

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE DOCUMENTACIÓN DEL TERMINAL
DE CONTENEDORES TCBUEN S.A, BUENAVENTURA-VALLE DEL CAUCA**

Waldis Natalia Conrado

Juan Miguel Torres

Asesor

Víctor Hugo Cerón Chacón

**UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CREAD BUENAVENTURA**

2014

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE DOCUMENTACIÓN DEL TERMINAL
DE CONTENEDORES TCBUEN S.A, BUENAVENTURA-VALLE DEL CAUCA**

Waldis Natalia Conrado

Juan Miguel Torres

**UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CREAD BUENAVENTURA**

2014

CONTENIDO

Introducción	1
1. Línea de investigación	2
2. Definición del tema de investigación.....	2
3. Problema de investigación	3
3.1. Planteamiento del problema	3
4. El problema u objeto de conocimiento	8
5. Formulación del problema.....	<u>10</u>
6. Sistematización del Problema.....	<u>10</u>
7. Justificación.....	<u>11</u>
7.1. <i>Justificación teórica</i>	<u>11</u>
7.2. <i>Justificación metodológica</i>	<u>12</u>
7.2.1. Método: inductivo.....	<u>12</u>
7.2.2. Tipo de Estudio: descriptivo	<u>12</u>
7.3. <i>Justificación práctica</i>	<u>12</u>
8. Objetivos de la investigación	<u>14</u>
8.1. Objetivo general	<u>14</u>
8.2. Objetivos específicos.....	<u>14</u>
9. Marco de referencia	<u>15</u>
9.1. Marco teórico.....	<u>15</u>
9.2. Marco conceptual	<u>27</u>
9.3. Marco temporal.....	<u>29</u>

9.4.	Marco espacial.....	<u>30</u>
9.5.	Operacionalización de variables e indicadores.....	<u>32</u>
10.	Diseño Metodológico.....	<u>33</u>
10.1.	Método de investigación:.....	<u>33</u>
10.2.	Tipo de estudio.....	<u>33</u>
10.3.	Técnicas e instrumentos para la recolección de información	<u>33</u>
10.3.1.	Fuentes de información primaria	<u>33</u>
10.3.2.	Fuentes de información secundaria.....	<u>34</u>
10.4.	Población	<u>35</u>
10.5.	Unidad Muestral	<u>37</u>
10.6.	Tamaño Muestral	<u>37</u>
11.	Reseña histórica de la empresa	<u>38</u>
12.	Análisis del entorno	<u>40</u>
12.1.	Entorno económico	<u>40</u>
12.2.	Entorno social.....	<u>42</u>
12.3.	Entorno ambiental	<u>43</u>
12.4.	Entorno político.....	<u>44</u>
12.5.	Entorno tecnológico	<u>45</u>
13.	Análisis del sector.....	<u>46</u>
13.1.	Sector de servicios.....	<u>46</u>
13.2.	Análisis de la situación interna	<u>47</u>
14.	Análisis de la situación actual externo.....	<u>50</u>
15.	Análisis de la situación actual interno	<u>53</u>

16.	Diagnóstico de la situación actual.....	<u>56</u>
17.	Análisis de factores estratégicos SFAS.....	<u>56</u>
18.	Estrategias planteadas en el plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del cauca	<u>59</u>
19.	Estrategias a implementar en el plan de mejoramiento del área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN, SA	<u>61</u>
20.	Plan de acción	<u>63</u>
21.	Plan administrativo de la empresa	<u>70</u>
21.1.	Estructura organizacional TCBUEN S.A	<u>70</u>
21.2.	Estructura organizacional área de operaciones	<u>72</u>
22.	Plan ambiental del área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A	<u>73</u>
22.1.	Plan ambiental.....	<u>73</u>
22.2.	Presupuesto plan ambiental	<u>76</u>
23.	Indicadores de desempeño	<u>77</u>
23.1	Matriz de competitividad.....	<u>78</u>
24.	Diseño del sistema de seguimiento y control.....	<u>79</u>
25.	Conclusiones y recomendaciones	<u>80</u>
26.	Bibliografía	<u>81</u>
27.	Webgrafía.....	<u>81</u>
28.	Anexos	<u>83</u>
29.	Cronograma de actividades.....	<u>84</u>
30.	Presupuesto	<u>85</u>
30.1	Fuentes de financiación del proyecto.....	<u>86</u>

