se verifican las secciones donde se está fallando, se copia la cantidad de errores por pantalla y se envía a los involucrados para que trasladen sus comentarios en caso de tener justificación cada error generado.⁵⁵

Es así como el sistema de gestión de la calidad se aplica a una organización ejecutando su gestión empresarial con un enfoque en la calidad. En términos generales, la estructura organizacional en conjunto con la documentación, procesos y recursos que esta emplea para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

⁵⁴ Manual de puestos, importaciones. 2019.

⁵⁵ Manual de puestos, importaciones. 2019.

Para que un sistema de gestión de la calidad sea funcional se debe evaluar cómo se hacen las cosas y sus razones, dejando por escrito la manera de hacer las actividades y detallando a nivel de registros los resultados.

3.18.2 Indicadores de calidad

Aunque Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. es representante de Evergreen Marine Corp, no se posee certificación, aunque si trabaja bajo normas de calidad impuestas por Evergreen Marine Corp. Las cuales son supervisadas y evaluadas de manera mensual.

Actualmente Agencias Navieras El Salvador posee clasificación B siendo la escala A, B, C, D, E en servicio, donde A es Excelente (>90), y E es por debajo del promedio (<60) se evalúa procedimientos en sistema y servicio al cliente.⁵⁶

La empresa utiliza como indicador de calidad los KPI, donde se puede evaluar y comparar los niveles de mejoras que se están obteniendo o si se tiene que mejorar en algún aspecto en particular, la evaluación se realiza a nivel de nuevas contrataciones o clientes (en su mayoría exportación), servicio al cliente según reportes de sistema, servicios suplementarios como el empapelado de contenedor, reparaciones de equipos para su uso de exportación, etc.

⁵⁶ Evergreen Marine Corp. DNV recognises Evergreen's quality management system at ISO Award ceremony in Taipei, https://www.evergreen-marine.com/tuf1/jsp/TUF1_Html.jsp?page=TBN1_021218.htm

El uso de intermodales como servicios adicionales a manera de fletes inland, es decir, transportes terrestres en combinación con los marítimos para transportar el mismo contenedor por diferentes medios de forma más precisa, como en ferrocarril, el cabezal y chasis, el barco y en avión, el buen uso de los marchamos de la línea para asegurar a los clientes que la carga no ha sido dañada o alterada de alguna manera.⁵⁷

3.18.3 Métricas o metas que utilizan

Como parte de los requisitos mensuales que la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. es evaluada por su representante Evergreen Marine Corp., por medio del sistema de medición de la línea, se revisa la ejecución y correcto procesamiento de diferentes pantallas en sistema tales como:

MTC1D040 – Este se refiere a las actividades correctas y secuenciales de los contenedores, esto asegura la liberación dentro de tiempo de los contenedores, la correcta aplicación de pagos de los clientes y pagos a proveedores de servicio como CEPA.

MTC1D626 – Verifica el justificativo que un contenedor sea entregado vacío en el depósito o predio correspondiente, esto podría ayudar en la reducción de costos por traslados a Puerto y liberaciones adecuadas de contenedores que han entrado de importación para liberarlos para un uso de exportación para un cliente.

⁵⁷ Tobar, de los Ángeles. 2021. Entrevista.

MTC1D133 – Se refiere al ingreso de un justificativo para contenedores a la espera de posicionamiento, en esta pantalla aparece una alerta cuando un contenedor está en Puerto por más de 5 días y no se ha movido, esto sirve pues al tener actividades de no movimiento o movimientos inusuales de contenedores genera una alerta y se puede ubicar a los clientes con tiempo para consultarles el motivo del movimiento extraño o bien de la falta de movimiento de los equipos (contenedores).

Adicional cuando entran los contenedores de importación vacíos posterior a la entrega del contenedor de parte del cliente, se deben evacuar a la brevedad pues los contenedores tienen un permiso de estadía de 90 días desde su arribo hasta su reembarque (ARIVU), por lo tanto se debe programar la oportuna exportación, ya sea colocarlos para el departamento de exportación o para evacuación de contenedor vacío, esta pantalla indica el tiempo sin mover de los contenedores, por lo que sirve de alerta para evitar multas por vencimiento de ARIVU.

MTC1D031 – Este se presenta cuando hay un error secuencial en la información de la pantalla de movimientos de contenedores (MTC1D040) en esta pantalla se genera una alerta o error que se debe corregir, esto se debe a errores secuenciales de actividades en los contenedores, puede ser producto de error humano a la hora de ingresar fechas/días/horas en las actividades, como el ingreso de actividades es ingresado por OMARSA (En Puerto) para actividades relativas al Puerto, por SMU/Acajutla para actividades relativas al depósito de contenedores (en predio) y por nuestra oficina y departamento de operaciones es normal que se puedan generar errores, entonces se debe revisar esta pantalla a diario.

MDB1D375 – Para este caso las correcciones solicitadas en sistema para BL, pueden ser COD, es decir Change of Destination o cambio de destino por sus siglas en inglés, un cambio en nombre de consignatario o notificante, o cualquier otra información dentro del BL, estos cambios son solicitados por oficinas de origen y deben ser aprobados por oficina de destino, esto es una medida de seguridad adicional para evitar hacer cambios sin que la otra oficina involucrada se dé cuenta del cambio.

MSL1D161 – Aparecen errores de sistema al encontrarse un error en la numeración de algún marchamo (sello) en los contenedores. ⁵⁸

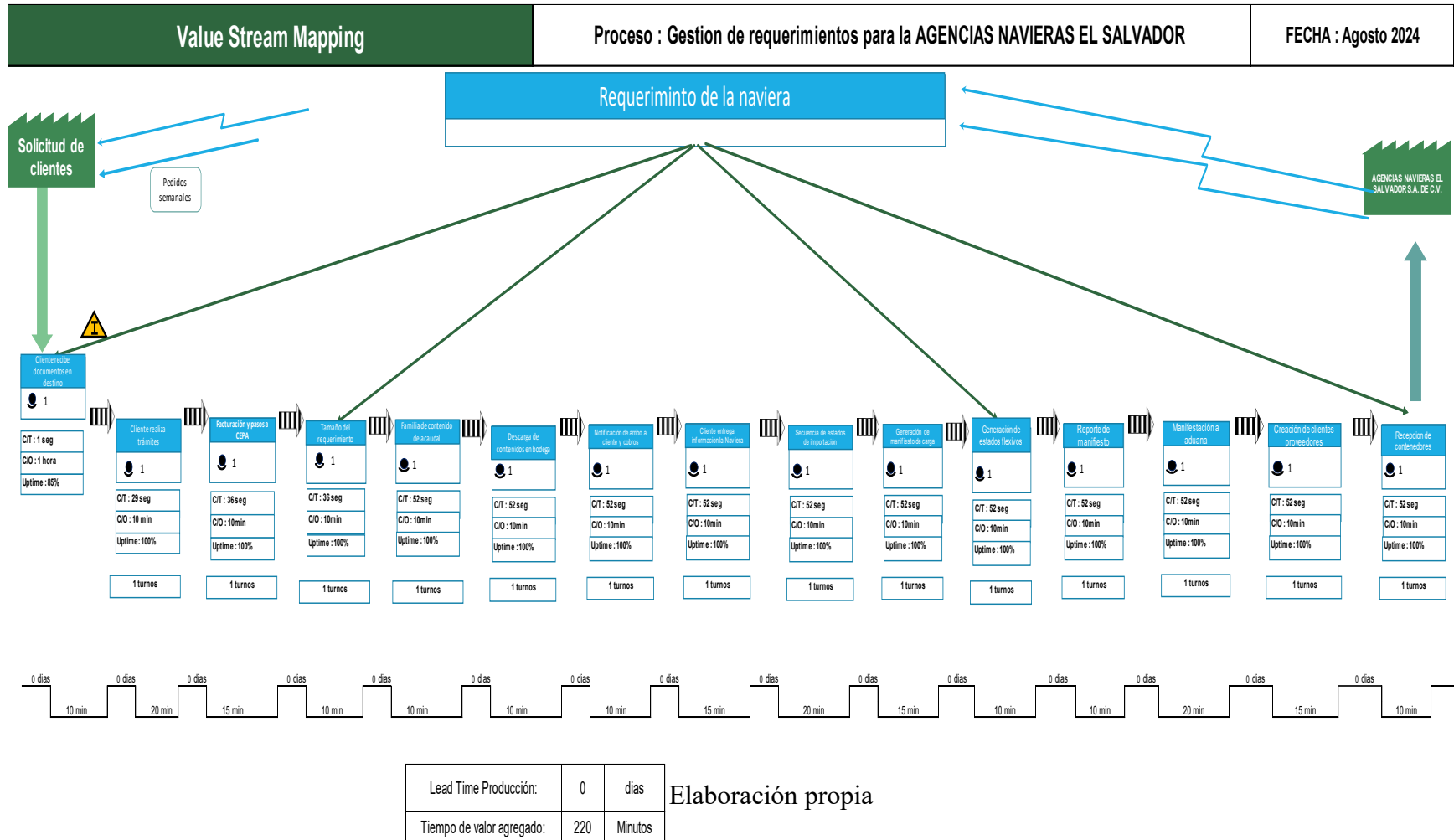
3.18.4 Evaluación actual de las métricas

Actualmente la empresa es evaluada por medio de Indicador clave de rendimiento (KPI), a través del sistema de Evergreen Marine Corp. y la agencia realiza una gestión por medio de la herramienta de ciclo de Deming (Planear -Hacer – Revisar – Actuar), el cual mes a mes se recibe una evaluación para identificar y tratar de corregir los puntos de mejora permisibles.

El gerente de línea es quien recibe los resultados de la evaluación realizada por la línea cada mes y según sea los puntos donde haya salido mal evaluada la empresa, así pasa el reporte a cada unidad para que envíen sus comentarios respecto a cada falla identificada.

⁵⁸ Manual de puestos, importaciones. 2019.

3.19 Value Stream Map actual



Como se puede observar el VSM actual se le asignaron los tiempos promedios obtenido del proceso general evaluado para cada actividad. Los cuales para mejora lectura se presenta en el siguiente cuadro.

Información del VSM Actual		
Actividad	Tiempo de proceso (min)	Tiempo de espera (min)
Cliente en Destino		
Cliente recibe documentos en destino	10	5
Cliente realiza trámites	20	10
Facturación y pasos a CEPA	15	5
Tamaño del requerimiento	10	5
Familia de contenido	10	5
Descarga de contenidos en bodega	30	10
Exportadores en Destino		
Notificación de arribo a cliente y cobros	10	5
Cliente entrega información la Naviera	15	5
Secuencia de estados de importación	20	10
Generación de manifiesto de carga	15	5
Generación de estados flexivos	10	5
Reporte de manifiesto	10	5
Manifestación a aduana	20	10
Creación de clientes proveedores	15	5
Recepción de contenidos	10	5
Total	220	95

Tomando en consideración estos tiempos lo que se espera en la propuesta es mejorar los siguientes puntos:

- **Automatización de trámites:** Reducción del tiempo en trámites manuales.
- **Eliminación de pasos redundantes:** Por ejemplo, combinar "Generación de manifiesto" y "Reporte de manifiesto".
- **Optimización de la comunicación:** Reducción del tiempo de espera entre actividades.

3.20 Formato A3 aplicado a NAVES y la problemática

Tomando de referencia la teoría para crear un formato A3, a continuación, se presenta dicha herramienta enfocada a la problemática general que sufre la empresa Naves.

Casilla 1. Razón de la Mejora

Plataforma Quemante:

Implementar Kaizen en una agencia naviera puede traer múltiples beneficios, al optimizar los procesos, se pueden reducir significativamente los costos operativos, minimizando los errores en la documentación y agilizar los trámites aduaneros, se evitan retrasos y multas. Además, la mejora en la eficiencia de los procesos permite atender a un mayor número de clientes y reducir los tiempos de espera.

Enunciado del problema:

Identificar las demoras excesivas en la emisión de guías aéreas, considerando los tiempos de emisión de solicitudes de los clientes y su retraso al gestionar las actividades necesarias para lograr la entrega de los productos superando las 24 horas el plazo establecido, generando retrasos en las exportaciones y afectando la satisfacción del cliente.

Alcance: Gestión administrativa

Desde: Requerimiento del cliente.

Hasta: Entrega de fecha de entrega de la solicitud.

Casilla 2: Estado Inicial.**ESTADO ACTUAL:**

- % de defectos en los requisitos de la solicitud del cliente.
- % de mala comunicación del cliente hacia la empresa Naves ocasionado discrepancia en los requerimientos al finalizar la gestión.
- Falta de Indicadores Claves dentro de la gestión de solicitudes.
- Tiempos innecesarios en gestionar requerimientos que el cliente no ha solicitado.
- % de bueno a la primera para los clientes nuevos.
- No se ha aplicado ningún tipo de herramienta para la mejora continua de la gestión.
- Falta de Estándares en sus procesos.

Casilla 3. Estado Futuro.**ESTADO FUTURO:**

- Precisión en los requisitos del cliente.
- Mejora de la comunicación con el cliente.
- Mejora de la atención a los clientes nuevos.
- Definición e implementación de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)
- Adherencia y cumplimientos de trabajos estándares.
- Implementación de herramientas de Mejora continua.
- Capacitación del personal.
- Cultura de mejora continua

Casilla 4. Análisis de Brechas

Problema	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	Causa Raíz
Retrasos en la entrega de mercancía	Falta de coordinación entre los distintos actores de la cadena de suministro.	Incumplimiento de los plazos de entrega por parte de proveedores.	Problemas aduaneros y trámites burocráticos.	Falta de visibilidad en el seguimiento de la carga.		Falta de un sistema de gestión de transporte eficiente.
Pérdida o daño de la mercancía	Embalaje inadecuado.	Manipulación incorrecta durante el transporte.	Condiciones climáticas adversas.	Robo o hurto.		Falta de estándares de calidad en el embalaje y transporte.
Errores en la documentación	Falta de capacitación del personal.	Sistemas informáticos obsoletos.	Procesos manuales y burocráticos.	Cambios constantes en la normativa aduanera.		Falta de digitalización y automatización de los procesos.
Incumplimiento de los plazos de pago	Retrasos en la entrega de la mercancía.	Disputas comerciales con los clientes.	Problemas financieros de los clientes.	Facturación incorrecta.		Falta de un sistema de gestión de cobranzas eficiente.
Quejas por parte de los clientes	Demoras en la atención al cliente.	Falta de información sobre el estado de la carga.	Daños en la mercancía.	Pérdida de la mercancía.		Falta de una cultura orientada al cliente.

Casilla 5. Hipótesis de Solución (Si --- Entonces).

Causa Raíz	Posible solución ----- SI	Entonces
Falta de un sistema de gestión de transporte eficiente.	Implementar un sistema de gestión visual (5S) para visualizar el flujo de la carga y detectar cuellos de botella. Establecer estándares de tiempo para cada etapa del proceso (Trabajo estándar). Utilizar KPIs como tiempo de ciclo y porcentaje de entregas a tiempo para medir la mejora.	Se reducirán los tiempos de entrega, aumentará la predictibilidad y se mejorará la satisfacción del cliente.
Falta de estándares de calidad en el embalaje y transporte.	Establecer estándares de embalaje y utilizar listas de verificación (5S) para asegurar que se cumplan. Implementar capacitaciones regulares al personal sobre las técnicas de embalaje correctas (Kaizen).	Se reducirá el número de incidencias por daños en la mercancía, disminuyendo los costos asociados a reclamaciones y reenvíos.
Falta de digitalización y automatización de los procesos.	Crear un manual de procedimientos estándar para la documentación (Trabajo estándar). Implementar capacitaciones continuas y evaluaciones de desempeño.	Se reducirá el número de errores en la documentación, mejorando la eficiencia de los procesos y evitando retrasos en las aduanas.
Falta de un sistema de gestión de cobranzas eficiente.	Utilizar herramientas de gestión del tiempo como el diagrama de Gantt para programar las actividades y reducir los tiempos de espera. Implementar un sistema de alertas para los plazos de entrega críticos (Kaizen).	Se reducirán los días de cuentas por cobrar y se mejorará la liquidez de la empresa.
Falta de una cultura orientada al cliente.	Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real de la carga y proporcionar a los clientes acceso a esta información a través de un portal en línea o una aplicación móvil. Establecer un proceso de gestión de quejas y sugerencias (Kaizen).	Aumentará la satisfacción del cliente, se fortalecerá la relación con los clientes y se reducirá el número de quejas.

Casilla 6. Experimentos

¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?
Establecer estándares de calidad para el proceso gestión de requerimientos	Realizar un análisis de las actividades, identificar las causas raíz y establecer límites de tolerancia para cada característica de calidad. Implementar un sistema de control	Reducir los costos de reproceso y mejorar la satisfacción del cliente	NAVES
Reducir el tiempo de tránsito de los contenedores.	Mapear el flujo de valor del proceso de pedido, identificar los cuellos de botella y establecer tiempos estándar para cada etapa. Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real.	Mejorar la eficiencia del proceso y cumplir con los plazos de entrega	NAVES
Reducir el porcentaje de carga dañada.	Realizar una auditoría de los procesos de estiba y desestiba. Implementar un sistema de inspección de la carga antes y después del transporte. Capacitar al personal en las técnicas de estiba adecuadas.	Reducir las reclamaciones por daños y mejorar la reputación de la empresa.	NAVES
Reducir el número de errores en la documentación de embarque.	Implementar un sistema de gestión documental electrónico. Establecer listas de verificación y procedimientos estándar para la elaboración de documentos. Capacitar al personal en el uso del sistema.	Evitar retrasos en los despachos aduaneros y reducir los costos asociados a errores.	NAVES
Reducir los costos de transporte.	Analizar las rutas de transporte y buscar alternativas más eficientes. Consolidar las cargas para aprovechar las economías de escala. Negociar mejores tarifas con los proveedores de transporte.	Reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad.	NAVES

Casilla 7. Plan de Acción

N#	Acción	Responsable	Inicio	Cierre	Estatus	Real
1	Capacitación a los Colaboradores con las 5's	A confirmar	A confirmar	A confirmar		
2	Entrenamiento de Trabajos Estándares	A confirmar	A confirmar	A confirmar		
3	Implementación de Indicadores KPI's	A confirmar	A confirmar	A confirmar		
4	Implementación de 5S.	A confirmar	A confirmar	A confirmar		

CAPÍTULO IV – Propuesta de la Metodología Kaizen aplicada a la gestión de calidad en el proceso de operaciones de Naves

4.1 Planteamiento de la propuesta

En la actualidad las organizaciones deben tomarse un tiempo para desarrollar e implementar programas de mejora continua que permitan realizar acciones correctivas necesarias para lograr un aumento sustancial en procesos administrativos, así como productivos. Es así como es necesario aplicar una metodología que permita mejorar en su conjunto las actividades que se realizan para intervenir en el desarrollo de la organización y cuyos beneficios son para un entorno interno y externo de la misma.

En el caso de la metodología Kaizen la cual es un método destinado a la mejora continua, por lo tanto, la propuesta presentada en este documento se basa en la detección de los principales problemas identificados durante la investigación en el área enfocada y el desarrollo de alternativas específicas servirán para mejorar las actividades en el área y ayudar a los colaboradores a realizar y solventar las problemáticas detectadas. Esto requerirá la cooperación de todos los colaboradores y el esfuerzo de crear una cultura de mejora.

En fin, la metodología Kaizen utiliza herramientas útiles para intervenir en los problemas encontrados permitiendo así ayudar en el análisis y lograr que la confianza, motivación y eficiencia en el área de trabajo sea más acogida para los colaboradores de la empresa.

4.1.1 Enfoque de la propuesta

La siguiente propuesta de esta investigación pretende ofrecer soluciones efectivas a los problemas identificados en el proceso administrativo de la empresa naviera NAVES en su área de servicios, contribuyendo así a incrementar la productividad y reducir las fallas de las actividades y de los procesos ofrecidos por la empresa. Se plantea la utilización del método Kaizen y sus

herramientas, que no solo permitan mejorar ya que se espera la disminución al máximo de los desperdicios o mudas detectadas en el área investigada.

4.1.2 Importancia de la propuesta

El método Kaizen permitirá identificar errores y estandarizar las actividades del área administrativa, buscando reducir las pérdidas de tiempo y obstáculos que faciliten la ejecución eficaz y eficiente de las actividades. Los empleados se sentirán motivados por las acciones ejecutadas y esto les ayudará a comprometerse con la organización.

Es así como la mejora continua forma parte del trabajo diario de todas las organizaciones, así como la formación de los colaboradores en cuanto a la ejecución de las tareas que se desarrollan en el área administrativa investigada.

4.2 Desarrollo de la propuesta de metodología KAIZEN

4.2.1 Plan de cumplimiento

De los objetivos que se busca cumplir en el tiempo es la atención de cada archivo, el cual trata de reducir los tiempos mediante la aplicación de herramientas tales como el de un diagrama analítico de procesos, este apoyará en la realización de observaciones antes y después y obtener beneficios. Se deberá realizar Gemba, e ir al lugar de los hechos para reunirse con la gerencia y posteriormente con los encargados de cada área, enlistando en orden cronológico el proceso de las operaciones de importación, realizando una medición de tiempos de esta, presentando los resultados al equipo de trabajo, con el fin de analizar cada uno de los procesos y estimar cuáles son los tiempos que se pueden reducir de dicho proceso, la primera medición se realizó en el mes de marzo, 2024.

4.2.1.1 Matriz de planificación de actividades iniciales para el desarrollo de la propuesta.

Actividades	Responsable	Recursos	Procedimientos
Levantamiento de la información en las instalaciones (visita de campo)	• El especialista • Gerencia • Colaboradores	• Cuaderno de apuntes • Guía • Cámara fotográfica	• Coordinación con el gerente del área la vista de campo. • Captura de información necesaria para entender el proceso y sus actividades • Observación directa en el área y recolección de datos en campo. • Toma de fotografías.
Generar un cronograma de trabajo	• El especialista • Colaboradores	• Cuaderno de apuntes • Computador	• Programar los eventos y reuniones a realizar durante el desarrollo del método para reunirse con los encargados de cada actividad • Establecer tiempos de ejecución
Reunión para toma de tiempos	• El especialista • Colaboradores	• Cuaderno de apuntes • Computador • Celular para toma de tiempos	• Explicación de procedimientos con cada encargado • Toma de tiempos con cada colaborador • Registro de información
Levantamiento de información	• El especialista • Equipo Kaizen	• Cuaderno de apuntes • Computador	• Llenado de información • Análisis de operaciones • Identificación de tiempos muertos
Diseñar el plan de acción o mejoras	• El especialista • Gerencia	• Cuaderno de apuntes • Computador • Resultados de medición de tiempos	• El equipo de investigación, en conjunto con la gerencia, por medio de la técnica de lluvia de ideas, determinará las actividades que se pueden eliminar, o mejorar • Anotar las mejoras acordadas por la gerencia.