Plan de Mejoramiento en el área de Documentación del Terminal de Contenedores TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del Cauca

Introducción

Un terminal marítimo de contenedores es un sistema complejo y dinámico en el que se prestan servicios de muellaje, transferencia de carga, manejo y almacenaje de carga, entre muchos otros servicios complementarios a la carga que han de cubrir los servicios demandados por los actores del comercio exterior.

A nivel mundial el comercio exterior tiene una tendencia al crecimiento, por ejemplo, el DANE ha informado estadísticamente que ha experimentado un crecimiento continuado del 10% anual en los últimos 20 años. Dicha tendencia es posiblemente generada por la globalización del comercio internacional y la reducción de costos de transporte de la mercancía, esto conduce a que haya una predisposición a enfocar esfuerzos para la mejora de la productividad portuaria por parte de los responsables de la administración de los puertos, e induce a la necesidad de una mejora en las actividades involucradas y en todos los procesos productivos, factor que redonda en la realización estudios que ayuden a develar el verdadero comportamiento de las terminales portuarias.

Las empresas buscan en la actualidad estrategias que les permitan reducir gastos y generar mayores utilidades, el plan de mejoramiento de la SOCIEDAD PORTUARIA TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA SOCIEDAD ANÓNIMA, ubicada

en la ciudad-puerto de Buenaventura, Valle del Cauca, (en adelante, TCBUEN S.A), tiene como finalidad implementar estrategias que generen impactos importantes en la cadena logística del comercio exterior y de la misma forma brindar a los clientes y usuarios un servicio eficiente y eficaz.

1. Línea de investigación

El presente trabajo se encuentra enmarcado en la línea de investigación conocida como *Desarrollo empresarial*, del programa de Administración de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad del Quindío, en esta línea están incluidos los proyectos de estrategias empresariales.

2. Definición del Tema de Investigación

Con el presente estudio ha sido diseñado un plan de mejoramiento para el área de documentación de TCBUEN S.A.; con el que se pretende plantear una estrategia para el perfeccionamiento de procesos documentales, con el fin de ser más competitivos en el mercado portuario en cuanto a su agilidad, eficiencia y eficacia al momento de retiro de la mercancía del terminal, con el propósito de proporcionar a los clientes el máximo bienestar y satisfacción al prestarle el servicio.

3. Problema de Investigación

3.1. Planteamiento Del Problema

En el año 2011 inició operaciones TCBUEN S.A., con el respaldo de la comunidad portuaria, aduanera, marítima y financiera bonaverense. Hoy, tres años después, se ha detectado que el área de documentación de TCBUEN S.A. presenta deficiencias en su funcionamiento (algunas de las cuales son consecuencias de las actuaciones que provienen de las áreas de facturación, servicio al cliente, control de almacenaje de importación) surge la necesidad de implementar un plan de mejoramiento en el área de documentación donde se están presentando las deficiencias internas más significativas. Estas deficiencias se evidencian en el momento de la transferencia de información que es indispensable para cumplir con las autorizaciones de las órdenes de retiro de mercancías de importación.

El departamento de servicio al cliente de TCBUEN S.A, realizó un análisis a través de indicadores de medición, como son: buzón de quejas, reclamos y sugerencias (QRS), correos electrónicos, cartas físicas radicadas en área de servicio al cliente, de acuerdo con información suministrada verbalmente el 9 de septiembre del 2012 por la señora Carolina Cheng, jefe de servicio al cliente, quien, asimismo, proporcionó la información necesaria para la formulación del plan de mejoramiento. La cual tiene por función informar a la jefatura de operaciones, facturación, contabilidad, bodegas de importación y exportación, mercadeo, talento humano, departamento ambiental y de finanzas, el análisis de QRS de los clientes al momento de retiro de las mercancías de TCBUEN S.A., debido a la extensa tramitología en el proceso documental

requerido para el retiro de la mercancía, el cual requiere la presentación virtual de documentos como: Declaración de importación, documento de transporte, consulta de inventario, finalización muisca, actas de inspección (si aplica), formulario interno de solicitud de servicio a la carga, carta del transportador, solicitud de facturación del servicio de uso de instalaciones, cargue, pesaje, almacenaje de la mercancía (si aplica) y posteriormente la presentación física de el mismo grupo de documentos originales acompañado de un juego de copias lo que hace que el proceso sea más extenso de lo que este debiera ser al momento de salida de la carga.

Algunos documentos —como la solicitud de facturación del servicio de uso de instalaciones, cargue, pesaje, almacenaje de la mercancía, declaraciones de importación, finalización muisca, carta del transportador—, no son relevantes a la hora de autorizar el retiro de la carga del terminal marítimo TCBUEN S. A., puesto que previo al proceso de solicitud de retiro de la carga, TCBUEN cuenta con todos los datos y certificados necesarios que acreditan al cliente y a su representante, los cuales se comprometen mediante poderes debidamente autenticados a cumplir con todas sus obligaciones ante el terminal.

Esta práctica redundante afecta la trazabilidad eficaz de los procesos y fluidez del retiro de la carga, generando demoras y costos indirectos a clientes, proveedores y demás entes que intervienen en la cadena logística en los servicios ofrecidos por el terminal, lo anterior conlleva, en ocasiones, a perder clientes que finalmente buscan a la competencia que está alerta para mejorar todos los procesos en los que TCBUEN presenta falencias.

En la actualidad TCBUEN se encuentra en un proceso de posicionamiento en la ciudad de Buenaventura, dando avances importantes, pensando en darle a los clientes el mejor servicio portuario del país, marcando la diferencia con tecnología de punta en todas sus operaciones, personal altamente calificado y con un énfasis en la satisfacción total de sus clientes-usuarios para que éstos puedan cumplir con los requisitos exigidos por las pólizas de cumplimiento de entrega de las mercancías.

De la información obtenida y sistematizada en una matriz FODA se pueden identificar actualmente las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas de TCBUEN S.A, en el área de documentación.

Fortalezas

- Capital propio
- Personal capacitado
- Equipos y maquinaria con tecnología de punta
- Ubicación estratégica que beneficia el ágil retiro y despacho de la carga almacenada en el terminal portuario
- Contar con la certificación nivel 5 del Código (PBIP)
- Software virtual total para la facturación
- Contratación directa ajustada a la legislación laboral colombiana, selección de personal idóneo

Oportunidades

- Mejor posicionamiento frente a la competencia
- Ubicación estratégica
- Mejores tiempos de respuesta a solicitudes
- Mayor Ingreso de recursos
- El cliente percibe mayor eficacia en el servicio
- Reconocimiento como empresa que respeta los derechos laborales
- Ser líderes en el ámbito portuario por su eficiencia y eficacia
- Aumento de clientes por contar con certificación ISO 9001-2008

Debilidades:

- Multiplicidad de requisitos innecesarios en el área de documentación
- Escasez de personal en el área documental y operativa
- Los procesos de documentación no están estandarizados
- Falta de agilidad del personal de patios y bodegas para remitir reportes al área de documentación
- Falta de actualización de normas procedimentales aduaneras y de procesos logísticos
- Insuficiencia numérica de representantes de las autoridades competentes que son requeridas para el eficiente desarrollo de los procesos logísticos dentro del terminal (DIAN, ANTINARCOTICOS,POLFA, ICA, INVIMA)
- Baja velocidad de respuesta del software del área de documentación

- Deficiente sistematización para el manejo del archivo

Amenazas

- Mejor posicionamiento de la competencia
- Pérdida de clientes-usuarios
- Base de datos no actualizada del área de servicio al cliente
- Demora de algunos procesos en el área de facturación
- Demora en retroalimentación de información del sistema de bodegas de mercancías carga suelta
- Retraso en la confirmación de autorizaciones de la jefatura de operaciones
- Contratación solo con proveedores que cuenten con un protocolo de seguridad certificado

De acuerdo a lo anterior se puede inferir que es de suma importancia y se requiere con urgencia la aplicabilidad de un plan de mejoramiento, ya que las inconformidades a futuro podrían ocasionar el retiro de muchos clientes y pérdidas significativas al terminal de contenedores TCBUEN.