Tabla 2 - Matriz de actividades: Elaboración propia.

4.3 Evaluación de procesos y posibles soluciones

La realización de un mapa de procesos será necesario con el fin de ser parte de la documentación de la oficina de operadores de la empresa Agencias Navieras de El Salvador, las cuales son muy importantes para establecer cada paso según las estrategias, el apoyo y las operaciones a realizar para lograr los objetivos identificados. Para desarrollar un proceso como solución técnica que sea de utilidad para los colaboradores perteneciente a las áreas de las oficinas de la empresa, se deben considerar 3 puntos importantes los cuales son: los procesos estratégicos, los procesos de apoyo y los procesos operativos, considerando que la oficina no cuenta con un mapa de procesos, pero el cual se desarrolló en este documento como parte de las propuestas.

4.3.1 Diagrama analítico de proceso de operaciones de importación

Con el fin de verificar un antes y después de los procesos evaluados, se realizará un diagrama de análisis de procesos que será de utilidad para observar los procesos y a las mejoras que permitirán reducir tanto operaciones, así como los tiempos.

Para este punto se verifico la secuencia de los procesos que se maneja internamente considerando las demoras y tiempos muertos en cuanto a la atención de los documentos. Lo antes descrito logrado por medio del uso primeramente de la carta de curso analítico del proceso analizado, con el cual se identifican las actividades y frecuencia de estos.

A continuación, se presenta la carta de cursograma con datos obtenidos del proceso analizado,

CARTA DE CURSO GRAMA ANALITICO DEL PROCESO	
HOJA: 1	MÉTODO: ACTUAL

NIVEL ADMINISTRATIVO		
ACTIVIDADES	SIMBOLO	CANTIDAD
OPERACIÓN		43
TRANSPORTE		2
DEMORA		18
INSPECCIÓN		3
ALMACENAJE		3
TOTAL		69

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
1	Se reciben los listados de importación.	5 min	X				
2	Actualización de datos con la gerencia.	15 min	X				
3	Enviar correo interno a todas dependencias involucradas, tales como importación, finanzas, gerencia.	5 min	X				
4	Descarga del sistema de Evergreen de Manifiesto fletado de carga para elaboración de cobros.	30 min	X				
5	Descarga del sistema de Evergreen de Manifiesto sin flete.	30 min	X				
6	Elaboración de cobros en Excel, y plantilla en Microsoft Word.	2 hrs	X				
7	Trasladar los cobros de asistente a encargado de cobros para enviar a cliente.	6 hrs			X		
8	Se busca los correos que corresponden a cada cliente.	4 hrs	X				

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							

9	Se crea un nuevo correo.	1 hr	X				
10	Se crea un nuevo asunto con la leyenda “NOTIFICACION ARRIBO ACJ” seguido de DLY: SS (San Salvador) o ACJ(Acajutla), se agrega el nombre del cliente (consignatario ó <i>Notify Party</i>), más contenedor, número de BL, nombre del barco y viaje de la carga.	3 hrs	X				
11	Se adjuntan los archivos de prealerta con ETA a la fecha, formularios de préstamo de equipo o solicitud de movimiento, formularios de conocimiento de cliente (ley de lavado de dinero y otros activos), manifiesto de carga sin flete y se brinda 24 horas para dar respuesta al correo, detallando uso de la carga, para responder si será vaciado en Puerto Acajutla, si solicita algún cambio en la información o si detallar el tipo de embalaje que trae la carga.	4 hrs	X				
12	Recopilación de información para manifiesto.	24 hrs			X		
13	Se envía el correo al cliente con copia al departamento de importaciones, departamento de cobros y oficinas de OMARSA en Puerto Acajutla.	30 min	X				
14	Se abre el archivo manifiesto de carga fletado del barco en el sistema AURORA.	15 min	X				
15	Se abre el archivo pesos por contenedor en el sistema AURORA.	15 min	X				
16	Desde AURORA se ejecuta el comando cargar, para cargar el listado por cada barco de manifiesto electrónico al sistema SIDUNEA WOLRD.	2 min	X				
17	Se abre SIDUNEA WOLRD y se modifica pesos totales, viaje correcto y se verifica que el número de contenedores y BL coincidan con los esperados en el barco.	1 hr	X				
18	Se hace cierre de información en SIDUNEA WORLD y se genera el manifiesto electrónico que se compartirá a los clientes.	1 hr	X				

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
19	Se crean los recibos y facturación de clientes.	6 hrs	X				
20	Se escanean los cobros.	1 hr 45 min	X				
21	Se archivan los cobros.	15 min					X
22	Se envía correo dentro de cada seguimiento con indicaciones de pago y los comprobantes a pagar como adjuntos.	2 hrs	X				
23	En el correo a enviar se actualiza el ETA de la carga y se envía manifiesto electrónico y línea de manifiesto a clientes que han entregado BL en oficina.	2 hrs	X				
24	Se recibe pagos del consignatario.	15 min	X				
25	Se espera disponibilidad de administración para revisar pagos.	1 hr 40 min			X		
26	Se revisa el ingreso del pago con administración o con finanzas.	20 min				X	
27	Se liquidan los recibos y facturación.	1 hr	X				
28	Se ingresa pagos a reporte de ventas.	1 hrs 45 min	X				
29	Se archiva documentos liquidados.	15 min					X
30	Se espera que cliente envíe solicitud de movimiento.	1 hr 45 min			X		
31	Se recibe solicitud de movimiento o solicitud de préstamo de equipo.	15 min	X				
32	Se validan que todos los campos estén llenos, debidamente firmados y sellados.	5 min				X	
33	Se imprime solicitud.	1 min	X				
34	Tiempo muerto en retiro de documentos.	54 min			X		
35	Para DLY San Salvador se recibe orden de levante.	30 min	X				

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
36	Tránsitos DLY San Salvador, se recibe cuadrícula.	30 min	X				
37	Tiempo muerto en revisión de archivo.	55 min			X		
38	Se pasa archivo completo a operaciones.	5 min		X			
39	Tiempo muerto en recibir el archivo para liberación.	3 hrs 40 min			X		
40	Operaciones libera el BL en el sistema de Evergreen.	20 min	X				
41	Tiempo muerto en envío de correo de liberación.	1 hrs 40 min			X		
42	En caso DLY Acajutla, operaciones envía correo de liberación a Oficinas de OMARSA en Acajutla con fechas libres de parqueos y demoras.	20 min	X				
43	Cliente retira ARIVU en oficinas.	3 hrs 40 min			X		
44	DLY Acajutla OMARSA entrega al piloto o encargado los ARIVU.	20 min	X				
45	En caso DLY San Salvador se solicita a transporte la asignación de cabezal/chasis y piloto.	10 min	X				
46	Tiempo de espera para asignación promedio.	23 hrs, 50 min			X		
47	DLY San Salvador operaciones coordina con consignatario las revisiones o retenciones por autoridades y transporte hasta la liberación de la carga.	1 hr	X				
48	DLY San Salvador operaciones sigue el estatus del contenedor desde la asignación del transporte hasta la entrega del contenedor vacío en el predio.	36 hrs			X		

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
49	Se coordina con transporte y con el consignatario la asignación del servicio de seguridad (custodio de carga) con la empresa encargada según el cliente solicite.	20 min	X				
50	Tiempo muerto en asignación de custodio (cliente).	1hr 40 min			X		
51	Se coordina con el cliente y su bodega la recepción y descarga del contenedor con el transportista.	1 hr	X				
52	Tiempo muerto en contactar a cliente y bodega.	1 hr			X		
53	Se organiza la entrega de contenedor vacío en predio de contenedores.	2 hrs	X				
54	Se recibe correo del depósito de contenedores (predio) informando sobre la llegada de contenedor vacío.	15 min	X				
55	Se revisa en control de vapores el tiempo libre del contenedor.	1 hr	X				
56	Se pasa a cobro la solicitud de facturación en caso de ser necesario, se informa de todos los cargos que se han incurrido a la fecha.	1 hr	X				
57	Se emite y envía cobro a cliente con indicaciones de pago.	30 min	X				
58	En caso de ser un cliente con crédito se recibe contenedor contra confirmación de pago.	15 min	X				

Tabla 3 - Flujoograma del proceso investigado

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
59	Se espera a recibir pago de cargos adicionales.	2 hrs			X		
60	Se espera disponibilidad de administración para revisar pagos.	1 hr 40 min			X		
61	Se revisa pago realizado por cliente con finanzas.	20 min				X	
62	Se envía correo al depósito para que reciban contenedor vacío.	30min	X				
63	Tiempo muerto en recopilar los archivos de movimientos cerrados.	1hr 30 min			X		
64	Se ordena de atrás hacia adelante: Copia fletada de BL, BL original 1 de 3 ó fotocopia de recibido 1 de 1 BL original, solicitud de préstamo de equipo o solicitud de movimiento y asignación de transporte.	30 min	X				
65	Tiempo muerto archivando cada caso por BL.	1hr 30 min			X		
66	Se ordena en un cartapacio por barco/viaje y fecha, colocando cada archivo de cliente en orden DLY San Salvador y atrás DLY Acajutla, al frente de cada barco se coloca el nombre del barco, viaje, y un listado de todos los contenedores/BL y clientes que contiene el barco.	30 min	X				

Diagrama de procesos: Elaboración propia.

Como parte de la primera medición de actividades del proceso donde se identificó un total de 9792 minutos de procesos para todo el personal involucrado en la operación de importaciones, estas operaciones no son necesariamente lineales, es decir, que pueden estar operando 2 o más procesos al mismo tiempo, pero se trata de operaciones que en conjunto deben ser realizadas para el trabajo de importación de contenedores, tanto destino final Acajutla como San Salvador, de esos 9792 minutos en total, 7009 minutos corresponden a demoras, es decir, un 71.58% del tiempo total lo corresponden demoras o tiempos muertos.

4.4 Metodología KAIZEN aplicada a la gestión de calidad

El método Kaizen es un sistema de gestión organizacional que tiene el objetivo de implementar la mejora continua para ser ejecutado en los procesos o departamentos que se requieren. Siendo así que el objetivo de la metodología KAIZEN es maximizar la producción mediante la mejora, reduciendo las ineficiencias para aumentar los aspectos de la competitividad de la empresa que pretende aplicarlos y con esto lograr entrar en el mercado que se desea.

Es una palabra compuesta de dos palabras japonesas, la primera es «KAI» que significa cambio o reforma y «ZEN» es la sabiduría o bondad, recordando que su creación fue en Japón, en la década de los 50 y fue la respuesta que Japón dio al mundo para iniciar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial.

4.4.1 Aplicar el método Kaizen en NAVES

Con el objetivo de sistematizar un método que podrá ser utilizado por la empresa investigada se presenta a continuación los pasos a seguir para injertar KAIZEN a NAVES.

La metodología consta de ciertas características tales como:

- Mejorar poco a poco.
- No aplicar grandes inversiones para la mejora.
- Buscar la participación de todos los integrantes de la organización.
- Implementar mejoras rápidas en los procesos donde se requiera.

4.4.2 Primicias de la metodología KAIZEN

Toda metodología trata de establecer pasos sistemáticos para llevar a cabo alguna actividad o procedimientos, pero de igual manera también se debe tener en cuenta algunos aspectos que apoyaran a la realización de forma clara y sencilla para la organización, es así como a continuación se define los principios que pueden ser aplicados para este proyecto.

- Buscar un alto compromiso por parte de quienes dirigen a la empresa.
- Desarrollar la receptividad y perspectiva con respecto a los nuevos puntos de vista y aportes de todos los miembros de la organización.
- Alta disposición para realizar implementaciones o cambios en la empresa.
- Mantener una actitud receptiva hacia los errores e identificarlos durante los procesos a ser evaluados.
- Valorar a los recursos humanos.
- Disponer, proponer y de elaborar estándares en todos los procesos que sean posible.

4.5 Gestión de la calidad en NAVES

Actualmente para la empresa NAVES, no tiene documentación estandarizada ni normalizada para la ejecución de las actividades de todos los colaboradores, esta situación no ocasiona que la calidad posea deficiencia, pero tampoco satisface a los clientes de la empresa.

La gestión de la calidad busca el compromiso de toda la organización estableciendo aspectos para examinar de forma metódica y simplificada los procesos y actividades con que cuenta la organización, es decir que se pueden trabajar métodos estadísticos o diagramas de flujo, para apoyar el análisis y diagnosticar alternativas para la mejora.

Los principios que posee una gestión de la calidad son:

➤ **Enfoque al cliente**

Este principio se enfoca en la primicia que las empresas dependen de sus clientes y por este motivo se debe comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, con el fin de satisfacer todos los requisitos que estos deseen.

➤ **Liderazgo**

Es fundamental que la empresa cree y mantenga un ambiente interno donde los colaboradores se puedan involucrar de forma total para conseguir los objetivos que pretende alcanzar la organización. Con lo dicho anteriormente se deja entre dicho que el liderazgo es una cadena que afecta a todos los miembros de la gerencia de la empresa y de los cuales tiene personal a su cargo.

➤ **Compromiso de las personas**

El personal es lo esencial para cualquier empresa y de este depende su total compromiso para el uso de sus habilidades en beneficio de la empresa, por lo que es tan importante la generación de empoderamiento en los empleados.

➤ **Enfoque a los procesos**

La eficiencia de las actividades y los recursos que se relacionan en la gestión de los procesos es muy importante con el fin de ver las dificultades o mejoras que pueden llevarse a cabo en beneficio del cliente.

➤ **Mejora continua**

En la búsqueda del desempeño general de la empresa se debe tener el objetivo permanente y buscar mejorar constantemente haciendo uso del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), y otros tipos de herramienta que ayuden al crecimiento de toda la organización.

➤ **Toma de decisiones basada en la evidencia**

Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información que se logre obtener del entorno que se desea mejorar, buscando medir los aspectos que sean necesarios a nivel organizacional para que los datos sean de utilidad y lograr controlar lo más que se pueda para ser de beneficio en la empresa.

➤ **Gestión de las relaciones con el proveedor**

Todas las empresas poseen proveedores los cuales ayudan a desarrollar una organización para que esta pueda ofrecer sus bienes o servicios, en el caso de Agencias Navieras El Salvador el mayor proveedor es la empresa hermana Transportes Sebastián, con quienes se deberá negociar prioridad de asignación de cabezales/chasis para el transporte terrestre de contenedores, de manera que se pueda realizar una gestión de asignación de transporte más pronta y oportuna para la cantidad de contenedores que se necesite movilizar, tener un plazo máximo de 24 horas para la asignación de los contenedores solicitados y de no tener cabezal y chasis necesario se trabaje por medio de transporte agregado (otra empresa, contratada directamente por Transportes Sebastián para realizar el movimiento) ya que actualmente se trabaja con un tiempo de asignación de 72 horas y no se suele priorizar el transporte agregado.

Beneficios y ventajas de la aplicación de Kaizen en la gestión de calidad

Con el objetivo de obtener una aceptación y recalcar aspectos vitales e importancia en la empresa, implicando que al conocer los beneficios y ventajas que se lograrán con la aplicación de Kaizen, será de utilidad para buscar la aprobación de este método para la empresa NAVES tales como:

- La empresa poseerá una visión clara del significado de calidad, el cual facilitará su aplicación al momento de ofrecer un buen servicio al cliente.
- Los colaboradores tendrán un ambiente idóneo que ayudará a realizar sus actividades mediante la implementación de herramientas de Kaizen que sean de utilidad por ejemplo Las 5'S, Kanban, Orientación al cliente, Cero defectos, etc.
- Permitirá que los colaboradores conozcan mejor el proceso de servicio al cliente y asuman con responsabilidad su participación dentro del mismo.
- Proporcionará mayor motivación a los colaboradores con el fin de realizar bien su trabajo por medio de la implementación de un algún sistema de ayuda o incentivos.

No se debe olvidar de las ventajas de aplicar Kaizen en la organización tales como:

- Contar con herramientas técnicas que facilitaran a la identificación y solución de los problemas en los procesos de servicio al cliente.
- La ejecución buscare resultados a corto plazo, además incluye una visión a largo plazo lo que puede significar la subsistencia en un mercado tan competitivo como el actual.

4.6 Fases de integración Kaizen al sistema de gestión de calidad

Para aplicar Kaizen en la empresa NAVES, se iniciará la implementación de las diferentes herramientas técnicas que KAIZEN aplica, por lo que se estarían utilizando: Orientación al cliente, Control total de la calidad, Círculo de calidad, Sistema de sugerencias, Kanban, Gemba y Actividad en grupo pequeños.

4.7 Capacitación en procedimientos de atención al cliente.

El personal de importaciones brinda un servicio al cliente con los contacto de los clientes desde el arribo de los contenedores al Puerto Acajutla, hasta la entrega del mismo contenedor vacío en el predio asignado, considerando la carga con destino final a Acajutla la cual es movilizada por el cliente con su transporte y la carga con destino final a San Salvador la cual es movilizada por agentes de importaciones con el transporte interno asignado, por lo general haciendo uso del servicio de la empresa hermana Transportes Sebastián, o bien con transporte agregado, en ocasiones el contacto con el cliente se debe hacer semanas previas al arribo debido a cambios en los sellos o marchamos ocasionados por alguna revisión de carga realizada en algún Puerto de transbordo.

Es así como el servicio al cliente debe de realizar los siguientes métodos:

- **Presencial:** en oficina, donde se reciben pagos por medio de cheque y documentos como BL, o solicitudes de préstamo de equipo/solicitud de movimiento que los clientes envían por medio de su mensajería o lo realizan de forma directa en la recepción.

- **Vía correo electrónico:** Debido al tipo de actividades de servicio se pide soporte vía correo de las actividades que se realizan, las indicaciones que brindan los clientes y algunos documentos con el fin de evitar malentendidos con los clientes respecto al servicio brindado.
- **Vía telefónica:** Utilizado para aclarar dudas o ayudarle al cliente respecto a alguna terminología, pago a CEPA o trámite que debe realizar.

Debido al tipo de servicio que se está brindando es de vital importancia que se capacite al personal en procedimientos de servicio al cliente.

4.7.1 Estableciendo el modelo de servicio al cliente mejorado.

La empresa NAVES, busca alternativas para mejorar su desempeño a niveles económico y desarrollo organizacional buscando un proceso de mejoramiento enfocado hacia la calidad. Es así como para alcanzar los procesos, es necesario que cada empresa tome en cuenta los siguientes puntos:

- Tener un deseo de aplicar un modelo de mejora continua.
- Los miembros de la empresa deben participar de manera activa en el cumplimiento de las actividades a ser desarrolladas para la mejora.
- No se debe ver a las personas como quienes realizan el problema.
- Generar un compromiso con los objetivos que se formulen en corto y largo plazo.
- Buscar opciones para prevenir las fallas que existan en los procesos.

- Adoptar el concepto del cliente enfocado como un elemento importante para la ejecución de los procesos.
- La participación de los colaboradores debe ser activa y de manera grupal e individual.
- Planificar la implementación del modelo de mejora continua por medio de Kaizen en la gestión de calidad actual.

4.7.2 Etapas propuestas en la aplicación de Kaizen en la empresa

Implementar Kaizen en las organizaciones no es algo que se hace a la ligera, esta posee etapas que se debe utilizar para llevarse a cabo y aplicar en el entorno de la organización que lo desee, es así como a continuación las etapas de esta se desarrollan enfocadas en el tipo de organización y necesidades que esta tenga.

Primera etapa: Obtener el compromiso de la alta dirección

En esta primera etapa se debe de utilizar Kaizen para desarrollar una cultura organizacional que la empresa adopte y desarrollo en reuniones con todos los colaboradores, específicamente los del nivel superior de la empresa NAVES.

Al realizar reuniones se debe presentar la forma de aplicar e identificar los indicadores que serían utilizados en los procesos, los cuales buscan como resultado implementar, dirigir hasta reducir los plazos de entrega del servicio, tiempo de respuesta a inquietudes que tengan los clientes, el número de quejas, las causas de quejas, incrementar el nivel de ventas, el número de clientes frecuentes, convertir en eficiente el servicio y lograr la eficacia en este.

Los miembros deberán de dar comentario acerca del funcionamiento de la empresa, para aportar ideas que aplican aspectos de mejora y estar de acuerdo que se implementen desde los jefes hasta los colaboradores de servicio.

Para establecer la secuencia para lograr lo antes mencionado se detalla a continuación los pasos para su logro.

PASO # 1: Realizar reuniones con los miembros de la alta dirección.

En la reunión se debe buscar aclarar interrogantes como las siguientes:

- ¿Qué interés muestran los miembros de la alta dirección por mejorar la calidad en el servicio ofrecido a sus clientes?
- ¿Qué tan buena es la participación de los empleados?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ¿Qué tan bueno es el servicio que brindamos?
- ¿Qué tanto le preocupa a la empresa la calidad en el trabajo?
- ¿Qué tanto les preocupa a los empleados la calidad en el trabajo?
- ¿Qué tan buena es la organización de la empresa?
- ¿Qué tan buena es la comunicación entre los empleados?
- ¿Qué tan buena es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?
- ¿Qué tan eficiente es el servicio brindado por los proveedores de transporte que colaboran con Agencias Navieras El Salvador?

- ¿Qué tan bueno y eficiente es el equipo de comunicaciones utilizado para contactarse con el cliente?
- ¿Es eficiente el departamento de sistemas a la hora de detectar una falla en los sistemas?

Será de importancia las respuestas del gerente de línea y gerente general para decidir si es funcional la aplicación del modelo y de ser así comprometerse con su aplicación y pedir la integración a nivel cultural para la organización en la empresa.

PASO # 2: Formación de comité de gestión de calidad

Este comité debe tener la habilidad de influir en las actividades que realizan los colaboradores, también motivándolos e inspirándolos a conseguir los objetivos establecidos por medio de una confianza que facilite la participación de éstos en las actividades que sean necesarias para la gestión de calidad.

Para dejar establecido las funciones del comité de gestión se detalla a continuación algunos aspectos los cuales ésta debe cumplir.

- Planificar las actividades para la mejora continua.
- Priorizar los problemas según se la necesidad de la organización.
- Dar los recursos necesarios a los grupos de cada área de trabajo que los necesite.
- Coordinar las actividades de los grupos de trabajo.
- Centralizar y distribuir la información de las actividades a los distintos grupos de trabajo de la empresa.

- Realizar reunión de presentación de los resultados obtenidos a los grupos de trabajo.
- Evaluar las actividades de cada grupo con el fin de estar detrás de las mejoras.
- Estar pendiente de la adaptación que muestre la empresa con respecto a la cultura organizacional la cual estaría siendo enfocada en la calidad en el servicio al cliente.

Importancia del comité

El comité de KAIZEN es un grupo de personas encargadas de liderar, promover y supervisar la implementación de la filosofía y metodología KAIZEN en una organización. Este comité es fundamental para asegurar que los principios de mejora continua se integren en la cultura organizacional y que los procesos se optimicen de manera constante.

Para establecer los responsables de este comité se pueden definir a los siguientes participantes como propuesta para la esta investigación:

- Gerente de línea
- Gerente general.
- Facilitador de la mejora continua. (Experto de Kaizen)
- Representante de cada área que esté vinculado con el proceso de servicio al cliente.
- Talento o recursos humanos.

Funciones clave del comité de KAIZEN:

- Identificar oportunidades de mejora en los procesos.
- Planificar y ejecutar proyectos KAIZEN.
- Capacitar a los empleados en metodologías de mejora continua.
- Medir y evaluar el impacto de las mejoras implementadas.
- Celebrar los logros y reconocer el esfuerzo de los empleados.

PASO # 3: Nombrar a un facilitador de la mejora continua.

La función deberá ser desempeñada por un colaborador de la empresa o apoyándose en la contratación de servicios profesionales externos.

Funciones del facilitador:

Las funciones que debe tener este integrante serán:

- Enseñar y promover la cultura de trabajo en equipo y de servicio al cliente.
- Capacitar a los colaboradores en programas de mejora continua y conocimientos de servicio al cliente.
- Planificar y gestionar implantaciones de la mejora continua dentro de la organización, tomando en cuenta al personal actual.

Características del facilitador:

Para dejar claridad con el perfil de este facilitador cabe mencionar que debería tener las siguientes características que serían de ayuda para desenvolverse en la empresa y lograr obtener buenos resultados al estar ejerciendo sus labores, estas características serían:

- Estar convencido que la mejora continua dentro de la empresa puede ser un detonante que mejore todos los aspectos que esta desee.
- Poseer habilidad para la comunicación y entendimiento de los conocimientos que poseen los colaboradores.
- Aceptar que el personal posee capacidad para colaborar en los proyectos de mejora y lograr los resultados esperados.
- No buscar el protagonismo propio, sino que el de los demás.

- Ser respetado tanto por la alta gerencia o dirección como por los futuros miembros de los grupos de trabajo.
- Poseer la capacidad para influir en los demás y tener personalidad de líder.
- De preferencia que sus estudios sean con título superior o postgrado en áreas administrativas.
- Deberá tener experiencia laborando en la empresa privada o pública por lo menos en un período de 5 años.

PASO #4: Establecer las políticas de calidad

Como primera actividad se debe realizar por parte del comité de gestión de la mejora continua, la formulación de políticas de calidad, las cuales debe redactarse de manera que pueda ser aplicadas a las actividades de cualquier colaborador que tenga el perfil interno de servicio al cliente.

PASO 5: Requisitos para definir una política de calidad

Definir la política de calidad para el cumplimiento de éstas, pueden ser establecidas como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 4 - Requisitos para definir política de calidad

Nº	Requisitos
1	Deben ser concisas y aplicables a todos los colaboradores de la empresa.
2	Debe dejar claro que el cliente es lo más importante y de este depende la paga de nuestro trabajo.
3	Debe ofrecer a los clientes un mayor reintegro de su inversión por la preferencia sobre la competencia.
4	Cubrir todos los aspectos de la calidad.
5	Deberá ser aprobado, autorizada y firmada por la alta gerencia o la gente de la empresa.

PASO # 6: Realizar un sondeo de detección de mejoras

Con el compromiso puesto en marcha en base a la aplicación de metodologías de mejora continua o Kaizen en este caso, se realizaría un sondeo a los colaboradores con el objetivo de determinar un punto de partida de los procesos que se estarían midiendo para facilitar la identificación de causas y proporcionar mejoras. Sería de establecer de forma estandarizada que los sondeos en las áreas requeridas serían de forma descrita y por separado, estableciendo una periodicidad para determinar si se han tenido cambios en la empresa.

Para la realización de dicho sondeo deberá de tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Buscar la satisfacción de los colaboradores de la empresa.
- Establecer los límites del puesto a ser evaluado.
- Conocer detalles del salario del colaborador.
- Conocer cuál es el estado de la administración u organización del puesto dentro de la empresa.
- Buscar información sobre el entorno laboral.
- Adicionar aspectos como sugerencias, quejas o fallas declaradas o no por los clientes.

Con el fin de establecer un formato adaptado a los fines de la organización se presenta a continuación uno el cual incluye aspectos antes mencionados.

Formato para identificación de mejoras

El siguiente formato puede ser mejorado o actualizado por la empresa según las necesidades que este llegue a adquirir en el tiempo, considerando el crecimiento y cambio del personal a lo largo del tiempo.

Tabla 5 - Formato de sondeo de mejoras

Aspectos para calificar	Sondeo de detección de causas de mejora				
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cómo califica en general la empresa NAVES?					
¿Cómo se siente en su trabajo?					
¿Ha adquirido algún beneficio empresarial? (bono, horas extras, incentivos, etc.)					
¿Cómo califica su trabajo tomando en cuenta las tareas y responsabilidades?					
¿Cuál es el grado de satisfacción que le pondría a su jefe inmediato?					
¿La comunicación con su jefe es de inmediato o adecuada?					
¿El equipo y materiales de su uso para el cumplimiento de sus actividades cumple para lograr sus tareas?					
¿Cómo se siente con el apoyo brindado por la empresa?					
¿Cuál es la calificación a nivel de satisfacción respecto a sus herramientas para comunicarse con el cliente?					

Elaboración propia

Con el objetivo que los resultados tengan alguna validez estas deben ser aseguradas y de forma anónima o confidencial de los mismos.

También debe realizarse una retroalimentación por parte del o los gerentes que sea orientada hacia los colaboradores, ya que estos deben conocer los resultados y establecer los beneficios de los mismo. Este sondeo otorgará a los gerentes la oportunidad de examinar aspectos que no habían considerado y representará un excelente medio para recibir ideas y sugerencias que sea de ayuda a lo enfocado en este proyecto. Además, permitirá a los colaboradores observar la aplicación de sus sugerencias, participar en la mejora continua y desarrollando la gestión de calidad en el trabajo o en actividades.

PASO # 7 Involucramiento y participación individual

Con el fin de lograr que los colaboradores de toda la empresa estén al tanto de la mejora continua y aplicando aspectos de calidad, es necesario que se tome en cuenta la opinión de estos. Por lo tanto, se deben establecer los pasos secuenciales que serían de ayuda para lograr obtener ideas de todos los involucrados. Estos serían:

- **Participación de los colaboradores:** El facilitador de la mejora continua deberá poner en práctica en la empresa la participación de los colaboradores en los procesos de servicio al cliente, con el fin de construir pertenencia en la empresa.
- **Elaboración de manuales y descripciones de puestos:** La documentación establecida para realizar las actividades de la mejor manera posible debe estar por escrito y fundamentada, con el objetivo de establecer estándares que permitan mostrar las deficiencias u oportunidades de mejora.

- **Realización de evaluaciones de desempeño al personal:** A pesar de que los colaboradores muestren que hacen un buen trabajo es aconsejable realizar evaluaciones pertinentes con el fin de indicar que estos ejecutan sus actividades de la mejor manera y buscando el tener una buena relación entre el colaborador y su respectivo gerente será necesario realizar evaluaciones en cortos periodos de tiempo. Como base dos veces por año.

Tomando en consideración los aspectos anteriormente descritos, se presenta un formato de ejemplo para evaluar el desempeño en cierta medida aplicando el método de lista de verificación y utilizando valores para establecer una medida de cada puesto operativo en el servicio al cliente y para ser realizado de forma individual, a los miembros que sea necesario.

A continuación, se presenta un ejemplo de evaluación de desempeño mediante el método de Check list de verificación con valores para el puesto gerencial de operaciones, este método no es el único método existente, pero es el que más se aplica cuando la evaluación se requiere de forma individual.

Instrucciones para la evaluación por fases

El resultado obtenido en la evaluación será transferido al encargado de la mejora continua para ubicar a las personas en una distribución de escala por parámetros, para que de esta forma la información se organice de manera sistemática con el fin de visualizar los niveles bajos y altos que el personal tiene.

Tabla 6 - Criterios de evaluación

Criterio de evaluación	
Criterio	Nº de representación
Responsabilidad	2,6
Iniciativa	7,10,14
Interés	4,5,15
Capacidad	3,8,9,13
Disponibilidad	1,11,12

Tabla 7 - parámetros de ubicación de colaboradores

Parámetros de ubicación de colaboradores	
Escala de medición	Rango de evaluación (puntos)
Deficiente	1-2
Regular	3-4
Bueno	5-6
Muy bueno	7-8
Excelente	9-10

Definición de la escala

- **Deficiente:** Los colaboradores se encuentran bajo el nivel mínimo de requerimientos para el puesto y requiere de capacitación.
- **Regular:** Los colaboradores que se encuentran realizando un esfuerzo por desempeñarse de forma adecuada, según sus habilidades y conocimientos necesitando más esfuerzo.
- **Bueno:** Los colaboradores de esta etapa son los colaboradores que realizan sus actividades y aportan a la empresa solo a los que la limitan.
- **bueno:** Esta calificación de colaboradores se encuentra más allá de la fase de aprendizaje y logran resultados satisfactorios. (Requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.)
- **Excelente:** Esta etapa se encuentran los colaboradores que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, sino que también tienen alto desempeño que excede los requerimientos definidos.

4.8 Formato de evaluación para NAVES

Formato de evaluación de desempeño

																																			
		Fecha de evaluación																																	
Nombre del evaluador:																																			
Cargo de evaluador:		Fecha de revisión																																	
Indicaciones																																			
El evaluador debe señalar con una "X" las frases que bajo su criterio considera que son parte del desempeño diario que debe tener cada empleado, en el cumplimiento de las labores y luego deberá realizar la sumatoria del valor asignado a cada frase marcada.																																			
Evaluación de fases																																			
Nota: La puntuación que tiene cada fase fue definida por las políticas establecidas en la empresa y de acuerdo con la importancia que para ésta tienen en el desempeño.																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Puntuación</th> <th>Nº</th> <th>Fase sujeta a evaluación</th> <th>Marque</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.5</td> <td>1</td> <td>Realiza tiempo extraordinario, cuando se le solicita</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.0</td> <td>2</td> <td>Cumple con el horario de trabajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.0</td> <td>3</td> <td>Es discreto, con la información que maneja</td> <td></td> </tr> <tr> <td>0.5</td> <td>4</td> <td>Mantiene su espacio de trabajo en aseado y ordenado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>0.5</td> <td>5</td> <td>Muestra interés por el desarrollo de su cargo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.0</td> <td>6</td> <td>Asume su responsabilidad cuando ha tenido algún fallo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>0.5</td> <td>7</td> <td>Planea las acciones a ejecutar antes de llevarlas a cabo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Puntuación	Nº	Fase sujeta a evaluación	Marque	0.5	1	Realiza tiempo extraordinario, cuando se le solicita		1.0	2	Cumple con el horario de trabajo		1.0	3	Es discreto, con la información que maneja		0.5	4	Mantiene su espacio de trabajo en aseado y ordenado		0.5	5	Muestra interés por el desarrollo de su cargo		1.0	6	Asume su responsabilidad cuando ha tenido algún fallo		0.5	7	Planea las acciones a ejecutar antes de llevarlas a cabo	
Puntuación	Nº	Fase sujeta a evaluación	Marque																																
0.5	1	Realiza tiempo extraordinario, cuando se le solicita																																	
1.0	2	Cumple con el horario de trabajo																																	
1.0	3	Es discreto, con la información que maneja																																	
0.5	4	Mantiene su espacio de trabajo en aseado y ordenado																																	
0.5	5	Muestra interés por el desarrollo de su cargo																																	
1.0	6	Asume su responsabilidad cuando ha tenido algún fallo																																	
0.5	7	Planea las acciones a ejecutar antes de llevarlas a cabo																																	

0.75	8	Tiene capacidad de sinergia en su grupo de trabajo	
0.25	9	Logra los resultados esperados	
1.0	10	Asume el mando de la situación si es necesario	
0.5	11	Disfruta de los retos presentados	
1.0	12	Disfruta de la autoridad y el liderazgo	
0.5	13	Es cordial y amistoso con los clientes y compañeros de trabajo	
0.25	14	Es emprendedor en el desarrollo de las labores	X
0.75	15	Es proactivo y visionario en todo momento	
10.00		Total	6.5

Nota: La escala de evaluación se ha realizado acorde a la labor adecuada y el aporte que la empresa se limita a desarrollar.

Revisado por: _____

Autorizado: _____

Implementar un proceso de clasificación, organización y limpieza

La implementación de un proceso de clasificación, organización y limpieza para las áreas de trabajo permitirá crear un mejor ambiente dentro de la empresa y lograr una imagen accesible ante los clientes; además brindando seguridad a los colaboradores, eliminando elementos innecesarios y manteniendo la limpieza del equipo. Es así como se estaría utilizando las herramientas de 5'S como una alternativa que estaría siendo de ayuda para lograr reflejar lo anteriormente descrito.

Enfoque de grupos de acción para eliminar desperdicios

Con el fin de desarrollar la metodología Kaizen en la organización es necesario utilizar algunas herramientas de apoyo, en este caso la utilización de las 5'S, será de utilidad para aplicar Kaizen en la empresa NAVES, es así como a continuación se desarrolla la metodología de las 5'S, la cual debe considerar los siguientes puntos:

- Niveles de desperdicio en la empresa (según las observaciones realizadas).
- Mapa de la cadena de valor de la empresa.
- Diagnóstico y evaluación de procesos.
- Sistema de calidad adaptado.
- Tropicalización de la metodología Kaizen en la empresa.
- Etapas del sistema de gestión de calidad para la empresa.
- Implementación del método Kaizen en el proceso seleccionado.
- Elaboración del plan de desarrollo del método Kaizen y la gestión de calidad.
- Presentación de proyecto de mejora del área.

- Inducción de la metodología a los implicados.
- Formación de equipos de trabajo.
- Posibles resultado o expectativas de la implementación en el proceso.
- Costo beneficios de la implementación.

4.7.3 Herramientas de apoyo para mejora de la gestión de calidad aplicando KAIZEN

Al tener claridad sobre la situación actual de la empresa, se presenta la siguiente propuesta que apoyándose en la aplicación de Kaizen, buscara eliminar deficiencias anteriormente mencionadas con el fin de eliminarlas adoptando la mejora continua de tal manera que determine dónde se encuentran las causas que provocan las dificultades encontradas en el proceso.

A continuación, se presentan las causas y sus alternativas tomando de base, la aplicación de Kaizen para la empresa NAVES.

Alternativas de solución de las principales causas

Tabla 8 - Alternativas de solución de las principales causas

Causas	Alternativas de solución
Falta de aplicación de las metodologías en las actividades laborales.	Implementación de herramientas de apoyo Kaizen, 5'S, Planificación de control, Kanban.
Tiempos no productivos.	Medición de trabajo – Tiempo estándar, lead time de actividades.
Supervisión tardía.	Implementación de herramientas de apoyo Kaizen – Control visual, formatos de evaluación de personal.
Falta de capacitación en servicio al cliente.	Implementación de herramientas de apoyo Kaizen. Capacitación de procedimiento estándar.

Elaboración propia

4.7.4 Implementación de las herramientas del método Kaizen

Para aplicar Kaizen en una empresa donde la calidad no ha sido un salto para ser desarrollado en todos los aspectos necesario de la empresa NAVES, se ha considerado como una primera fase utilizar la metodología del reporte A3, el cual se utilizará para planificar y desarrollar a futuro las medidas que serán de utilidad para implementar un sistema de gestión de calidad en el área específicamente de servicio al cliente.

Esta herramienta permite establecer objetivos de un proyecto de forma sistemática y objetiva en una sola hoja de análisis, donde se colocará las causas y soluciones que sean de utilidad para la empresa.

Los pasos iniciales para la implementación del reporte A3, se detallan a continuación:

1. Definir el problema, escuchar opiniones del personal y recopilar información fundamental que ayude en la solución del problema.
2. Plantear la situación actual la cual describe cómo se encuentra el área a ser evaluada, visualizando todo lo que está utilizando la empresa por el momento.
3. Pensar en un estado futuro ideal sin tomar ninguna dificultad.
4. Analizar las causas que puede generar el problema a ser evaluado.
5. Plantear un objetivo el cual se desee alcanzar.
6. Establecer planes de acción tomando de referencias el desempeño y gestión de la mejora que se ha definido para el servicio al cliente.
7. Será necesario definir la supervisión y la forma de verificación del proceso a ser evaluado con el fin de mantener las mejoras hasta que el proceso las asimile como actividades básicas.

8. Se deberá de evidenciar todos los aspectos de mejoras, las dificultades y como fueron resueltas, con el fin de mantener un récord de los resultados.

4.8 Reporte A3 para la problemática de la empresa NAVES

El reporte A3 a ser utilizado en la presente propuesta de aplicación de KAIZEN para la empresa NAVES, se establecieron utilizando ocho partes las cuales se desarrollan de forma secuencial según la metodología del reporte A3 y en apoyo de algunos integrantes de la empresa a ser evaluada. Esto se realizó de tal manera que el porcentaje de la información a presentar en el reporte aplica al 20% de palabras textuales con un 80% de dibujos y gráficos los cuales apoyarán al enfoque visual de los colaboradores y quienes presentarán el proyecto de mejora según el reporte A3 y metodología Kaizen, por lo tanto, a continuación se detalla cada parte desarrollada para generar un reporte A3, aplicada la problemática mencionada del servicio al cliente para la empresa en investigación estas son las siguientes:

1. Definición del problema

Se presentará para la primera casilla del reporte A3, su presentación será aplicada bajo dos aspectos fundamentales los cuales son: Planteamiento del problema y el alcance de la situación. Con los puntos antes mencionados se declara el problema a ser evaluado y el cual se le buscará una solución.

El método para construir esta casilla es utilizar una lluvia de ideas por medio de un equipo multidisciplinario que este compuesto con miembros de los equipos directos del proceso a ser evaluado y estos podrán plasmar sus ideas de mejora sin pensar en restricciones para luego pasar

a la revisión de estas y dejar las más posibles como parte de la mejora a diseñar. Para esta parte del reporte A3 se establecerá el Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Porqué, Cómo y Cuántos.

2. Situación inicial

Para presentar como se encuentra la empresa y en específico el proceso a ser evaluado, será necesario considerar presentar las métricas que estarían siendo revisadas y evaluadas para lograr mejorar el proceso, es así como estaríamos utilizando la información como son el talento humano, calidad del proceso, servicio y entorno de la mejora.

También será necesario detallar por medio de descripciones las diferentes situaciones que son el día a día del proceso evaluado, este se presentaría por medio de varias descripciones de las situaciones más relevantes según lo que se espera mejorar en la propuesta. Y para finalizar se colocará una parte visual donde se represente por medio de imágenes o gráficos aspectos de la situación que se han descrito con el fin de ser interpretado por todo el equipo de forma fácil y sencilla, para estar al tanto de lo que actualmente ocurre en el proceso investigado.

3. Situación futura

Para esta parte del reporte A3, se enfoca en el estado ideal del proceso a ser estudiado utilizando los mismos aspectos que presentó la situación actual, pero tomándolo desde un aspecto positivo y llevándolos al futuro próximo o inmediato. Será necesario aplicar las métricas u objetivos de la mejora, descripción de la mejora y gráficas o imágenes representativas al futuro.

4. Análisis de las causas

Con el objetivo de no perder de vista los aspectos más importantes de los problemas que se ven al realizar la investigación del proceso, será necesario ordenar y priorizar dichos problemas, es decir utilizar métodos o herramientas de calidad que sirvan para buscar respuestas hacia los problemas presentados.

5. Experimentos rápidos

Con el objetivo de mejorar lo más pronto posible o establecer un tiempo adecuado para poner en marcha estas mismas, para esta parte del reporte A3 se colocaron todos los experimentos o ideas de mejora al proceso, de forma que se priorizaran aquellas que son para ser ejecutadas en el menor tiempo posible o con una baja dificultad para su realización, a su vez se establecen los responsables con nombre, se pasa a ejecutarla y el tiempo de cuándo debería ser entregado para ponerse en práctica.

6. Planes de acción

Es un cuadro donde se depositará los responsables de algunos experimentos que quedaron pendientes o de algunos puntos que deben ser subsanados con el fin de lograr mejorar el proceso o sus actividades de forma secuencial o con un tiempo determinado, éste debe ser revisado por el supervisor o jefe autorizado para monitorear la mejora y así hacer presión a lograr su ejecución y permitir la observación de la idea para identificar si es factible o no de realizar o continuarla.

7. Seguimiento / Continuidad de las mejoras

Con el objetivo de buscar la utilidad del reporte A3 a lo largo de las mejoras, las cuales deben ser realizadas por el personal de la empresa, será necesario utilizar esta parte de dicho reporte para visualizar y reportar los avances que han tenido los experimentos de mejora en el proceso evaluado, por tal motivo se estaría presentando de ser posible de forma semanal, mensual o trimestral a la gerencia, con el fin de mantener la mejora continua en el proceso y que este rinda frutos positivos.

8. Estado de resultados.

Siendo la última parte para utilizar del reporte A3, ésta nos dice si el proyecto de mejora o las actividades que permitirían que las mejoras se logren llegando a alcanzar el estado meta o futuro, habiendo cumplido y presentan los resultados de las mejoras a realizar en la empresa. Tomando como finalización que si esta parte menciona que se logró el estado futuro se cerraría el proyecto para iniciar uno nuevo con otros objetivos o metas. A continuación, se presenta el reporte A3, aplicado a la problemática del servicio al cliente que posee la empresa NAVES, el cual se realizó en conjunto con líderes y colaboradores de dicha empresa.

Tomando en consideración los puntos anteriores se presenta el formato A3 para apoyarse en la búsqueda de soluciones a los problemas de la empresa NAVES.

4.8.1 Propuesta del reporte A3 para la empresa NAVES

		Descripción de la mejora:	Modelo de atencion al cliente		Lider de evento:		Lugar:			Revision:	0																																																																																																																						
		Gerente del Proceso			Número correlativo:				Supervisado por:																																																																																																																								
Actual:	Evento:	Plantamiento del problema				Analisis de Causas				Seguimiento																																																																																																																							
		Debido a las exigencias de los clientes actuales los cuales piden constantemente que se mejore el servicio que actualmente se ofrece por parte de NAVES, logrando correr el riesgo que el cliente deje de utilizar los servicios de la empresa y se vallan a la competencia, convirtiéndose en una empresa que sea reemplazada por la competencia o igualada hasta ser superada por esta. Al aplicar una metodología Kaizen y utilizar la herramienta del reporte A3, que permita una mejor atención y la adquisición de nuevos conocimientos sobre los clientes por parte de los equipos de apoya de la empresa NAVES, con el fin de actualizar la propuesta actual y mejorarla de forma oportuna y buscando la satisfacción del cliente para fidelizar a los clientes y mantener la relación a largo plazo. Alcance: Desde la solicitud del cliente Hasta la entrega del producto Actividades principal equipo de servicio al cliente de NAVES				<table><tr><td>Cientes se quejan de facilidad a contactar a los empleados</td><td>Empleados no contestan el teléfono</td><td>Uso de programa para recepción de computadora</td><td>Problemas con red de Claro</td><td>Problemas con el servidor de internet</td><td>Problemas con los teléfonos por falta de electricidad</td><td>uso de LINKUS para comunicarse con el cliente</td></tr><tr><td>Falta de capacitación en servicio al cliente</td><td>Carencia de manual de procedimientos ante quejas</td><td>Falta de lista de los problemas más frecuentes</td><td>Falta de retroalimentación de satisfacción del cliente respecto a servicio</td><td>Falta de retroalimentación de satisfacción respecto a tiempos de entrega de servicio</td><td>Horarios restringidos de atención</td><td>Carencia de programa de capacitaciones de los empleados</td></tr></table>				Cientes se quejan de facilidad a contactar a los empleados	Empleados no contestan el teléfono	Uso de programa para recepción de computadora	Problemas con red de Claro	Problemas con el servidor de internet	Problemas con los teléfonos por falta de electricidad	uso de LINKUS para comunicarse con el cliente	Falta de capacitación en servicio al cliente	Carencia de manual de procedimientos ante quejas	Falta de lista de los problemas más frecuentes	Falta de retroalimentación de satisfacción del cliente respecto a servicio	Falta de retroalimentación de satisfacción respecto a tiempos de entrega de servicio	Horarios restringidos de atención	Carencia de programa de capacitaciones de los empleados	<table><tr><th colspan="3">Modelo de atencion al clientes</th><th>Dia</th><th>Dia</th><th>Dia</th><th>Dia</th><th>Dia</th></tr><tr><td rowspan="4">METRICOS</td><td rowspan="2">Talento Humano</td><td>Personas participando en el evento primera vez</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Personas participando por segunda vez</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Calidad</td><td>Adherencia al nuevo trabajo estandar</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Servicio</td><td>Nota de satisfacción del cliente</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Costos</td><td>Valor economico alcanzado al realizar la mejora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>				Modelo de atencion al clientes			Dia	Dia	Dia	Dia	Dia	METRICOS	Talento Humano	Personas participando en el evento primera vez						Personas participando por segunda vez						Calidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	-	-	-	-	-	Servicio	Nota de satisfacción del cliente	-	-	-	-	-	Costos	Valor economico alcanzado al realizar la mejora																																																																
Cientes se quejan de facilidad a contactar a los empleados	Empleados no contestan el teléfono	Uso de programa para recepción de computadora	Problemas con red de Claro	Problemas con el servidor de internet	Problemas con los teléfonos por falta de electricidad	uso de LINKUS para comunicarse con el cliente																																																																																																																											
Falta de capacitación en servicio al cliente	Carencia de manual de procedimientos ante quejas	Falta de lista de los problemas más frecuentes	Falta de retroalimentación de satisfacción del cliente respecto a servicio	Falta de retroalimentación de satisfacción respecto a tiempos de entrega de servicio	Horarios restringidos de atención	Carencia de programa de capacitaciones de los empleados																																																																																																																											
Modelo de atencion al clientes			Dia	Dia	Dia	Dia	Dia																																																																																																																										
METRICOS	Talento Humano	Personas participando en el evento primera vez																																																																																																																															
		Personas participando por segunda vez																																																																																																																															
	Calidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	-	-	-	-	-																																																																																																																										
	Servicio	Nota de satisfacción del cliente	-	-	-	-	-																																																																																																																										
Costos	Valor economico alcanzado al realizar la mejora																																																																																																																																
Equipo		Estado Inicial				Plan de Acción				Estado de resultados																																																																																																																							
		<table><tr><th colspan="3">Modelo de atencion al cliente</th></tr><tr><th>Meta evaluada</th><th>Descripción de la meta</th><th>Estado en %</th></tr><tr><td>Talento Humano</td><td>Colaboradores que participan en la mejora continua de la empresa</td><td>6</td></tr><tr><td>Caidad</td><td>Adherencia al nuevo trabajo estandar</td><td>N/A</td></tr><tr><td>Servicio</td><td>Nota de satisfaccion del cliente</td><td>N/A</td></tr><tr><td>Costos</td><td>Aspectos que ocasiona altos costos por mal servicio</td><td>N/A</td></tr></table> Estado inicial: *Propuesta del servicio no satisfase a los clientes. *No se tiene obetivos claros en la atencion al cliente. *La mayoría de actividades ejecutadas son para reducir los problemas que se tienen actualmente.  				Modelo de atencion al cliente			Meta evaluada	Descripción de la meta	Estado en %	Talento Humano	Colaboradores que participan en la mejora continua de la empresa	6	Caidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	N/A	Servicio	Nota de satisfaccion del cliente	N/A	Costos	Aspectos que ocasiona altos costos por mal servicio	N/A	<table><tr><th>Acción</th><th>Nombre de Responsable</th><th>Fecha Inicio</th><th>Fecha Revisión</th><th>Fecha Cierre</th><th>Estatus - Verde positivo/ Rojo Negativo</th><th>Cumplimiento final</th></tr><tr><td>Validar nuevo trabajo estandar</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Capacitación a los colaboradores sobre aspectos de metodologia Kaizen</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Actualizar la encuesta de satisfacción del cliente via online</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Realizacion o actualización de manuales de procedimientos</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Presentacion de mejoras a gerencia</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td>A definir</td><td></td><td></td></tr></table>				Acción	Nombre de Responsable	Fecha Inicio	Fecha Revisión	Fecha Cierre	Estatus - Verde positivo/ Rojo Negativo	Cumplimiento final	Validar nuevo trabajo estandar		A definir		A definir			Capacitación a los colaboradores sobre aspectos de metodologia Kaizen		A definir		A definir			Actualizar la encuesta de satisfacción del cliente via online		A definir		A definir			Realizacion o actualización de manuales de procedimientos		A definir		A definir			Presentacion de mejoras a gerencia		A definir		A definir			<table><tr><th colspan="3">Modelo de atencion al clientes</th><th>Estado Inicial</th><th>Estado Meta</th><th>Dia</th><th>Dia</th><th>Dia</th><th>Dia</th><th>Dia</th></tr><tr><td rowspan="4">METRICOS</td><td rowspan="2">Talento Humano</td><td>Personas participando en el evento primera vez</td><td>6</td><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Personas participando por segunda vez</td><td>0</td><td>0</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Calidad</td><td>Adherencia al nuevo trabajo estandar</td><td>N/A</td><td>100%</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Servicio</td><td>Nota de satisfacción del cliente</td><td>N/A</td><td>94%</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>				Modelo de atencion al clientes			Estado Inicial	Estado Meta	Dia	Dia	Dia	Dia	Dia	METRICOS	Talento Humano	Personas participando en el evento primera vez	6	6						Personas participando por segunda vez	0	0						Calidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	N/A	100%	-	-	-	-	-	Servicio	Nota de satisfacción del cliente	N/A	94%	-	-	-	-	-										
Modelo de atencion al cliente																																																																																																																																	
Meta evaluada	Descripción de la meta	Estado en %																																																																																																																															
Talento Humano	Colaboradores que participan en la mejora continua de la empresa	6																																																																																																																															
Caidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	N/A																																																																																																																															
Servicio	Nota de satisfaccion del cliente	N/A																																																																																																																															
Costos	Aspectos que ocasiona altos costos por mal servicio	N/A																																																																																																																															
Acción	Nombre de Responsable	Fecha Inicio	Fecha Revisión	Fecha Cierre	Estatus - Verde positivo/ Rojo Negativo	Cumplimiento final																																																																																																																											
Validar nuevo trabajo estandar		A definir		A definir																																																																																																																													
Capacitación a los colaboradores sobre aspectos de metodologia Kaizen		A definir		A definir																																																																																																																													
Actualizar la encuesta de satisfacción del cliente via online		A definir		A definir																																																																																																																													
Realizacion o actualización de manuales de procedimientos		A definir		A definir																																																																																																																													
Presentacion de mejoras a gerencia		A definir		A definir																																																																																																																													
Modelo de atencion al clientes			Estado Inicial	Estado Meta	Dia	Dia	Dia	Dia	Dia																																																																																																																								
METRICOS	Talento Humano	Personas participando en el evento primera vez	6	6																																																																																																																													
		Personas participando por segunda vez	0	0																																																																																																																													
	Calidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	N/A	100%	-	-	-	-	-																																																																																																																								
	Servicio	Nota de satisfacción del cliente	N/A	94%	-	-	-	-	-																																																																																																																								
Estatus		Estado Futuro				Plan de acción																																																																																																																											
		<table><tr><th colspan="3">Modelo de atencion al cliente</th></tr><tr><th>Meta evaluada</th><th>Descripción de la meta</th><th>Estado en %</th></tr><tr><td>Talento Humano</td><td>Colaboradores que participan en la mejora continua de la empresa</td><td>6</td></tr><tr><td>Caidad</td><td>Adherencia al nuevo trabajo estandar</td><td>10%</td></tr><tr><td>Servicio</td><td>Nota de satisfaccion del cliente</td><td>94%</td></tr><tr><td>Costos</td><td>Aspectos que ocasiona altos costos por mal servicio</td><td>100%</td></tr></table> Estado meta: *Modelo validado por los clientes sobre la atencion al cliente. *Objetivos establecidos y claros para el buen manejo de servicio al clietes. *Conocimiento sobre los clientes a profundidad estabrecido para eliminar quejas y reclamos. *Propuestas de un nuevo modelo de servicio al cliente ajustable a las necesidades de  				Modelo de atencion al cliente			Meta evaluada	Descripción de la meta	Estado en %	Talento Humano	Colaboradores que participan en la mejora continua de la empresa	6	Caidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	10%	Servicio	Nota de satisfaccion del cliente	94%	Costos	Aspectos que ocasiona altos costos por mal servicio	100%	<table><tr><td>Realizacion de un Listado de actividades del proceso de servicio al cliente para separar roles importantes y definir la interacción entre los equipos de apoyo</td><td>Adherencia al trabajo estandar 100%</td><td>1-oct-21</td><td>Formato de trabajo estandar</td><td>para establecer la lineas de trabajo</td><td>En la empresa</td></tr><tr><td>Elaborar un trabajo estandar que nos facilite y clarifique los canales de comunicación</td><td>Incremento en la nota de satisfaccion del cliente</td><td>7-oct-21</td><td>Matriz que contenga: que? Quien? Como? Cuando?</td><td>Querremos darle agilizacion al requerimiento del cliente</td><td>En la empresa</td></tr><tr><td>Diseñar una agenda estandar para realizar consultas a los cliente tomando en cuenta puntos claves</td><td>Incremento en la nota de satisfaccion del cliente</td><td>7-oct-21</td><td>Tipos de llamadas y metodo de practicas con objetivos definidos para mejorar el servicio, a quienes preguntar,estatus de planes de accion</td><td>Mejorar comunicacion con el cliente,agenda para poder enbocar la captura de la informacion relevante del cliente para generar propuesta de valor</td><td>En la empresa</td></tr><tr><td>Metodologia estandar para elaboracion de la voz del cliente (quejas y reclamos - historicos)</td><td></td><td>7-oct-21</td><td>Herramientas para buscar la voz del cliente</td><td>Formar el perfil del cliente, satisfacer las necesidades del cliente</td><td>En la empresa</td></tr><tr><td>Elaborar un trabajo estandar que permita realizar un chequeo directo con el cliente con un minimo de tiempo</td><td>Incremento en la nota de satisfaccion del cliente</td><td>7-oct-21</td><td>Formato de trabajo estandar</td><td>Para tener una metodologia sistematica para realizar una evaluacion a los clientes</td><td>En la empresa</td></tr></table>				Realizacion de un Listado de actividades del proceso de servicio al cliente para separar roles importantes y definir la interacción entre los equipos de apoyo	Adherencia al trabajo estandar 100%	1-oct-21	Formato de trabajo estandar	para establecer la lineas de trabajo	En la empresa	Elaborar un trabajo estandar que nos facilite y clarifique los canales de comunicación	Incremento en la nota de satisfaccion del cliente	7-oct-21	Matriz que contenga: que? Quien? Como? Cuando?	Querremos darle agilizacion al requerimiento del cliente	En la empresa	Diseñar una agenda estandar para realizar consultas a los cliente tomando en cuenta puntos claves	Incremento en la nota de satisfaccion del cliente	7-oct-21	Tipos de llamadas y metodo de practicas con objetivos definidos para mejorar el servicio, a quienes preguntar,estatus de planes de accion	Mejorar comunicacion con el cliente,agenda para poder enbocar la captura de la informacion relevante del cliente para generar propuesta de valor	En la empresa	Metodologia estandar para elaboracion de la voz del cliente (quejas y reclamos - historicos)		7-oct-21	Herramientas para buscar la voz del cliente	Formar el perfil del cliente, satisfacer las necesidades del cliente	En la empresa	Elaborar un trabajo estandar que permita realizar un chequeo directo con el cliente con un minimo de tiempo	Incremento en la nota de satisfaccion del cliente	7-oct-21	Formato de trabajo estandar	Para tener una metodologia sistematica para realizar una evaluacion a los clientes	En la empresa																																																																								
Modelo de atencion al cliente																																																																																																																																	
Meta evaluada	Descripción de la meta	Estado en %																																																																																																																															
Talento Humano	Colaboradores que participan en la mejora continua de la empresa	6																																																																																																																															
Caidad	Adherencia al nuevo trabajo estandar	10%																																																																																																																															
Servicio	Nota de satisfaccion del cliente	94%																																																																																																																															
Costos	Aspectos que ocasiona altos costos por mal servicio	100%																																																																																																																															
Realizacion de un Listado de actividades del proceso de servicio al cliente para separar roles importantes y definir la interacción entre los equipos de apoyo	Adherencia al trabajo estandar 100%	1-oct-21	Formato de trabajo estandar	para establecer la lineas de trabajo	En la empresa																																																																																																																												
Elaborar un trabajo estandar que nos facilite y clarifique los canales de comunicación	Incremento en la nota de satisfaccion del cliente	7-oct-21	Matriz que contenga: que? Quien? Como? Cuando?	Querremos darle agilizacion al requerimiento del cliente	En la empresa																																																																																																																												
Diseñar una agenda estandar para realizar consultas a los cliente tomando en cuenta puntos claves	Incremento en la nota de satisfaccion del cliente	7-oct-21	Tipos de llamadas y metodo de practicas con objetivos definidos para mejorar el servicio, a quienes preguntar,estatus de planes de accion	Mejorar comunicacion con el cliente,agenda para poder enbocar la captura de la informacion relevante del cliente para generar propuesta de valor	En la empresa																																																																																																																												
Metodologia estandar para elaboracion de la voz del cliente (quejas y reclamos - historicos)		7-oct-21	Herramientas para buscar la voz del cliente	Formar el perfil del cliente, satisfacer las necesidades del cliente	En la empresa																																																																																																																												
Elaborar un trabajo estandar que permita realizar un chequeo directo con el cliente con un minimo de tiempo	Incremento en la nota de satisfaccion del cliente	7-oct-21	Formato de trabajo estandar	Para tener una metodologia sistematica para realizar una evaluacion a los clientes	En la empresa																																																																																																																												

4.9 Propuesta de implementación

Para este tipo de investigación se realizó una propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V., que permitirá definir algunas mejoras continuas desde un punto de vista analítico determinando las dificultades previamente mencionadas en este capítulo.

Como bien se ha mencionado Kaizen tiene efectos positivos en la empresa que la aplica logrado cambiar para mejorar, siendo los mismos colaboradores los que deben adoptar diferentes filosofías y herramientas que permitan mejorar la calidad del servicio y productividad en las instalaciones de la empresa investigada.

4.9.1 Fundamentos de la propuesta

De acuerdo con los análisis obtenidos después de haber realizado las encuestas al personal de operadores y las entrevistas de 3 directivos, se ha llegado a la conclusión que los problemas encontrados son los siguientes:

- Los problemas de comunicación.
- Los problemas de comunicación con los clientes.
- Referente a los materiales

Habiendo definido los principales problemas se continúa la propuesta de implementación de Kaizen con la elección de las soluciones.

4.10 Selección de alternativas de solución

Para la presente investigación, se propone una propuesta de la metodología Kaizen, la cual surge a través de una identificación de los problemas que se suscitan en la empresa, es así como con la información recopilada fue introducida en una matriz que permita identificar otros problemas.

Proceso para identificar problemas

Inicialmente se ha establecido una matriz, para la parte del diagnóstico en la cual se identificaron diferentes problemas de las cuales se ha hecho un análisis para seleccionar los problemas en específico, para esta investigación se buscan formas para solucionarlos y al final se establece un problema general o de raíz que identifique los problemas.

Luego se continúa con la matriz y al tener el problema general, se estableció 4 alternativas de solución, de las cuales se evalúa y asignó un porcentaje como ponderación en una escala del 1 al 5, este procedimiento se dio para identificar la solución que más se adapte a los problemas encontrados y para finalizar, al encontrar la propuesta que se habrá evaluado y teniendo los problemas identificados al inicio de la matriz, se proponen objetivos de los cuales permitirán encontrar las soluciones que se necesita para solucionar el problema en las instalaciones de la empresa Agencias Navieras El Salvador.

4.11 Matriz de propuestas de solución

La aplicación de metodologías de mejora continua, como KAIZEN, en áreas administrativas de una empresa puede ser fundamental para optimizar procesos, mejorar la comunicación y aumentar la eficiencia en la gestión de tareas. La siguiente matriz presenta un diagnóstico cualitativo de una empresa que enfrenta diversos problemas, como la falta de comunicación, la duplicidad de tareas, la sobrecarga de trabajo en puntos críticos y dificultades en la asignación de recursos. Estos problemas generan retrasos en los plazos de entrega y afectan la eficiencia general de la empresa.

Tabla 9 - Matriz de evaluación y diagnóstico de solución

Diagnostico		Priorización de problemas	Consolidación del problema
Cuantitativo	- Falta de comunicación con los implicados. - Poco trabajo en equipo. - Duplicidad de tareas asignadas generan retrasos en las labores actuales.	Falta de comunicación en los diferentes procesos de la empresa.	Dentro de la empresa se ha observado varias problemáticas de las cuales se identificaron que el incumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de productos en proceso de almacenaje no se logra despachar y Adicionalmente no se reconoce las actividades adicionales realizadas por el personal .
Cualitativo	- Sobrecarga de tareas en puntos críticos del proceso. - Dificultad en la asignación de recursos.	Duplicidad de tareas y proceso a nivel general en las actividades d en la empresa investigada. Dificultad en el cumplimiento de los plazos de entrega de documentación aduanal y registros de envíos.	

Fuente propia

4.11.1 Objetivos de la propuesta

Con el fin de aplicar la metodología Kaizen para esta investigación según la metodología se debe de establecer los objetivos que llevaría la propuesta para la empresa los cuales son los siguientes:

- Definir y establecer un plan de comunicación interna para mejorar la relación del personal con los procesos de apoyo y la alta gerencia.
- Mejorar los procesos internos y eliminar la duplicación de actividades o tareas.
- Elaborar una propuesta para cumplir con los plazos establecidos en la entrega de requerimientos por parte de los clientes a nivel de documentos internos y tiempos de entrega.

4.11.2 Justificación de la propuesta

En la actualidad las empresas poseen muchos problemas a nivel administrativo y operativo dentro de ella, es por esto por lo que para el presente trabajo de investigación que trata sobre el problema de comunicación, atención al cliente y uso de los recursos actuales. Es así como se escogió a nivel de propuesta de solución, la implementación de la metodología Kaizen que es un sistema de gestión de calidad que se enfoca en la mejora continua de los diferentes procesos teniendo de enfoque el ciclo de Deming.

Kaizen es una metodología muy utilizada e a nivel mundial, teniendo una relevancia muy importante para las empresas, ésta tiene como origen el país de Japón donde nació, debido a la necesidad de superar los problemas generados por la segunda guerra mundial el cual dicho suceso perjudicó completamente en dicho país.

Por tanto, Kaizen se puede utilizar en los procesos y actividades, pero antes de observar los resultados esperados, es así como al ser implementado bajo un sistema preventivo podría dar buenos resultados, de igual manera se considera una forma efectiva para contraponer alguna problemática encontrando así la raíz aplicando algunas acciones, esto dependerá del tipo de proceso evaluado o analizado que la empresa realice, pero sin que interrumpa la labor diaria del colaborador.

Kaizen contiene en su estructura el ciclo de Deming, el cual a raíz de un problema se puede establecer planes de mejora continua y desarrollados paso a paso siendo esto muy importante para la productividad de la oficina y las actividades que ésta realiza para cumplir con sus funciones y lograr una calidad de servicio que llene las expectativas.

Al aplicar el ciclo de Deming para ser implementado en la empresa se debe de considerar de la siguiente manera: para la “planeación” siendo fundamental para la recolección de datos con el fin de realizar un plan a corto y largo plazo, para “hacer” se refiere a la ejecución de las acciones planificadas, “controlar o verificar” define las acciones que se están realizando y por último tenemos “actuar” que es la ejecución de la solución a raíz de los datos recolectados de los procesos antes mencionados.

Para esta propuesta no es necesaria una gran inversión, debido a que se utilizarían los recursos actuales que tiene la empresa dentro de la oficina, es así como al ponerla en práctica se incrementaría la productividad, la calidad de los servicios que se brinda, se eliminarán los procesos o desperdicios que generan cuellos de botellas e implementarán las mejoras que se desea para el bien de la empresa y de los colaboradores.

4.11.3 Formatos de apoyo para la implementación Kaizen

Con el fin de desarrollar una metodología eficiente para la empresa Agencias Navieras El Salvador, se debe de utilizar los siguientes formatos de apoyo, los cuales se utilizarían en el inicio y desarrollo de una implementación.



	Área de trabajo:	
	Plan de acción N°:	
	Fecha de elaboración:	
Objetivos de la mejora		
	Áreas en donde se realizarán las mejoras	
1		6
2		7
3		8
4		9
5		10
	Facilitadores	Documentos de referencia
1		1
2		2
3		3
4		4
5		5

Fuente propia



Agenda de identificación de acciones de mejora				
Fecha	Hora	Hora	Área/departamento	Reunión con

Aprobado por:

Nombre y firma del gerente o responsable del proyecto.

Fuente propia.

Instrucciones del formato de implementación

Instructivo para el llenado del formato KAIZEN

1. Nombre del área de trabajo.
2. Número del plan de mejora – trazabilidad de seguimiento del proceso.
3. Fecha de la elaboración del plan de mejora.
4. Objetivo de la mejora
5. Áreas identificadas para el plan de mejora.
6. Nombre del responsable del área donde se realizará la mejora.
7. Documentos para tomar como referencia para la elaboración de la mejora.
8. Fecha que iniciará la recolección de datos.
9. Hora de inicio de la recolección de datos.
10. Hora que se tiene planeado finalizar las acciones iniciadas.
11. Área en la cual se realizará las acciones de mejora.
12. Responsable asignado por área para la recolección de datos.
13. Firma de aprobación por el Gerente General o responsable del proyecto.

4.12 Expectativas y resultados esperados

La propuesta planteada para esta investigación está destinada a permitir ayudar a la gestión administrativa dentro de la oficina de operadores de la empresa Agencias Navieras El Salvador, desarrollando el control de sus procesos los cuales involucran a toda la parte de documentación, comunicación y calidad de servicio que se maneja a nivel interno y parte externa, de igual manera se ha considerado la excesiva carga laboral.

A continuación, se presenta cuadro comparativo estableciendo un antes y un después de la implementación del Kaizen según consideraciones de la empresa.

Tabla 10 - Indicadores de la propuesta

Descripción	Antes	%	Después	%
Comunicación interna entre el personal administrativo	Muy poco	20%	Fluido	90% - 98%
Proceso sobre distribución documentaria	Excesivo	90%	Reducido	40% - 45%
Duplicación de tareas	Excesivo	80%	Reducido	20% - 10%
Trabajo en equipo	Poco	10%	Habitual	95% - 98%
Atención de solicitudes	Lento	30%	Rápido	90% - 95%
Eficacia del personal	Regular	70%	Bueno	90% - 95%

Fuente propia

Comunicación interna entre el personal administrativo

Respecto a las comunicaciones internas entre el personal y la alta gerencia, se observa que es muy poco y a nivel porcentual se representa en un 20%. La expectativa de alcance es de llegar a 90% hasta 98% de forma fluida referida a las comunicaciones, provocando una buena interrelación personal entre los involucrados. Para lograr dicho objetivo se establecerá un plan de comunicación interna.

Proceso sobre distribución documentaria

La disminución de los procesos en cuanto a la documentaria se refiere, actualmente se considera establecer una cantidad específica, haciendo un 80% de tiempo utilizado para asignar la documentación, por lo tanto, se pretende reducir al 40% o 45% los pasos que corresponden a la distribución de los documentos. Para lograr la reducción de los procesos se implementará el ciclo de Deming a dicho proceso entre otras herramientas.

Duplicación de tareas

La duplicación de tareas o actividades dentro de las operaciones que se realizan en la oficina de la empresa Naviera se observó que es excesivo encontrándose con un 80% de las labores cotidianas las cuales se duplican. Es por esto por lo que se desea reducir el problema desde un 10% o 20% aplicando los diferentes sistemas de control interno, capacitaciones y la elaboración de un mapa de procesos el cual está incluido en este documento como apoyo para reducir o eliminar dicho factor.

Trabajo en equipo

Se observo que el 10% de los colaboradores que trabajan actualmente en la empresa investigada lo realizan de manera conjunta con otros equipos. Es por esto por lo que se pretende aumentar y fomentar el trabajo en equipo a partir de un 95% o 98%, esto para ofrecer un compromiso de parte de los colaboradores a las diferentes actividades realizadas por la empresa.

Atención de solicitudes

Los procesos de atención de cada solicitud requerida por los clientes, se definió que la atención es muy lenta ya que solamente el 30% en promedio logra avanzar de forma inmediata en cuanto a la culminación de los documentos, pero es así como con la metodología Kaizen se pretende aumentar estas actividades a un 90% o 95%, esto se dará con la elaboración de medición de tiempos y aplicación de herramientas Kaizen que permita la reducción de los tiempos de atención de cada documentación.

Eficacia del personal

La eficacia de los colaboradores que actualmente es de 70%, se pretende llegar a alcanzar un 90% o 95%, para esto se realizará una evaluación de los documentos atendidos cada mes como meta para iniciar este proceso y lograr su mejora.

4.13 Desarrollo de la propuesta

Para la siguiente propuesta se consideró la realización de un “plan de comunicación interna” que ayude a la buena relación del personal con la alta dirección con el fin de lograr una relación más profesional y adaptativa entre los colaboradores en relación con los objetivos que posee la organización. Esta sería una estrategia que permitirá coordinar las acciones de comunicación interna que poseen un efecto positivo y de flujo continuo.

En este punto se propondrá una ficha de encuesta de la comunicación interna para dar un seguimiento a las actividades y opiniones con respecto a las situaciones que ocurran.

Objetivo de la propuesta

Elaborar un plan de comunicación interna para mejorar la relación del personal con la alta dirección.

Plan de actividades

La creación de un plan de comunicación será referida al personal de RRHH quien asignará un encargado en las evaluaciones de comunicación interna. Este plan se ha diseñado para lograr evaluar diferentes actividades que se deberían realizar para lograr un buen mensaje considerando la identificación del problema.

4.13.1 Plan de comunicación interna

El siguiente plan tiene como objetivo establecer un sistema de comunicación interna eficiente, transparente y participativo que impulse la mejora continua (KAIZEN) en todos los niveles de la organización.

Objetivos del Plan de Comunicación

- Fomentar la transparencia para garantizar que toda la información relevante llegue a todos los colaboradores.
- Promover la participación por medio de incentivar a los empleados a compartir ideas, sugerencias y feedback.
- Facilitar la mejora continúa estableciendo mecanismos para que las propuestas de mejora se comuniquen y se implementen rápidamente.
- Optimizar tiempos reduciendo la saturación de información y asegurar que los mensajes sean claros y concisos.

Estrategias y Acciones

Canales de Comunicación

- Utilización de Intranet o Plataforma Digital para crear un espacio centralizado para compartir información, noticias, documentos y actualizaciones.
- Boletín Semanal/Mensual Enviar un resumen de novedades, logros y próximos objetivos.

- Reuniones periódicas cortas con un tiempo de 15 a 20 minutos diarios o semanales para alinear prioridades y resolver dudas.
- Buzón de Sugerencias KAIZEN permite habilitar un buzón físico o digital para que los empleados propongan mejoras.
- Redes Sociales Internas como Correo institucional, Teams o WhatsApp para facilitar la comunicación rápida entre equipos.

Contenidos

A continuación, se detallan las propuestas del contenido a ser aplicado en la comunicación:

- Información Corporativa: Objetivos de la empresa, resultados, cambios organizacionales.
- Reconocimientos: Destacar logros individuales y de equipo.
- Proyectos KAIZEN: Compartir avances y resultados de las iniciativas de mejora continua.
- Formación: Informar sobre capacitaciones, talleres y oportunidades de desarrollo.

Cultura de Participación

- **Talleres KAIZEN:** Realizar sesiones de trabajo para identificar áreas de mejora y proponer soluciones.
- **Feedback Continuo:** Establecer un sistema de retroalimentación bidireccional (jefes-empleados y viceversa).

- **Gamificación:** Crear concursos o reconocimientos para quienes propongan las mejores ideas de mejora.

Responsables del plan de comunicación

- **Equipo de Comunicación Interna:** Designar un equipo o persona encargada de gestionar y supervisar el plan.
- **Líderes de Equipo:** Responsables de asegurar que la información fluya correctamente en sus áreas.
- **Empleados:** Participar activamente en la comunicación y en las iniciativas KAIZEN.

Cronograma

El tiempo estimado para la ejecución del plan de comunicación se presenta a continuación, este se consideró según los conocimientos de los colaboradores

- **Semana 1-2:** Diagnóstico y diseño del plan.
- **Semana 3-4:** Implementación de canales y herramientas.
- **Mes 2:** Lanzamiento oficial del plan y capacitación a los empleados.
- **Mes 3 en adelante:** Monitoreo, ajustes y mejora continua.

4.14 Solución técnica # 1

Con el fin de cumplir a la realización de las diferentes actividades será necesario utilizar formatos para la obtención de datos y establecer una buena comunicación entre los involucrados. Los formatos permitirán apoyar en que la comunicación interna sea flexible y fluida sin olvidar la identificación de los hechos y poder realizar acciones preventivas.

Modelo de formato de captación de información

Ficha de plan de comunicación			
Área:		Fecha:	
Responsable:		Email:	
Nombre de la actividad:			
Para la elaboración del plan de comunicación se recomienda la identificación de los siguientes puntos:			
1. Objetivo de la comunicación (lo que se quiere lograr pero que sea medible)			
2 Público al que se dirige la información (Perfil del receptor)			
3. Mensaje o contenido (tipo de mensaje)			
4. Medio de comunicación (por el cual se difundirá)			
5. Estrategias de comunicación (Cómo se llegará al objetivo)			
6. Acciones de comunicación (desarrollo de las acciones que se realizarán)			
7. Tiempo de aplicación de las acciones (registro, fecha de inicio y fin)			
8. Indicadores de evaluación (medible)			
9. Cronograma de actividades (Gantt)			
10. Presupuesto tentativo			

Fuente propia

Aplicando una metodología Kaizen se requiere de establecer ciertos pasos con el fin de obtener los resultados esperados, estas son los siguientes:

Pasos de la metodología

1. **Desarrollo de objetivos a medir:** Mayor contacto entre las diferentes áreas y colaboradores.
2. **Capacitación al personal:** Informar a los colaboradores sobre el desarrollo del plan y los aspectos a obtener de éste en su ejecución.
3. **Elaboración del contenido de la comunicación a informar:** Representación de la comunicación a nivel gráfico dentro de la empresa.
4. **Selección de los medios de comunicación a utilizar:** Utilizar diferentes medios de comunicación que serían manejados en la empresa (Ej. correo, boletines, intranet, revistas, reuniones, etc.).

A continuación, se presenta los formatos propuestos para la implementación considerando los puntos anteriormente mencionados.

4.15 Modelo de encuesta exploratoria

Ilustración 16 - Modelo de encuesta exploratoria.



Encuesta de comunicación interna										
Fecha: _____										
Tiempo en el área de trabajo. a) menos de 2 años. b) de 2 a 10 años. c) más de 10 años.										
Instrucciones: Valore de 1 a 10 las siguientes afirmaciones, marcando con una X (considerar que 1 es totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo).										
Descripción	Valoración									
Las funciones y responsabilidades están bien definidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En la empresa se utiliza internet, correo electrónico, redes sociales, páginas web, como medio de comunicación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se ha comunicado a tiempo la información para el correcto desempeño de mi trabajo (tipo de actividad, tiempo, cronograma de actividades).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibe información directamente de la línea de mando frecuentemente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tiene una idea general de las funciones de cada taller o departamento, así como quiénes son los representantes de cada unidad de trabajo (taller-departamento).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El equipo al que pertenece valora las propuestas de todos los colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En el área de trabajo tengo formalizado la comunicación interna.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Al tener incorporación de un nuevo integrante en el área, el responsable de ésta informa al resto sobre cuáles son sus funciones y responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El jefe inmediato le ayuda y brinda información relevante a lo que sucede en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Considera que los mandos medios se encuentran adecuadamente informados por el equipo de alta gerencia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las reuniones son productivas (Útiles y bien aprovechadas).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conoce de forma clara y oportuna las actividades y/o eventos que se llevan a cabo en el centro de trabajo (campañas de educación, donación de sangre, eventos sociales, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente propia

Ejemplo de Comunicados vía correo electrónico

Ilustración 17 - Ejemplo de presentación de correo institucional



4.15.1 Indicadores

Con el objetivo de mantener un nivel de evaluación de cada propuesta se ha considerado realizar una medición del proceso para este caso debido a la falta de reconocimiento de las actividades laborales de los colaboradores se definieron indicadores que sería de utilidad para los responsables de las áreas evaluadas.

Tabla 11 - Matriz de indicadores para la propuesta

Indicador	Formula	Valor actual	Valor esperado
Encuestas del clima organizacional	Colaboradores satisfechos sobre sus relaciones <u>interpersonales.</u> Total de colaboradores	10%	98%

Labores realizadas	<u>Actividad ejecutada</u> Actividad programada	70%	90% - 98%
Comunicación efectiva	<u>Correo recibido</u> Correo enviado	80%	95% - 98%

Solución administrativa

Las posibles soluciones ante los problemas que se poseen con respecto a las actividades realizadas por los colaboradores las cuales no son reconocidas por la alta dirección, se ha considerado elaborar un plan de comunicación interna, el cual determinará puntos estratégicos a seguir con el fin de que la comunicación entre los colaboradores y los responsables de estos siendo un factor el beneficio que obtendrá cada parte.

Con la revisión del clima organizacional de NAVES se pretende mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, lo cual ayudaría significativamente a mejorar el ambiente laboral y la satisfacción del cliente interno en la empresa.

Los beneficios que nos puede traer una buena comunicación interna pueden ser:

- Generar buenas relaciones.
- Mantener un buen clima de confianza entre los colaboradores y los responsables.
- La actitud y conducta de los colaboradores ante las dificultades.
- Mejorar la productividad, el intercambio de información entre los involucrados sin burocracias es eficiente.

- Los colaboradores deberán estar al tanto de los objetivos y metas de la empresa, las cuales buscan contribuir al cumplimiento de este.
- Uso de los diferentes medios de comunicación interna (tecnológicos, escritos, etc.) permite a los colaboradores estar enterados de los acontecimientos y mejoras que suceden internamente en la empresa.
- Una buena comunicación entre los colaboradores y su responsable inmediato facilita que el primero se adapte a los cambios que se van surgiendo ya sea por una crisis interna o posibles mejoras.
- Motivar a los colaboradores con el fin de seguir avanzando y esforzándose por lograr las metas de la empresa permitiendo que el esfuerzo sea recompensado.

A continuación, se presenta el cronograma para la realización de la propuesta de aplicación de Kaizen en la empresa

4.16 Cronograma de la propuesta

CRONOGRAMA																	
LISTADO DE ACTIVIDADES	PROCESO	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Hacer un diagnóstico del problema	Área Administrativa																
Plantear los objetivos																	
Definir a que personas está dirigido																	
Elaboración del tipo de mensaje																	
Planificación de estrategias																	
Definir los medios de comunicación																	
Elaboración de cuadro de tiempos para el desarrollo de las acciones a tomar																	
Realización de un cronograma de actividades																	
Evaluación de los resultados																	
Elaboración del presupuesto tentativo																	

Fuente: Elaboración propia

4.17 Propuesta de mejora en los procesos

Este objetivo se debe realizar como parte de un plan de actividades que se le dará seguimiento por medio de un responsable del área donde se llevar a cabo, el cual deberá de realizar un informe de manera recurrente para el seguimiento y desarrollo de la propuesta. Para el caso de la solución técnica se aplicará el ciclo de Deming paso a paso, a la vez se implementarán diferentes formatos que permitirán ayudar a mejorar los procesos o eliminar la duplicación de las actividades. Para este mismo punto se implementarán propuestas de formatos para la auditoría y seguimiento.

Plan de actividades

A continuación, se presenta el plan de actividades realizadas en la oficina de operadores de la empresa, por lo tanto, se presenta un listado del plan de reducción de actividades:

Ilustración 18 - Plan de actividades de la propuesta

Plan de actividades		
Actividad o tarea	Responsable	Tiempo de acción
1. Hacer un listado de problemas internos	RRHH	1 semana
2. Identificar los cuellos de botella en el proceso	RRHH	1 semana
3. Investigar el motivo por el cual los usuarios no ingresan todos los documentos solicitados	RRHH	4 semanas
4. Orientar a los colaboradores sobre indicadores internos	Encargado del área	1 semana

Plan de actividades		
Actividad o tarea	Responsable	Tiempo de acción
5. Organizar capacitaciones internas para el personal sobre los nuevos procesos.	Encargado del área	3 semana
6. Evaluar los procesos de asignación documentaria.	Encargado del área	2 semana
7. Evaluar los tiempos por cada asignación.	Encargado del área	1 semana
8. Evaluar la productividad	Encargado del área	2 semana
9. Hacer seguimiento constante para ver si es necesario hacer correcciones.	Encargado del área	1 semana
		16 semanas

4.17.1 Solución # 2

Como una posible solución con el fin de mejorar los procesos y eliminar la duplicación de las actividades, se aplicará el ciclo de Deming y se elaborará un mapa de procesos, el cual al ser implementado en conjunto con el Ciclo de Deming podrá mejorar siendo este un sistema de calidad que ayudará a identificar los problemas y encontrar así las posibles soluciones esperadas que permitan mejorar y a su vez establecer un control administrativo.

A continuación, se detalla los pasos a seguir según la metodología del Ciclo de Deming y aplicando Kaizen en el proceso.

Numeral	Acciones	Descripción de actividades
1	Planear	• Identificar la situación actual de la empresa • Recopilar datos • Análisis de los datos obtenidos • Elaborar un plan de acción
2	Hacer	• Implementar un plan de acciones • Elaborar un DOP • Implementar capacitaciones
3	Verificar	• Elaborar ficha de verificación
4	Actuar	• Auditorías • Seguimientos

4.17.2 Aplicando el Ciclo de Deming

Aspectos concretos

Planear

Para lograr identificar el problema se utilizó la herramienta de 5 por qué + 1H, la cual apoyó a responder varias preguntas con el fin de llegar al problema de raíz y de esa manera desarrollar las acciones correctivas.

A continuación, se presenta el análisis de la herramienta y su desarrollo para dejar constancia del uso de dicha herramienta.

Propuesta de herramienta 5W + 1H

Tabla 12 - Herramienta propuesta 5W + 1H

5W + 1H	Preguntas establecidas
¿Qué?	¿Qué ocurrió?
¿Quién?	¿Quién detectó el problema?
¿Dónde?	¿Dónde ocurrió el problema?
¿Cuándo?	¿Cuándo ocurrió el problema?
¿Por qué?	¿Por qué ocurrió el problema?
¿Cómo?	¿Cómo ocurrió el problema?

La

recolección de datos se obtuvo por medio de encuestas cortas, realizado por los colaboradores del área buscando que estos no se sientan presionados y tengan libertad de contestar las preguntas sin definir nombres de los encuestados.

Ilustración 19 - Propuesta de encuesta



Encuesta				
Oficina:				
Fecha:				
Se solicita que marque la respuesta considerada correcta				
Ítem	Preguntas	Si	No	Sugerencias
1	¿Considera que hay duplicación de actividades?			
2	¿Considera que hay exceso de procesos internos?			
3	¿Hay alguna orientación sobre los procesos internos?			
4	¿Considera que la cantidad de trabajos internos genera la duplicidad de la tarea?			
5	¿Hay trabajo en equipo?			

Fuente: propia

Al tener los datos, se realizará el análisis de la información para ser presentados con la gerencia a fin de mostrar el análisis y las posibles soluciones de mejora que se establecerán y que estén al tanto los altos mandos.

A raíz de los datos recopilados se realizará un plan de acción que ayude a mejorar la situación actual.

Hacer

En este proceso se realizaría una planificación inicial, siguiendo los pasos para que todo resulte de acuerdo con lo planeado, cada proceso deberá ser verificado y se anotará para comprobar la realización de lo indicado.

Se pretende proveer de una capacitación para el personal con el fin de mejorar los procesos y los tiempos que se debería tener para lograr las metas establecidas.

Tabla 13 - Alternativas de plan de acción

Causas	Solución alterna
Procesos lentos	Elaboración de un diagrama de análisis de procesos
Colaboradores sin nula o nada de capacitación	Buscar capacitar a los colaboradores
Falta de trabajo en equipo	Formar grupos de trabajo
Falta de comunicación	Elaborar un plan de comunicación interna

4.17.3 Propuesta de la ficha de plan de acción general

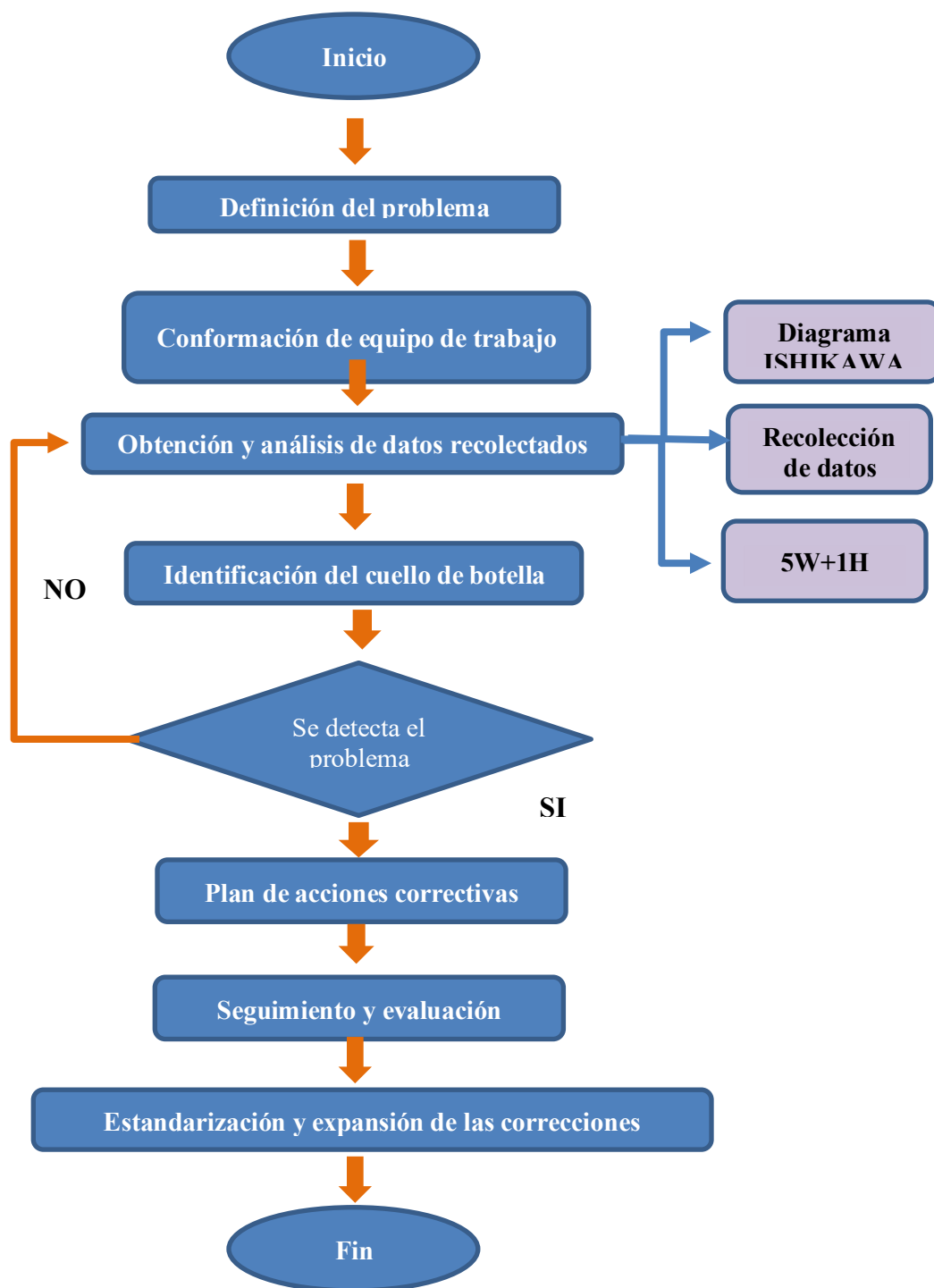
El siguiente formato es propuesto como una forma de escribir los planes de acción que serían utilizados para la generación de propuesta de mejora o planes de acción para dar mantenimiento a la propuesta, estos se generan en base a los conocimientos de los miembros de la organización.

Ilustración 20 - Ficha plan de acciones



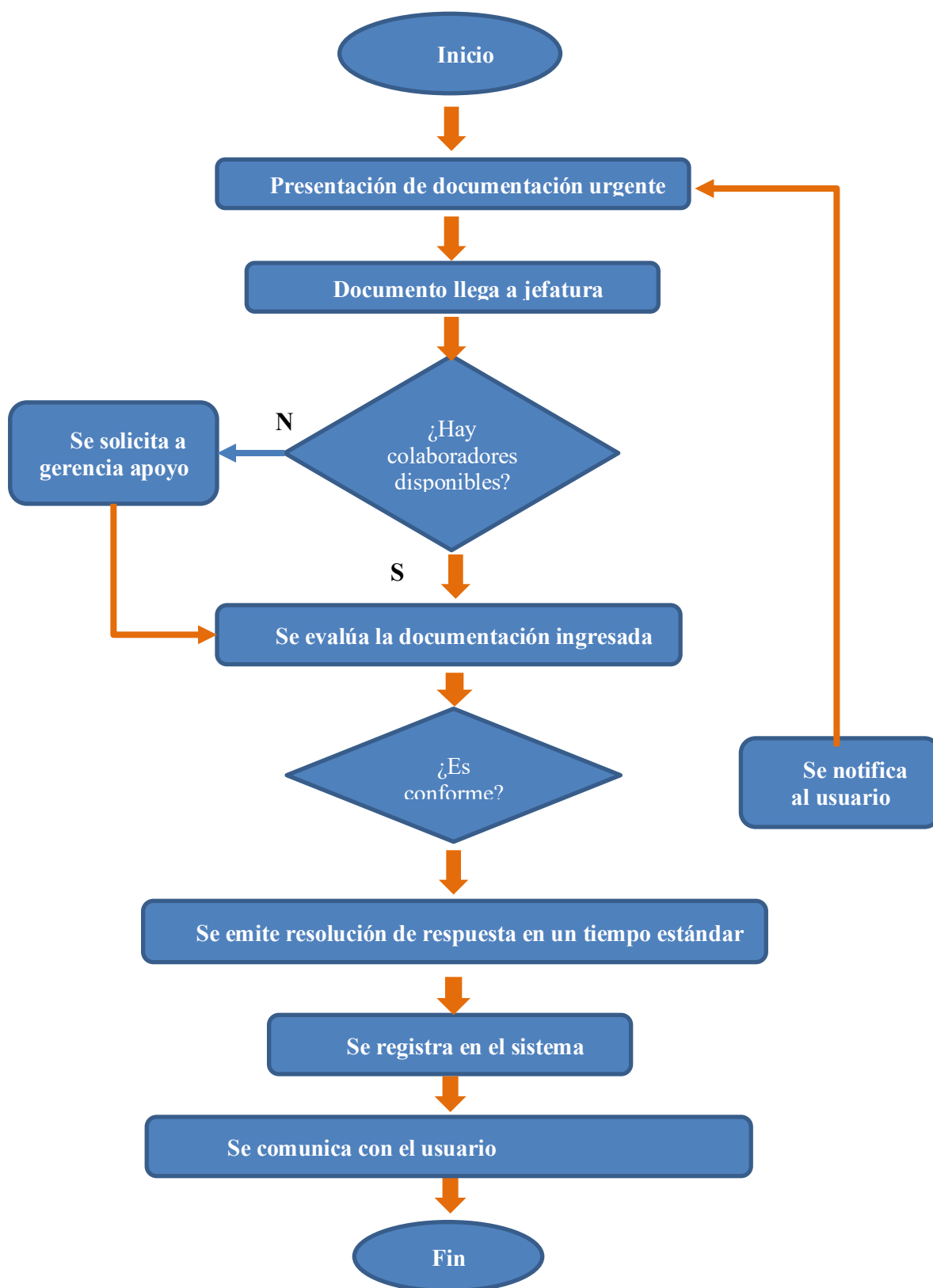
Ficha de plan de acciones Datos generales
Plan de acción: Descripción del plan:
Acción para desarrollar
Descripción: Plazo de ejecución de la acción: Recursos necesarios:
Indicadores de medición
Desarrollo:

Elaboración propia

Propuesta de flujo de actividades evaluadas

Fuente propia

Flujograma del proceso considerando un suceso imprevisto.



Propuesta de la hoja de inspección o verificación

Ilustración 22 - Hoja de inspección propuesta



HOJA DE INSPECCIÓN

FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

Descripción de las actividades laborales:

Aspectos Para Evaluar	Calificación			Observación
	Bueno	Regular	Malo	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Conclusiones:

Elaboración propia

Actuar

Debido a los resultados obtenidos en las fases anteriores, se procederá a realizar lo planificado, solo que surja algún inconveniente, en dado caso se volvería a la primera fase “planificar” para ajustar detalles que permitan que el flujo del proceso funcione.

Auditorías

		
Proceso:	Ficha de auditoría:	
	Hora inicio:	
	Hora fin:	
Desarrollo		
Objetivo de la auditoría:	Alcance de la auditoría:	Zona de la auditoría:
Documentos para evaluar:		
1		
2		
3		
4		
5		
Encargado del área auditada		
Auditores:		
Nombre:		
Registro:		Firma:
Nombre:		
Registro:		Firma:

Fuente propia

Para la realización de las auditorías internas se realizará una ficha que permita ayudar a llevar un control de los procedimientos a nivel interno y verificar que los documentos estén en regla logrando evitar algún inconveniente.

Seguimiento

Siendo apoyado del sistema interno se realizaría un seguimiento semanal de actividades que realizan los colaboradores, con lo que se podrá evaluar el proceso, si está implementado y da los resultados esperados. Como apoyo se adaptará una ficha para considerar los datos necesarios que ayudará a realizar la medición.

Ilustración 23 - Ficha de seguimiento



FICHA DE SEGUIMIENTO

Oficina:				
Fecha:				
Hora:				
Nº	Especialista o encargado	Total de expedientes	Cantidad atendida	Cantidad pendiente.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
TOTAL				

Fuente: propia

Indicadores

A continuación, se presenta los indicadores que se tomarán para mantener la propuesta presentada:

Tabla 14 - Matriz de indicadores

Indicador	Fórmula	Valor actual	Valor esperado
Eficacia	$\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados esperados}} \times 100$	75%	90%
Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo previsto}} \times \frac{\text{Costo previsto}}{\text{costo real}}$	80%	90%
Efectividad	$\text{Eficacia} \times \text{Eficiencia}$	60%	81%
Productividad	$\text{Eficacia} \times \text{Eficiencia}$	60%	81%

Solución administrativa

Considerado el objetivo establecido para esta problemática a nivel de los procesos y la duplicación de actividades, se aplicó el ciclo de Deming que nos da varias pautas para encontrar el problema y establecer posibles soluciones, se ha considerado también desarrollar acciones preventivas para ello se implementará un modelo de plan de procesos.

Propuesta de formato de informe de mejoras de procesos

Con este formato se espera identificar y registrar las mejoras que se cumplan dentro de los procesos como parte de una metodología Kaizen que permita seguir mejorando en el tiempo a pesar de tener buenos resultados.

Ilustración 24 - formato de informe de procesos

	
Informe de mejoras de procesos.	
Informe No.	
Datos	
De:	
A:	
Asunto:	
Referencia:	
Fecha:	
Antecedentes	
1. Planificación de la demora del proceso:	
2. Evaluación de la situación actual:	
3. Análisis de causa raíz:	
4. Identificación de soluciones:	
5. Implementación de mejoras:	
6. Evaluación de los resultados obtenidos:	
7. Estandarización de procesos:	
8. Conclusión y recomendaciones:	
9. Anexos:	

Fuente propia

Propuesta del formato de plan de implementación de procesos

Ilustración 25 - Modelo de plan de implementación de procesos.

Plan de implementación de procesos																	
Nº	LISTADO DE ACTIVIDADES	Área a Cargo	Responsable	Plazo	Estado	Año _____											
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	

Fuente propia

Cronograma de la propuesta

Ilustración 26 - Diagrama Gantt propuesto de actividades de solución

LISTADO DE ACTIVIDADES	LUGAR	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reconocimiento del problema																									
Hacer un listado de problemas internos	RRHH																								
Identificar los cuellos de botellas	RRHH																								
Identificar los motivos por la cual los usuarios no ingresan los documentos solicitados	Área de atención al cliente																								
Capacitaciones																									
Orientar sobre los indicadores internos	RRHH																								
Organizar capacitaciones internas para los trabajadores sobre mejoras de procesos	RRHH																								
Evaluación																									
Evaluar los procesos de asignación documentaria	Responsable del área																								
Evaluar los tiempos por cada actividad	Responsable del área																								
Evaluar la productividad	Responsable del área																								

Fuente propia

Documentación de evidencia de mejoras

Ilustración 27 - Ficha de seguimiento



FICHA DE SEGUIMIENTO

Oficina : _____

Fecha: _____

Hora: _____

Nº	Especialista encargado	Total expedientes	Cantidad atendida	Cantidad pendiente
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Total				

Fuente propia

Flujograma mejorado

Al implementar Kaizen se podría considerar diferentes mejoras en los procesos, es así como a continuación se desarrolla las mejoras en los procesos, eliminación de actividades y mejora de tiempos.

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
1	Se reciben los listados de importación.	5 min	X				
2	Actualización de datos con la gerencia.	15 min	X				
3	Enviar correo interno a todas dependencias involucradas, tales como importación, finanzas, gerencia.	5 min	X				
4	Descarga del sistema de Evergreen de Manifiesto fletado de carga para elaboración de cobros.	20 min	X				
5	Descarga del sistema de Evergreen de Manifiesto sin flete.	20 min	X				
6	Elaboración de cobros en Excel, y plantilla en Microsoft Word.	2 hrs	X				
7	Traslado de cobros de asistente a encargado de cobros para envío.	3 hrs	X				
8	Se busca los correos que corresponden a cada cliente.	2 hrs	X				
9	Se crea un nuevo correo.	1 hrs	X				
10	Se crea un nuevo asunto con la leyenda “NOTIFICACION ARRIBO ACJ” seguido de DLY: SS (San Salvador) o ACJ(Acajutla), se agrega el nombre del cliente (consignatario ó <i>Notify Party</i>), más contenedor, número de BL, nombre del barco y viaje de la carga.	2 hrs	X				

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
11	Se adjuntan los archivos de prealerta con ETA a la fecha, formularios de préstamo de equipo o solicitud de movimiento, formularios de conocimiento de cliente (ley de lavado de dinero y otros activos), manifiesto de carga sin flete y se brinda 24 horas para dar respuesta al correo, detallando uso de la carga, para responder si ser vaciado en Puerto Acajutla, si solicita algún cambio en la información o si detallar el tipo de embalaje que trae la carga.	4 hrs	X				
12	Recopilación de información para manifiesto.	24 hrs			X		
13	Se envía el correo al cliente con copia al departamento de importaciones, departamento de cobros y oficinas de OMARSA en Puerto Acajutla.	15 min	X				
14	Se abre el archivo manifiesto de carga fletado del barco en el sistema AURORA.	10 min	X				
15	Se abre el archivo pesos por contenedor en el sistema AURORA.	10 min	X				
16	Desde AURORA se ejecuta el comando cargar, para cargar el listado por cada barco de manifiesto electrónico al sistema SIDUNEA WOLRD.	2 min	X				
17	Se abre SIDUNEA WOLRD y se modifica pesos totales, viaje correcto y se verifica que el número de contenedores y BL coincidan con los esperados en el barco.	1 hr	X				
18	Se hace cierre de información en SIDUNEA WORLD y se genera el manifiesto electrónico que se compartirá a los clientes.	1 hr	X				
19	Se crean los recibos y facturación de clientes.	6 hrs	X				

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
20	Se escanean los cobros.	40 min	X				
21	Se archivan los cobros.	20 min					X
22	Se envía correo dentro de cada seguimiento con indicaciones de pago y los comprobantes a pagar como adjuntos.	1 hr	X				
23	En el correo a enviar se actualiza el ETA de la carga y se envía manifiesto electrónico y línea de manifiesto a clientes que han entregado BL en oficina.	1 hr	X				
24	Se recibe pagos del consignatario.	15 min	X				
25	Se espera disponibilidad de administración para revisar pagos.	1 hr 40 min			X		
26	Se revisa el ingreso del pago con administración o con finanzas.	20 min				X	
27	Se liquidan los recibos y facturación.	1 hr	X				
28	Se ingresa pagos a reporte de ventas.	45 min	X				
29	Se archiva documentos liquidados.	15 min					X
30	Se espera que cliente envíe solicitud de movimiento.	1 hr 45 min			X		
31	Se recibe solicitud de movimiento o solicitud de préstamo de equipo.	15 min	X				
32	Se validan que todos los campos estén llenos, debidamente firmados y sellados.	5 min				X	
33	Se imprime solicitud.	1 min	X				

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
34	Tiempo muerto en retiro de documentos.	24 min			X		
35	Para DLY San Salvador se recibe orden de levante.	30 min	X				
36	Tránsitos DLY San Salvador, se recibe cuadrícula.	30 min	X				
37	Tiempo muerto en revisión de archivo.	55 min			X		
38	Se pasa archivo completo a operaciones.	5 min		X			
39	Tiempo muerto en recibir el archivo para liberación.	40 min			X		
40	Operaciones libera el BL en el sistema de Evergreen.	20 min	X				
41	Tiempo muerto en envío de correo de liberación.	40 min			X		
42	En caso DLY Acajutla, operaciones envía correo de liberación a Oficinas de OMARSA en Acajutla con fechas libres de parqueos y demoras.	20 min	X				
43	Cliente retira ARIVU en oficinas.	3 hrs 40 min			X		
44	DLY Acajutla OMARSA entrega al piloto o encargado los ARIVU.	20 min	X				
45	En caso DLY San Salvador se solicita a transporte la asignación de cabezal/chasis y piloto.	10 min	X				
46	Tiempo de espera para asignación promedio.	11 hrs, 50 min			X		
47	DLY San Salvador operaciones coordina con consignatario las revisiones o retenciones por autoridades y transporte hasta la liberación de la carga.	1 hr	X				
48	DLY San Salvador operaciones sigue el estatus del contenedor desde la asignación del transporte hasta la entrega del contenedor vacío en el predio.	36 hrs			X		
49	Se coordina con transporte y con el consignatario la asignación del servicio de seguridad (custodio de carga) con la empresa encargada según el cliente solicite.	20 min	X				
50	Tiempo muerto en asignación de custodio (cliente).	1hr 40 min			X		

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
51	Se coordina con el cliente y su bodega la recepción y descarga del contenedor con el transportista.	1 hr	X				
52	Tiempo muerto en contactar a cliente y bodega.	1 hr			X		
53	Se organiza la entrega de contenedor vacío en predio de contenedores.	2 hrs	X				
54	Se recibe correo del depósito de contenedores (predio) informando sobre la llegada de contenedor vacío.	15 min	X				
55	Se revisa en control de vapores el tiempo libre del contenedor.	1 hr	X				
56	Se pasa a cobro la solicitud de facturación en caso de ser necesario, se informa de todos los cargos que se han incurrido a la fecha.	1 hr	X				
57	Se emite y envía cobro a cliente con indicaciones de pago.	30 min	X				
58	En caso de ser un cliente con crédito se recibe contenedor contra confirmación de pago.	15 min	X				
59	Se espera a recibir pago de cargos adicionales.	2 hrs			X		
60	Se espera disponibilidad de administración para revisar pagos.	1 hr 40 min			X		
61	Se revisa pago realizado por cliente con finanzas.	20 min				X	
62	Se envía correo al depósito para que reciban contenedor vacío.	30min	X				
63	Tiempo muerto en recopilar los archivos de movimientos cerrados.	1hr 30 min			X		

N°	Descripción	T(min)	Simbología				
							
64	Se ordena de atrás hacia adelante: Copia fletada de BL, BL original 1 de 3 ó fotocopia de recibido 1 de 1 BL original, solicitud de préstamo de equipo o solicitud de movimiento y asignación de transporte.	30 min	X				
65	Tiempo muerto archivando cada caso por BL.	1hr 30 min			X		
66	Se ordena en un cartapacio por barco/viaje y fecha, colocando cada archivo de cliente en orden DLY San Salvador y atrás DLY Acajutla, al frente de cada barco se coloca el nombre del barco, viaje, y un listado de todos los contenedores/BL y clientes que contiene el barco.	30 min	X				
67	Tiempo muerto en traslado de cartapacios a bodega.	1 hrs 25 min			X		
68	Se traslada el cartapacio ordenado por barco y fecha a bodega.	15 min		X			
69	Se guarda los cartapacios en bodega de almacenamiento desde 3 meses hacia atrás, se deja en escritorio únicamente los 3 meses más recientes.	20 min					X

Luego de la reunión con la gerencia en el que se sugirieron reducción o/y anulación de tiempos muertos, se implementó nuevamente la herramienta lead time, donde se verificó que el nuevo tiempo total son 8037 minutos, teniendo una reducción del 17.92% en tiempo total y el nuevo tiempo de demoras se redujo en un 18.40% en tiempos muertos, no es una anulación de tiempos muertos pues la gerencia ha determinado que hay ciertos tiempos que son estrictamente necesarios

como la recopilación de información para manifestar, así como otros tiempos muertos que dependen del cliente o los proveedores, como el tiempo de espera en asignación de transporte, coordinación de descarga con bodega de cliente, etc.

La reducción de tiempos es importante, pues la ganancia de las navieras radica en el movimiento constante de contenedores, entre más rápido sea liberado un contenedor por un cliente de importación y sea entregado vacío, más rápido el contenedor podrá ser utilizado para una exportación, o podrá ser reposicionado vacío para utilizarse en una importación nuevamente a disposición de la línea.

4.18 Consideraciones finales para la empresa

La propuesta al ser implementada podrá ser de ayuda a la oficina debido a que por la falta de mejoras en sus procesos y con la ayuda de las diferentes herramientas que se adaptaron a nivel de formatos los cuales se presentan en este documento y serán utilizados por los miembros de la oficina de la empresa NAVES.

En el caso del equipo de trabajo estos deben dar seguimiento a los nuevos procesos implementados, estos deben de realizar los informes necesarios para que la jefatura pueda realizar las acciones de nivel preventivo considerando las mejoras realizadas.

Es así como se puede decir que cada colaborador debe participar en las propuestas de mejora y debido a las capacitaciones estos tendrán el conocimiento necesario para cumplir de la mejor manera cada una de sus actividades.

4.18.1 Análisis Costo beneficio

A continuación, se establecerá un presupuesto determinado para ser ejecuto por la empresa NAVES, la cual sería ejercido para desarrollar una metodología de Kaizen aplicada al sistema de gestión de calidad para ser ejecutado en el proceso operaciones, siendo el valor de presupuesto total de \$3,000.00 dólares el cual deberá de ser aprobado por la gerencia y comprende de los siguientes recursos:

Tabla 15 - Matriz de costos de implementación

Costo de recursos para la implementación		
Cant.	Descripción	Costo
1	Cronometro	\$25.00
1	Laptop HP 15" Core i5 8GB	\$1,500.00
1	Impresora Multifuncional Canon	\$500.00
10	Hojas A3	\$1.20
10	Lapiceros	\$1.20
10	Resaltadores	\$5.00
1	Cinta scotch	\$0.50
1	Alquiler de salón de eventos AVANTE	\$50.00
1	Alquiler de proyector en salón de eventos EDIFICIO AVANTE	\$50.00
Total		\$ 2,132.90

Nota: Los costos presentados de los recursos fueron cotizados por diferentes lugares considerado el mantener en un periodo de 6 meses a partir del mes de febrero del año 2025.

Adicional a los recursos antes descrito, será necesario consideraran los siguiente como parte de la implementación, considerando a 10 colaboradores.

Recursos Humanos	
Descripción	Costo
Capacitaciones (Causa y solución)	\$500.00
Refrigerio (Almuerzo, brunch, jugo y café)	\$75.00
Total	\$575.00

Nota: La cotización de la capacitación se encuentra en anexos

En función de los datos anteriores se presenta el estimado de costos total por lograr imprimir la propuesta.

PRESUPUESTO TOTAL	
Recursos materiales	\$2132.90
Recursos humanos	\$575.00
Total	\$2,957.90

Elaboración propia

Debido a la cantidad de empleados de NAVES no se logra aplicar al recurso de INCAF a nivel de las capacitaciones, por lo tanto, serán consideradas realizarla por consultoras privadas, por medio del Lic. Julio Velásquez, formador de talento humano y consultor empresarial, se dividirá al personal en 2 sesiones de 8 horas cada sesión, (de 8:00am a 12:30pm y de 1:30pm a 5:00pm) en el salón de Eventos de AVANTE.

Se enviará el resumen de llamadas de forma quincenal a los gerentes de línea planeando una reunión mensual con los colaboradores para evaluar resultados y corregir.

Se deberá evaluar el servicio al cliente recibido luego de cada recepción de contenedores vacíos, se enviará una encuesta por seguimiento de cliente vía correo donde el cliente deberá evaluar el servicio recibido, para definir los beneficios económicos se deberá evaluar los incrementos económicos anuales del 2023 respecto a 2024, identificar el crecimiento mensual por año y luego el excedente del crecimiento mensual deducirlo del presupuesto de \$2,957.90 dólares, se espera generar ganancias en un año de operación, incrementando las respuestas de forma positivas en su primer año de incorporada la herramienta.

A continuación, se presenta el beneficio que se lograría al implementar KAIZEN y herramientas como **5S, Trabajo Estándar y Control Visual** para la empresa investigada la cual puede generar beneficios significativos en términos de eficiencia, reducción de errores, ahorro de costos y mejora en la satisfacción del cliente. A continuación, te detallo los beneficios y un estimado del valor en dólares que podrías lograr en un período determinado siendo para 12 meses.

1. Beneficios de implementar 5S (Organización y orden)

Reducción de tiempos de búsqueda de documentos: Al organizar el espacio de trabajo y eliminar lo innecesario, se reduce el tiempo que los empleados dedican a buscar documentos o información.

Mejora en la productividad: Un ambiente ordenado y limpio aumenta la eficiencia del personal.

Reducción de errores: Menos probabilidad de perder documentos o cometer errores por desorganización.

Valor estimado:

Ahorro de tiempo: Si se reduce 1 hora diaria de búsqueda de documentos por empleado, y hay 20 empleados con un costo promedio de \$15/hora, el ahorro sería:

- $1 \text{ hora/empleado/día} \times 20 \text{ empleados} \times 15/\text{hora} \times 250 \text{ días laborables} = \$75,000$ anuales.

2. Beneficios del Trabajo Estándar (Procesos estandarizados)

- **Reducción de variabilidad en los procesos:** Al estandarizar los trámites aduanales, se minimizan los errores y se asegura que todos los empleados sigan los mismos pasos.
- **Mayor eficiencia:** Los procesos estandarizados reducen el tiempo de ejecución de cada trámite.
- **Mejora en la calidad del servicio:** Menos errores significan menos reclamos y devoluciones.

Valor estimado:

Si se reduce un 10% el tiempo de procesamiento de trámites y la empresa procesa 10,000 trámites al año con un costo promedio de \$50 por trámite:

- $10,000 \text{ trámites} \times \$50 \times 1,050 \text{ anuales}.$

Reducción de errores: Si se evitan 100 errores al año que cuestan \$200 cada uno en correcciones: $100 \text{ errores} \times 200 = \$20,000$ anuales.

3. Beneficios del Control Visual (Gestión visual)

- **Mejora en la comunicación:** Herramientas visuales como tableros de gestión permiten identificar rápidamente el estado de los trámites y tomar decisiones ágiles.
- **Reducción de retrasos:** Al visualizar los cuellos de botella, se pueden resolver problemas más rápido.
- **Mayor transparencia:** Los empleados y clientes tienen claridad sobre el estado de los trámites.

Valor estimado:

Si se reduce un 5% el tiempo de resolución de problemas y se ahorran 500 horas al año con un costo de \$20/hora: $500 \text{ horas} \times 20 = \$10,000$ anuales.

Mejora en la satisfacción del cliente: Si se retienen 10 clientes al año que generan \$5,000 cada uno: $10 \text{ clientes} \times \$5,000 = \$50,000$ anuales.

Resumen de beneficios en dólares (en 12 meses):

Beneficio	Valor estimado
Ahorro por reducción de tiempos (5S)	\$75,000
Ahorro por eficiencia en procesos	\$50,000
Ahorro por reducción de errores	\$20,000
Ahorro por mejora en resolución de problemas	\$10,000
Ingresos adicionales por retención de clientes	\$50,000
Total estimado	\$205,000

Análisis Costo-Beneficio

Considerando los valores anteriormente presentados se desarrolla a continuación el costo beneficio de implementar Kaizen en la empresa.

Costos de implementación

- **Costo de implementación de KAIZEN:** \$2,957.90 (incluye capacitación, herramientas, y cambios iniciales).

Beneficios estimados

- **Beneficios totales en 12 meses:** \$205,000 (ahorros y mejoras en eficiencia, reducción de errores, y retención de clientes).

Cálculo del Beneficio Neto

(Beneficio Neto = Beneficios Totales – Costo de Implementación)

- Beneficio Neto = \$205,000 – \$2,957.90 = \$202,042.10

Relación Costo-Beneficio (RCB)

La relación costo-beneficio se calcula dividiendo los beneficios totales entre el costo de implementación: $RCB = \text{Beneficios Totales} / \text{Costo de Implementación}$

$$RCB = \$205,000 / \$2,957.90 = 69.31$$

Esto significa que por cada dólar invertido en la implementación de KAIZEN, se obtendrían **\$69.31** en beneficios.

Retorno de la Inversión (ROI)

El retorno de la inversión se calcula como:

$$ROI = (\text{Beneficio Neto} / \text{Costo de Implementación}) \times 100$$

$$ROI = (\$202,042.10 / \$2,957.90) \times 100 = 6,831\%$$

Esto indica que la implementación de KAIZEN generaría un **retorno del 6,831%** en 12 meses.

Considerando lo antes descrito para la implementación de KAIZEN en la empresa es **altamente rentable**, ya que el costo de implementación es relativamente bajo en comparación con los beneficios esperados.

La relación costo-beneficio de **69.31** indica que la inversión es muy eficiente y el ROI del **6,831%** en 12 meses es extremadamente atractivo, lo que sugiere que la implementación de estas herramientas generaría un impacto financiero positivo significativo.

Adicional a lo antes descrito se considera la aplicación de métricas como método de seguimiento y evaluación de la propuesta.

Métricas (KPI) metodología de implementación

- **Evaluar:** Se deberá evaluar los resultados positivos en las encuestas de servicio al cliente, agregando una escala donde el cliente pueda colocar qué tan satisfecho se encuentra con el servicio y con la rapidez de resolución, para evaluar ambos aspectos y poder dar seguimiento a los resultados de las capacitaciones.

En una escala del 1 al 5 donde 1 es insatisfecho y 5 es muy satisfecho, ¿Cómo se siente respecto al servicio al cliente recibido por nuestros agentes?

1	2	3	4	5

En una escala del 1 al 5 donde 1 es insatisfecho y 5 es muy satisfecho, ¿Cómo se siente respecto la rapidez de las gestiones realizadas por nuestros agentes?

1	2	3	4	5

- **Resultados económicos:** Se espera obtener un 200% la inversión de \$3,000.00 dólares realizada en un período de un año, debido que la importación es fluctuante según las

temporadas anuales se espera medir en un periodo equivalente de enero a diciembre, por lo que los \$6,000.00 dólares se esperan al final del periodo mencionado.

- **Actividades primarias:** Hacer el cambio respectivo de las unidades telefónicas. De igual forma la mejora de la velocidad del internet a 200 MB/s, para mayor eficiencia y rapidez en la atención.

Las capacitaciones ayudarán a que el personal logre identificar y solucionar de mejor manera las situaciones problemáticas que surjan.

Por ultimo las mejoras en las computadoras con procesadores Core i7 de 20 núcleos, permitirá una mejor accesibilidad y velocidad del uso de estos durante el proceso para no tener largos tiempos de espera.

Conclusiones

- Como resultado de la investigación se ha logrado obtener la forma ideal de aplicación de Kaizen a la gestión de calidad en el proceso de operaciones identificando los puntos de mejora y aplicando de una forma sistemática y medible.
- Se ha identificado los aspectos de mejora dentro de Agencias Navieras El Salvador, para lograr obtener mejora continua en los procesos de operaciones de importación en NAVES.
- Se ha obtenido una propuesta aplicando Kaizen tomando en cuenta la maximización de la productividad, mejora continua, aumento de clientes, fidelización de clientes, tomando en

cuenta la situación específica de localización de Agencias Navieras El Salvador dentro de un edificio de condominios.

- Se ha observado que el empoderamiento y capacitación continua de los empleados es de vital importancia para la mejora continua de la empresa.
- Se identificó que a pesar de que Agencias Navieras El Salvador son representantes en El Salvador de Evergreen Marine Corp. La Naviera internacional posee certificación internacional y capacitaciones, sin embargo, Agencias Navieras El Salvador como representante de la línea no le es requerida ninguna certificación ni capacitación para sus empleados.
- Se ha identificado que el servicio Linkus para atención telefónica no es el adecuado para Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V. pues aún no cumplen con los requerimientos técnicos ni de internet y equipos requeridos.
- Se identificó que el horario restringido de atención debido a COVID-19 es un aspecto que limita la atención al servicio a los clientes en la recepción, también atención telefónica y vía correo electrónico.
- Se ha identificado el punto de mejora más significativo en el área de servicio al cliente que se tiene en Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.
- Se debe implementar una propuesta adecuada que posea un conciso proceso de medición, pues al ser el servicio al cliente el punto más significativo a mejorar, se debe tomar una propuesta cuyo plan de acción se integre correctamente al área y obtener así una certera medición de avances y resultados.

- Se posee nulos sistemas de medición respecto al servicio al cliente, al igual que las capacitaciones en dicha área, por lo que es preciso aplicar una propuesta en la que se pueda obtener los resultados de las acciones realizadas, al igual que la aceptación de los empleados a las propuestas presentadas.
- Dentro del área de servicio al cliente, el cliente interno y colaboradores son de vital importancia, así como su capacitación y conocimientos para poder brindar un mejor servicio a los clientes externos de la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar 5'S como una actividad que ayude a desarrollar la disciplina en la organización, apoyando a simplificar la metodología de KAIZEN en esta.
- Se recomienda establecer un área piloto para realizar, comprobar y probar la factibilidad de la metodología a los colaboradores.
- Se debe de realizar evaluaciones de costo beneficio que apoyen a mostrar los beneficios de KAIZEN para la organización, logrando con este mayor apoyo de los asociados.
- Se debe tomar en cuenta que la empresa considere los planes de acción que sean sugeridos con el fin de desarrollar la mejora continua.
- Se debe evaluar las funciones de los trabajadores para obtener optimización de las operaciones de importaciones.

- Se debe capacitar a los empleados y colaboradores de Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.
- Se recomienda realizar certificación en gestión de la calidad y realizar capacitaciones a los empleados y colaboradores en atención al cliente, temas de logística y legislación aduanera y a los gerentes en gerencia empresarial.
- Se recomienda evaluar contratar servicio de telefonía regular para atención telefónica y dar de baja al servicio Link para atención telefónica.
- Se debe retirar el horario restringido de servicio en el área de operaciones.
- Se deberá implementar un sistema de medición de satisfacción de servicio al cliente, por medio de un buzón de sugerencias, pero lo más importante es crear un formulario que se envíe vía correo al finalizar el movimiento del contenedor por el cliente al dar por finalizado el servicio para retroalimentar las mejoras realizadas y las acciones ejecutadas.
- Brindar incentivos a los empleados y colaboradores de Agencias Navieras El Salvador según las llamadas tomadas y la calificación recibida en los formularios obtenidos de la retroalimentación con los clientes, los incentivos se recomiendan realizarse de forma mensual como incentivo no monetario, como una tarde libre del empleado mejor evaluado, y el empleado mejor evaluado por año brindarle un incentivo monetario como una tarjeta del supermercado de \$150.00 dólares.

Bibliografía

- Agencia EFE, Nueva Norma ISO 17712 2013 para Los Sellos de Seguridad en Contenedores, https://www.efe.com/efe/america/comunicados/nueva-norma-iso-17712-2013-para-los-sellos-de-seguridad-en-contenedores/20004010-TEXTOE_18611415
- Alcalá, F., Robledo, J.C., 2020 El Impacto del COVID-19 sobre las exportaciones de bienes de las comunidades Autónomas. Murcia, España, IVIE y Universidad de Murcia.
- Artículo 25, Clases de mercancías peligrosas. Reglamento de transporte terrestre de carga. Capítulo 3. Vehículos de transporte de mercancías peligrosas
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (Marzo 2020). Informe ejecutivo de comercio exterior – febrero 2020.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (Marzo 2021). Informe analítico de comercio exterior enero – marzo 2021.

- Banco Central de Reserva El Salvador (Marzo 2021) Informe estadístico de comercio internacional de mercancías de El Salvador, Diciembre 2020.
- Camisón, C. Cruz, S. Gonzalez, Tomás. 2006. Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y su sistema. España: Pearson Prentice Hall.
- Carro Paz, R. Gonzalez Gomez, D. 2020. Administración de la calidad total. Argentina: Apunte de estudio.
- CEPA, Ing. Manuel Alberto Morales, Supervisor de Proyectos de inversión, 25 de julio de 2021, “Profundidades de Muelles en Puerto de Acajutla”.
<https://www.cepa.gob.sv/download/profundidades-de-muelles-en-puerto-de-acajutla/>
- Código de ética y conducta NAVES, s.a. de c.v.02072015
- Delers, Antoine y Feys, Brigitte. 2016. La filosofía del Kaizen Pequeños cambios con grandes consecuencias. Economía y empresa, en 50Minutos.es, recuperado de www.en50Minutos.es
- Gonzalez, C. 1994. Calidad total. México: Mcgraw-Hill.
- Imai, Masaaki. 1998. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (GEMBA). 3a ed. México: Compañía editorial McGraw Hill.
- Imai, Masaaki. 2001. Kaizen, La clave de la ventaja competitiva Japonesa. 13a ed. México: Compañía editorial Continental.
- Ishikawa, Kaoru. 1989. Introducción al control de calidad. 3ª ed. Japón: JUSE Press Ltd.
- Manual de puestos, importaciones. 2019.
- Mundo marítimo, Información Marítima de Latinoamérica, 05 de Agosto 2019. Puerto de Acajutla, El Salvador: CEPA adquiere dos grúas multipropósito para mejorar operación de

contenedores. <https://mundomaritimo.cl/noticias/puerto-de-acajutla-el-salvador-cepa-adquiere-dos-gruas-multiproposito-para-mejorar-operacion-de-contenedores>

- Noticia La Prensa Gráfica, Rosa María Pastrán, “La realidad portuaria de El Salvador: Acajutla, con servicio deficiente; La Unión, con muy poca carga”, 22 DE MARZO DE 2024. <https://www.laprensagrafica.com/economia/La-realidad-portuaria-de-El-Salvador-Acajutla-con-servicio-deficiente-La-Union-con-muy-poca-carga-20240322-0120.html>
- Presencia, José. 2004. Calidad total y logística. España: LogisBook.
- Programa de Gestión de Riesgos Ocupacionales Naves 02072015
- Pulido, Sosa. 2003. Manual de calidad total para operarios. 1a ed. México D.F.: Editorial LIMUSA.

Bibliografía Complementaria:

- at ISO award ceremony in Taipei, https://www.evergreen-marine.com/tuf1/jsp/TUF1_Html.jsp?page=TBN1_021218.htm
- Evergreen Line, Evergreen Line Seal Management Policy, https://www.evergreen-line.com/tuf1/jsp/TUF1_Html.jsp?page=TBN1_150701_1.jsp
- Evergreen Marine Corp. DNV recognises Evergreen's quality management system at ISO award ceremony in Taipei, https://www.evergreen-marine.com/tuf1/jsp/TUF1_Html.jsp?page=TBN1_021218.htm
- Evergreen Marine, Awards & Participation Platforms, certificados obtenidos
- https://csr.evergreen-marine.com/csr/jsp/CSR_ParticipationAwards.jsp
- <https://estudiarenlinea.net/>

- <https://holasoynatasha.com/>
- <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>
- <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-pareto/>

Anexo

Anexo 1. – Cuestionario para empleados

Cuestionario para empleados

Objetivo: Recolectar información sobre el servicio que ofrece la empresa Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V., con la finalidad de realizar mejoras en el proceso de sus operaciones.

Los datos que sean proporcionados serán usados en la elaboración de un modelo de gestión de calidad para el mejoramiento de sus operaciones, por lo que anticipadamente se agradece de la ayuda que pueda proporcionar.

1. ¿Cuál es el nombre de la unidad o departamento al que pertenece?
2. ¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa?
3. ¿Mencione las actividades que realiza dentro del proceso donde se encuentra?

4. ¿Mencione la actividad a la que dedica más tiempo?

5. ¿Ha detectado errores en el llenado de formularios de parte de los clientes?

SI / NO – (si su respuesta es SI es requerida corrección)

6. ¿Cuáles de las siguientes características usted cumple en su proceso?

Cortesía - Agilidad - Confianza – Empatía - Ofrecer alternativas

7. ¿Qué recursos materiales necesita para realizar sus tareas?

8. ¿Tiene a disposición los recursos que necesita para prestar sus servicios de forma óptima?

SI / NO – Explicación:

9. ¿Dentro de la empresa cuenta con un lugar específico para colocar los artículos que se usan con poca frecuencia?

SI / NO – Explicación:

10. ¿Tienen un lugar asignado donde ubicar sus pertenencias personales?

SI / NO – Explicación:

11. ¿Existe alguna persona encargada de limpiar su área de trabajo?

SI / NO

12. ¿Alguna vez el equipo que utiliza ha sufrido fallas mientras ofrece el servicio al cliente?

SI / NO – Explique

13. ¿Existen normas en la empresa?

SI / NO – Explique

14. ¿Qué tipo de normas o políticas implementan en la empresa?

Limpieza – Mantenimiento – Seguridad – Todas – ninguna

15. ¿En alguna ocasión el servicio que brinda la empresa ha sufrido retrasos?

SI / NO

16. Si su respuesta Fue SI responda la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las principales causas de retraso en el servicio?

Fallas en el sistema – Mala comunicación – Manejo inadecuado de los documentos – Otros:

17. ¿Tiene usted comunicación directa con los clientes?

SI / NO

18. De ser su respuesta SI, conteste la siguiente pregunta: ¿Qué medios utiliza para comunicarse con el cliente?

Teléfono fijo (Programa LINKUS) – Celular -. WhatsApp - Correo empresarial – Encuestas –

Buzón de sugerencias – Otros: _____

19. ¿Mencione las principales deficiencias que presentan el o los medios utilizados para comunicarse con sus clientes?

20. ¿Cuántos clientes atiende en promedio semanalmente?

1 – 10 / 11 – 20 / 21 – 30 / 30 o más

21. ¿Alguna vez ha recibido quejas de los clientes? SI / NO

22. Si su respuesta es SI responda la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de quejas recibe por parte de los clientes?

Carga con desperfectos - BL extraviado - Error en BL – Carga mal manifestada – Datos erróneos de los clientes – Retraso de la carga – Otros:

23. ¿Cuenta con registros de quejas presentadas por el cliente?

24. ¿Qué procedimiento realiza para solucionar las posibles quejas?

25. ¿La empresa posee algún manual o documento donde establezca como proceder ante las quejas de los clientes? Si / No
26. Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta: ¿Considera que el manual o documentación le es de ayuda para solventar las quejas del cliente?
27. Si su respuesta es No, conteste la pregunta siguiente ¿Cree que al tener documentación o manuales que proporcionen algunas alternativas para solventar quejas, servirá de ayuda para lograr la satisfacción de los clientes?
28. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el proceso de servicio al cliente?

Anexo 2. – Cuestionario

Cuestionario para clientes.

Encuesta de satisfacción para clientes

OBJETIVO: Recolectar información que sea de utilidad para satisfacer al cliente con respecto al servicio que brinda la empresa Agencias Navieras de El Salvador SA de CV, con la finalidad de responder mejor a las necesidades de sus clientes.

Los datos que nos proporcione serán utilizados en la elaboración de un modelo de gestión de calidad, por lo que se agradece la ayuda que pueda brindar.

Responda tomando en cuenta las ultimas veces donde la empresa naviera le brindo sus servicios.

Marque con una X según las consideraciones del caso

¿Cuál es el grado de satisfacción que considera con respecto a?: (Instalaciones)

16 Cuestionario para clientes/Instalaciones.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores
1. La limpieza, iluminación y temperatura de las instalaciones					
2. La apariencia del personal de atención					
3. Mobiliario en las instalaciones					
4. El aspecto de los folletos informativos brindados sobre el proceso de servicio					

¿Cuál es el grado de satisfacción que considera que tiene con los siguientes aspectos?: (calidad en el servicio)

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Ninguna de las anteriores
5. El tiempo establecido por la empresa para realizar la entrega					
6. Interés por resolver problemas					
7. El cumplimiento de lo acordado o prometido por parte la empresa al brindar un servicio					
8. El llenado correcto de los formularios					
9. Opinión sobre el servicio desde la primera vez que lo solicita					
10. Conocimientos del personal para realizar los trámites					
11. Cortesía y amabilidad del personal que ejecuta el servicio					
12. La confianza brindada por el personal					

13. Discreción y confidencialidad en el manejo de la información					
14. Horario de prestación del servicio					
15. Facilidad en contactar a la empresa					
16. Los medios de comunicación					

17 Cuestionario para clientes / Servicio.

Anexo 3. - Tipos de contenedores:

Los clientes pueden mover su carga en los siguientes tipos de contenedor:

Contenedores secos:

- 40'HC= 40' Hi-Cube Steel Dry Cargo Container

28 tipo de contenedor



29 tipo de contenedor 20'SD



- 20'SD= 20' Steel Dry Cargo Container

30 tipo de contenedor



- 40'SD= 40' Dry Cargo Container

31 tipo de contenedor Open



Y contenedores especiales/secos como:

- 20' Full Height Open Top Container
- 40' Full Height Open Top Container

Anexo 4. – Reporte de KPI

KPI 2019-2021:

KPI 2019.

SUMMARY OF CONTAINER LOLO EXPENSE IN EL SALVADOR 2019				
	(A)	(B)	(C) =(A)-(B)	[(A)/(B)]-1
MONTH	ACTUAL	BUDGET	BALANCE	%
JAN	US\$8,371.23	US\$8,403.00	(US\$31.77)	-0.38%
FEB	US\$7,516.70	US\$7,485.00	US\$31.70	0.42%
MAR	US\$7,378.72	US\$7,379.00	(US\$0.28)	0.00%
APR	US\$9,303.44	US\$9,019.00	US\$284.44	3.15%
MAY	US\$8,076.24	US\$4,241.00	US\$3,835.24	90.43%
JUN	US\$9,310.44	US\$4,720.00	US\$4,590.44	97.26%
JUL	US\$5,509.88	US\$3,971.00	US\$1,538.88	38.75%
AUG		US\$9,686.00	(US\$9,686.00)	-100.00%
SEP		US\$6,126.00	(US\$6,126.00)	-100.00%
OCT		US\$6,126.00	(US\$6,126.00)	-100.00%
NOV		US\$6,126.00	(US\$6,126.00)	-100.00%
DEC		US\$6,126.00	(US\$6,126.00)	-100.00%
GRAND TOTAL	US\$55,466.65	US\$79,408.00	(US\$23,941.35)	
Remark	424 lift on /off movements in SVAGRD. Cost of LOLO is related to empty import containers received and RPO out			

18 KPI NAVES 2019

SUMMARY OF CONTAINER STORAGE EXPENSE IN EL SALVADOR 2019				
	(A)	(B)	(C) =(A)-(B)	[(A)/(B)]-1
MONTH	ACTUAL	BUDGET	BALANCE	%
JAN	US\$4,082.06	US\$3,833.00	US\$249.06	6.50%
FEB	US\$3,118.67	US\$3,061.00	US\$57.67	1.88%
MAR	US\$2,796.14	US\$2,796.00	US\$0.14	0.01%
APR	US\$3,297.50	US\$3,298.00	(US\$0.50)	-0.02%
MAY	US\$5,988.29	US\$327.00	US\$5,661.29	1731.28%
JUN	US\$7,155.03	US\$327.00	US\$6,828.03	2088.08%
JUL	US\$5,530.28	US\$327.00	US\$5,203.28	1591.22%
AUG		US\$327.00	(US\$327.00)	-100.00%
SEP		US\$400.00	(US\$400.00)	-100.00%
OCT		US\$400.00	(US\$400.00)	-100.00%
NOV		US\$400.00	(US\$400.00)	-100.00%
DEC		US\$400.00	(US\$400.00)	-100.00%
GRAND TOTAL	US\$31,967.97	US\$15,896.00	US\$16,071.97	
Remark	We have more than 430 empty containers in SVAGRD. Depot grants 45 free days of storage In July 195 empty containers dispatched generated storage charges			

SUMMARY OF CONTAINER SHUNTING EXPENSE IN SALVADOR 2019				
	(A)	(B)	(C) =(A)-(B)	[(A)/(B)]-1
MONTH	ACTUAL	BUDGET	BALANCE	%
JAN	US\$2,610.43	US\$1,631.00	US\$979.43	60.05%
FEB	US\$1,822.70	US\$1,533.00	US\$289.70	18.90%
MAR	US\$2,201.25	US\$2,416.00	(US\$214.75)	-8.89%
APR	US\$2,441.94	US\$2,442.00	(US\$0.06)	0.00%
MAY	US\$3,028.42	US\$1,030.00	US\$1,998.42	194.02%
JUN	US\$4,568.04	US\$1,675.00	US\$2,893.04	172.72%
JUL	US\$2,992.24	US\$487.00	US\$2,505.24	514.42%
AUG		US\$1,500.00	(US\$1,500.00)	-100.00%
SEP		US\$1,221.00	(US\$1,221.00)	-100.00%
OCT		US\$1,221.00	(US\$1,221.00)	-100.00%
NOV		US\$1,221.00	(US\$1,221.00)	-100.00%
DEC		US\$1,221.00	(US\$1,221.00)	-100.00%
GRAND TOTAL	US\$19,665.02	US\$17,598.00	US\$2,067.02	
Remark	Cost of shunting is related to empty containers RPO out			

Evaluación NAVES de Evergreen Marine Corp primer trimestre 2021.

EVERGREEN AGENCY EVALUATION RESULT OF 2021 Q1 (Published)								
Area	Agent	BIZ	CSD	SUP	IMD	ECD	MAR	Grade
C.AMERICA	ISL	B	D	B	B	B	B	C

Evaluación NAVES de Evergreen Marine Corp en 2023.

AGENCY EVALUATION 2023								
AGENT	COUNTRY NAME	BIZ	CSD	SUP	IMD	ECD	MAR	SCORE
CRE	CURACAO	A	B	B	A	B	A	A
ECO	COLOMBIA	A	A	A	A	A	A	A
EMX	MEXICO	A	A	A	A	A	A	A
ISL	TRINIDAD AND TOBAGO	B	B	B	B	B	A	B
LNМ	JAMAICA	A	B	B	A	A	B	B
MCD	DOMINICAN REPUBLIC	A	A	B	A	B	A	A
MIS	COSTA RICA	A	B	A	A	B	A	A
NAV	EL SALVADOR	A	A	A	A	B	B	A

PRIS	PUERTO RICO	A	B	B		A	A	A
SMS	HAITI	B	A	A	A	B	B	B
SNP	GUATEMALA	A	A	A	A	B	A	A
UMS	PANAMA	A	A	A	A	A	A	A
UNI	HONDURAS	A	A	A	A	A	A	A

Horas promedio de trabajo de los barcos en servicio LAE en 2023.

LAE PFM COMPARE WITH AVERAGE NUMBERS 2023.							
Average	MXMZO	MXLZC	SVAGR	CRCAL	PABBA	NICPK	HNSLO
Wait hrs	21.10	8.90	40.70	22.20	12.50	23.00	32.90
Port stay	60.50	7.30	20.50	19.10	19.80	18.30	42.00

Comparación de horas promedio de trabajo en servicio LAE en 2022 y 2023.

	2022		2023		
	VOYAGES	AVERAGE WAIT HRS	VOYAGES	AVERAGE WAIT HRS	
MXLZC	6	4.4	10	8.9	51%
MXMZO	4	19.4	10	21.1	8%
GTZNJ	9	13.9	10	11.8	-18%
SVAGR	7	19.2	10	40.7	53%
CRCAL	9	24.5	8	22.2	-10%
PABBA	6	152.2	8	12.5	-1118%
NICPK	4	20.3	8	23	12%
HNSLO	6	21.4	9	32.9	35%

*PABBA 2022 M.V. LEOPARD REPAIR.

Anexo 5. – Formato de la Conformación del equipo KAIZEN

Inscripción d equipos KAIZEN



Nombre del			
Áreas			
	Nombre del	Celular	Correo
	Líder:		
	Asesor:		

Anexo 6. – Formato de Análisis de causas raíz

Análisis de Causas raíz



Metodología para utilizar

Detalle del análisis y gestión

Método de los 5 porque

Problema

**Por
qué**

Descripción

1.

5.

4.

3.

2.

Anexo 7. – Información sobre quejas visualizadas en Google Maps

Servicio de envíos

Ordenar por ▾

Grupo Naviero
3.0 ★★★★★ (2)
Servicio de envíos · Calle Llama del Bosque, Local 701
Cerrado · Abre a las 09:00 del lun · 2239 4300
Servicios en el lugar · Citas en línea

Polanco Express
No hay opiniones
Servicio de mensajería
Abierto las 24 horas · 7783 1279

Urgente Express
4.7 ★★★★★ (11)
Servicio de envíos · Col Jardines de La Libertad, Cll Comasagua N 19-F, Atras de Freund Merliot
Cerrado · Abre a las 08:00 del lun · 7605 6499

A tu servicio
No hay opiniones
Servicio de envíos · Calle El Pedregal casa 154
Abierto · Cierra a las 23:00 · 7761 5565

CONFORT EXPRESS EL SALVADOR
No hay opiniones
Servicio de envíos · Av. Las Américas #170

☐ Actualizar resultados cuando se mueva el mapa

Grupo Naviero
Verónica Flores
Local Guide · 526 opiniones
★★★★★ Hace 3 años
Pésimo servicio, en especial el de Alejandro Payes parece que no tiene vocación de atención al cliente deja mucho que desear en la forma de tratar a los clientes es un pesado que por todo y nada quiere hacer cobros abusivos, adicional a esto tiene el costo más alto de almacenaje 20 más iva cuando las otras navieras andan de 10 a 15 diarios, cobran hasta por solicitar cambio en facturas y no pagan el muellaje en Cepa el cliente final debe pagarlo no los recomiendo para nada es mejor buscar otro lugar para traer cargas, ni en teléfono atienden pues no definitivamente muy mal servicio.

1 [Compartir](#)

Respuesta del propietario Hace 3 años
Veronica
Lamento la mala percepcion en el servicio recibido. Le comento que los cobros locales y las tarifas son establecidos por la linea naviera, no por Alejandro, el solo cumple con realizar los cobros. Efectivamente el muellaje es un costo del cliente final y es el responsable de pagarlo directamente a CEPA. En cuanto a la atencion al cliente, me disculpo, y le confirmo que trabajaremos en mejorarlo.

Mapa: Muestra la ubicación de Grupo Naviero en la zona de Antigua Cuscatlan, cerca de la Rotonda Libertad de Expresión. Se ven varios puntos de interés como el Parque Central de Antigua Cuscatlan, el Jardín Botánico Plan de la Laguna, y la Residencial Villa Eben Ezer.

Fuente: Google Maps

Anexo 8. – BL original de Evergreen

 EVERGREEN LINE A Joint Service Agreement		BILL OF LADING NOT NEGOTIABLE UNLESS CONSIGNED TO ORDER ORIGINAL																										
(2) Shipper/Exporter (complete name and address) QINGDAO ZHONGYI JIAYUAN IMPORT AND EXPORT CO., LTD RM805,8/F., WUKUANG MANSION, NO.32 HONG KONG MIDDLE ROAD QINGDAO CHINA		(5) Document No. 140104066763																										
(3) Consignee (complete name and address) (unless provided otherwise, a consignee "To Order" means To Order of Shipper) SOLUCIONES LOGISTICAS DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V. AMERICAN PARK FREE ZONE, KM 36.5 CARRETERA PANAMERICANA A SANTA ANA BLOQUE "P" CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD, EL SALVADOR*		(6) Export References																										
(4) Notify Party (complete name and address) GENERAL DOLLAR SOURCING INC. AV. BALBOA, EDIFICIO PH ART & ART & YOO, LOCAL 2, CORREGIMIENTO DE BELLA VISTA 0801 PANAMA PHONE NO.: + 507 263-9355 TAX ID.: 2119623-1-760069		(7) Forwarding Agent																										
(12) Pre-carriage by		(8) Point and Country of Origin (for the Merchant's reference only)																										
(14) Ocean Vessel/Voy. No. XIN YANG PU 144E		(9) Also Notify Party (complete name and address)																										
(16) Port of Discharge ACA3UTLA		(13) Place of Receipt/Date QINGDAO, CHINA																										
(15) Port of Loading QINGDAO, CHINA		(17) Place of Delivery SAN SALVADOR																										
In Witness Whereof, the undersigned, on behalf of the Carrier and Vessel Provider, Evergreen Marine (Asia) Pte. Ltd., has signed the Bill of Lading stated below, all of this tenor and date, and shall be deemed to be correct, the effect of which shall be subject to the terms and conditions of the Charter Party and the applicable law.																												
(18) Container No. And Seal No. Mark & Nos.																												
(19) Quantity And Kind of Packages																												
(20) Description of Goods																												
(21) Measurement (M³) Gross Weight (KGS)																												
CONTAINER NO./SEAL NO. EISU9184911/40H/EMCKSE6261/ N/M 1 X 40H 2713 CTNS (HI-CUBE) 1 PAIR OF PRINTED DESIGN COTTON OVEN MITTS 2PK EXTRA LARGE RECTANGULAR POT HOLDERS *PHONE NO.: + 503 2522-4400 TAX ID/NIT ID: 0614-160715-102-9 "OCEAN FREIGHT COLLECT" SHIPPER'S LOAD & COUNT 2713 CARTONS 66.2400 CBM 8,381.000 KGS																												
(22) TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS) ONE (1) CONTAINER ONLY																												
(24) FREIGHT & CHARGES																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Revenue Tons</th> <th>Rate</th> <th>Per</th> <th>Prepaid</th> <th>Collect</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>O.F.</td> <td>1.000000/40H</td> <td>USD3,300.00</td> <td></td> <td>USD3,300.00</td> </tr> <tr> <td>ISOC</td> <td>1.000000/40H</td> <td>USD300.00</td> <td></td> <td>USD300.00</td> </tr> <tr> <td>THC/L</td> <td>1.000000/40H</td> <td>RMB930.00</td> <td></td> <td>RMB930.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>RMB930.00</td> <td>USD3,600.00</td> </tr> </tbody> </table>				Revenue Tons	Rate	Per	Prepaid	Collect	O.F.	1.000000/40H	USD3,300.00		USD3,300.00	ISOC	1.000000/40H	USD300.00		USD300.00	THC/L	1.000000/40H	RMB930.00		RMB930.00				RMB930.00	USD3,600.00
Revenue Tons	Rate	Per	Prepaid	Collect																								
O.F.	1.000000/40H	USD3,300.00		USD3,300.00																								
ISOC	1.000000/40H	USD300.00		USD300.00																								
THC/L	1.000000/40H	RMB930.00		RMB930.00																								
			RMB930.00	USD3,600.00																								
(25) B/L NO. EGLV 140104066763																												
(27) Number of Original B(s)/L THREE (3)																												
(29) Prepaid at ANTIGUA, GUATEMALA																												
(30) Collect at DESTINATION																												
(31) Exchange Rate																												
TERMS OF BILL OF LADING ARE CONTINUED ON THE BACK HEREOF AND ENLARGED VERSION OF BACK CLAUSE IS AVAILABLE ON www.evergreen-line.com																												
AGENCIAS NAVIERAS EL SALVADOR SA DE CV - NAVES As agent for the Carrier and the Vessel Provider Evergreen Marine (Asia) Pte. Ltd., doing business as "Evergreen Line"																												
0128332741 JAN. 02, 2022 XIN YANG PU 144E QINGDAO, CHINA FORM NO. DOC100409																												

Anexo 9. – BL original de Evergreen con anotaciones.

 EVERGREEN LINE A Joint Service Agreement LINEA NAVIERA		BILL OF LADING NOT NEGOTIABLE UNLESS CONSIGNED TO ORDER ORIGINAL	
(2) Shipper/Exporter (complete name and address) EMBARCADOR QINGDAO ZHONGYI JIAYUAN IMPORT AND EXPORT CO., LTD RM805,8/F., WUKUANG MANSION, NO.32 HONG KONG MIDDLE ROAD QINGDAO CHINA		(5) Document No. 140104066763 (6) Export References	
(3) Consignee (complete name and address/Unless provided otherwise, a consignee "To Order" means To Order of Shipper) SOLUCIONES LOGISTICAS DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V. AMERICAN PARK FREE ZONE, KM 36.5 CARRETERA PANAMERICANA A SANTA ANA BLOQUE "P" CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD, EL SALVADOR* CONSIGNATARIO		(7) Forwarding Agent (8) Point and Country of Origin (for the Merchant's reference only) (9) Also Notify Party (complete name and address)	
(12) Pre-carriage by (14) Ocean Vessel/Voy. No. XIN YANG PU 144E (16) Port of Discharge ACA3UTLA		(13) Place of Receipt/Date QINGDAO, CHINA (15) Port of Loading QINGDAO, CHINA (17) Place of Delivery SAN SALVADOR	
(18) Container No. And Seal No. Marks & Nos. (19) Quantity And Kind of Packages (20) Description of Goods (21) Measurement (M³) Gross Weight (KGS)			
CONTAINER NO./SEAL NO. EISU9184911/40H/EMCKSE6261/1 X 40H N/M		INFORMACION SOBRE LA CARGA 2713 CTNS (HI-CUBE) 1 PAIR OF PRINTED DESIGN COTTON OVEN MITTS 2PK EXTRA LARGE RECTANGULAR POT HOLDERS *PHONE NO.: + 503 2522-4400 TAX ID/NIT ID: 0614-160715-102-9 "OCEAN FREIGHT COLLECT" SHIPPER'S LOAD & COUNT 2713 CARTONS	
(22) TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS) ONE (1) CONTAINER ONLY		(23) Declared Value & If Merchant enters actual value of Goods and pays the applicable ad valorem tariff rate, Carrier's package limitation shall not apply. 66.2400 CBM 8,381.000 KGS	
(24) FREIGHT & CHARGES O.F. ISOCC THC/L		Revenue Tonn Rate Per Prepaid Collect 1.000000/40H USD3,300.00 1.000000/40H USD300.00 1.000000/40H RMB930.00 RMB930.00 RMB930.00 USD3,300.00 USD300.00 USD3,600.00	
DETALLE DE FLETES			
(25) B/L NO. EGLV 140104066763		(27) Number of Original B(s)/L THREE (3) (29) Prepaid at (30) Collect at DESTINATION	
(26) Issue Date JAN.02,2022		(31) Exchange Rate	
ANTIGUO CUSCATLAN JAN.02,2022 JAN.02,2022 XIN YANG PU 144E QINGDAO, CHINA		AGENCIAS NAVIERAS EL SALVADOR SA DE CV - NAVES As agent for the Carrier and the Vessel Provider, Evergreen Marine (Asia) Pte. Ltd., doing business as "Evergreen Line"	
FCL/FCL O/D 0128332741		TERMS OF BILL OF LADING ARE CONTINUED ON THE BACK HEREOF AND ENLARGED VERSION OF BACK CLAUSE IS AVAILABLE ON www.evergreen-line.com	
FIRMAS SELLOS			

Anexo 10. – Cotización de Causa y solución.



C & S Aplicación de Kaizen básico.

Centro de Negocios Expertha 51 y 85 Av. Sur calle Cuscatlán, N 133
Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador. Teléfono (503) 25113005 /
70450437 / 79873217

Oferta económica:

Con el fin de continuar fortaleciendo lazos comerciales al formar parte de su grupo de proveedores de servicio, la oferta económica para un grupo cerrado de su empresa es:

INVERSIÓN = \$500 dólares exactos (NO INCLUYE IVA)

Esta oferta incluye:

- De 10 colaboradores.
- 2 sesiones de 8 horas.
- Modalidad Presencial.
- Kit académico digital, presentaciones y complementos académicos
- Diploma para los participantes.

Será una satisfacción desarrollar historias de éxito y aprendizaje con su empresa.

Atentamente,

Marlene Cordero

Gerente Administrativo

Causa & Solución

CAUSA & SOLUCION

Glosario

- ARIVU: Autorización para el Régimen de Importación Temporal de Vehículos Usados, ya sea de chasis, plataforma o contenedor.
- Atraque: Maniobra que consiste en remolcar el buque desde el área de fondeo hasta el costado del muelle para iniciar operaciones.
- Barco/Vapor/Buque: Embarcación con el fondo cóncavo y con cubierta, con capacidad para llevar contenedores de carga a bordo.
- BL ó Bill of Lading: Es uno de los documentos más importantes en una transacción internacional. Sea el exportador o el importador y se trate de un envío de transporte marítimo o aéreo, el Bill of Lading funciona como un contrato de transporte, siendo el documento legal de la carga, funciona a su vez como una factura de la línea.
- Bootcamp: Es un programa de estudio intensivo enfocado en una especialización con alta demanda en el mercado laboral, puede utilizarse para dar un enfoque práctico y profundizar en conocimientos teóricos previos o para dar un giro en la carrera profesional de una persona.
- Burocracia: Un sistema organizativo que se encarga de administrar y gestionar determinados asuntos, siguiendo un conjunto de reglas y procedimientos específicos.
- CALADO: Distancia vertical medida desde la parte sumergida más baja de un barco hasta la superficie del agua (línea de flotación). En un puerto es la altura que alcanza la superficie del agua sobre el fondo.

- Carga IMO: Las mercancías IMO se deben a las siglas International Maritime Organization y engloban todos aquellos productos y materiales transportables que por sus características representan un riesgo para la seguridad y la salud de las personas.
- CC (Control de Calidad). De acuerdo con la definición de los Japanese Industrial Standards (Z8101-1981), el control de calidad es un “sistema de medios para producir económicamente bienes o servicios que satisfagan los requisitos del cliente”.
- COD o Change of Destiny: Por sus siglas en inglés se define como cambio de destino para el BL.
- Consignatario. Es la persona que, de acuerdo con los documentos de transporte, es el dueño de la carga y es quien tiene derecho a reclamar la carga en el país de destino.
- Contenedor: Recipiente de carga para el transporte marítimo o fluvial, total o consolidado, los contenedores pueden utilizarse para transportar objetos voluminosos, pequeños o mercadería en pallets.
- CSD: Customer Service Department o departamento de servicio al cliente en sus siglas en inglés.
- ETA: Tiempo estimado de arribo por sus siglas en inglés: *Estimated time of arrival*.
- Feedback: o retroalimentación, ofrece información sobre un resultado, se da en evaluaciones, comentarios, y pretende aportar información para futuras mejoras.
- FODA: El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

- Gemba y Genchi Gembutsu: Este concepto es algo que deben realizar TODOS los miembros del equipo (EOM): Ir al sitio donde se presenta el problema a resolver.
- Gemba: El lugar de los hechos, donde se genera la acción/operación.
- IA: Inteligencia artificial (artificial intelligence o AI en inglés): es un campo de la ciencia de la computación que busca resolver problemas cognitivos asociados a la inteligencia humana.
- Incoterms: Son términos, de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las partes en un contrato de compraventa internacional de mercaderías acerca de las condiciones de entrega de las mercancías
- ISO 9001. 2000: Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.
- KPI: Siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, son métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones.
- NAVES: Abreviación legal con que se puede sustituir el nombre Agencias Navieras El Salvador S.A. de C.V.
- OMARSA: Empresa hermana de NAVES de nombre Operaciones Marítimas, con operación en Puertos Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios (Guatemala) y Acajutla (El Salvador).

- Pallets: Son plataformas rígidas portátiles que se usan para consolidar envíos permitiendo el fácil traslado de la carga, los palles están hechos de madera o plástico y pueden pesar entre 9 a 31 kilogramos.
- PDCA: El nombre del ciclo PDCA viene de las siglas de las palabras en inglés: Plan, Do, Check, Act, que en español es PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, también conocido como ciclo de mejora continua o círculo de Deming.
- ROB: Rolle on Board o rotación de contenedores a bordo del barco para un reacomodo de posiciones en el barco.
- SMED: Single Minute Exchange of Die, o cambio de matriz en menos de 10 minutos es una técnica que permite grandes reducciones en los tiempos de set up (tiempo entre última pieza buena de lote anterior y primera buena del siguiente), permitiendo trabajar en lotes más pequeños.
- SMU/Acajutla: Empresa hermana de NAVES llamada Servicios Marítimos Unidos con sede en Acajutla.
- Toyotismo: El toyotismo es una relación en el entorno de la producción industrial que fue pilar importante en el sistema de procedimiento industrial japonés y que después de la crisis del petróleo de 1973 comenzó a reemplazar al fordismo como modelo referencial en la producción en cadena.
- TQM: Total Quality Management o Gestión de la calidad total es una estrategia de gestión respecto al control de la calidad.

- Transbordo: Traslado o transferencia de mercancía o contenedores de un medio de transporte a otro, en el caso del transporte marítimo de contenedores es el traslado de contenedores de un barco a otro en un Puerto principal.
- Viaje: Número asignado al arribo según la rotación rumbo Norte o Sur que tiene el barco.