La implementación del plan de mejora en el área de documentación contribuye a prevenir futuros problemas que ocasionarán inconformidad porque se pueden llegar a dar soluciones acertadas y de mutuo acuerdo en las que se incluya al cliente-usuario como participante directo del proceso de mejora al igual que el personal que ejecuta las tareas, esta solución puede evitar un costo extra por contenedor de 35 US diarios en almacenaje, 15 US diarios en demoras ante

navieras y en las cargas sueltas o granel 20 US diarios de almacenaje por tonelada, información obtenida del área de facturación y cartera del terminal de contenedores. (Fuente - sistema operativo PORNET) www.tcbuen.com

Consecuencias directas

- Demora en los procesos
- Reproceso en la operación
- Quejas y reclamos
- Consecuencias Indirectas
- Pérdida de credibilidad por parte de los clientes-usuarios
- Pérdida de utilidades
- Pérdidas de cliente

Información suministrada por Carolina Cheng, jefa del área de servicio al cliente del terminal de contenedores TCBUEN S.A.

4. El problema u objeto de conocimiento

1. Síntomas	2. Causas	3. Pronóstico	4. Control al pronóstico
Inconformidad de los Clientes-Usuarios	Deficiencia en el servicio prestado	finalmente el cliente-Usuario decidiría irse con la competencia	Hacer un seguimiento al área documental donde se está presentando el problema

Reproceso en las Actividades documentales	Diferentes directrices en la aplicabilidad de los procesos	Pérdida de utilidades a TCBUEN e importadores	Estandarización de los procesos documentales
Multiplicidad de requisitos innecesarios	Exigencia de requisitos no necesarios	congestión dentro de las instalaciones portuarias	Determinar los niveles de congestión en el área de documentación
Demora en tiempos de respuesta	Falta de personal en el área documental	Incremento de QRS por parte de los usuarios de comercio exterior	Medir la calidad y cantidad de QRS realmente presentadas.
Muchas Quejas y Reclamos	Inconformidad en el servicio prestado por el área de documentación de TCBUEN	Pérdida de credibilidad de importadores en cuanto al servicio ofrecido por TCBuen	Implementar estrategias que permitan determinar los tiempos de respuestas para que no afecte la trazabilidad en los procesos operativos

5. Formulación del problema

¿Cómo pueden ser corregidas las deficiencias que se han detectado en la prestación del servicio en el área de documentación de TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del Cauca?

6. Sistematización Del Problema

¿Cuál es el plan de acción diseñado para lograr el mejoramiento del servicio en el área de documentación de TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del Cauca?

¿De qué modo se puede medir el éxito al aplicar el plan de mejoramiento en el área de documentación de TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del Cauca?

¿Qué impacto puede generar internamente la aplicación de este plan de mejoramiento en el área de documentación de TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del Cauca?

7. Justificación.

7.1. Justificación Teórica

Teniendo en cuenta los diferentes métodos teóricos y escuelas administrativas, necesarias para realizar un plan de mejoramiento y de acuerdo a los parámetros establecidos por la administración estratégica, se ve la necesidad de aplicar en el terminal de contenedores TCBUEN S.A, ya que nos permite establecer los recursos necesarios para la realización de los planes de acción, vigilancia a las tareas trazadas, la fijación de las fechas límites para implementación del plan, construcción de los indicadores de desempeño, seguimiento a las mejoras, También permite realizar la evaluación y control del mismo.

El terminal de contenedores TCBUEN S.A tiene como propósito brindar un servicio integral de alta calidad a sus clientes-usuarios con la mayor agilidad posible, esta agilidad se está viendo afectada notablemente por la gran cantidad de carga que está entrando por el terminal y sus procesos documentales que no están acordes a la demanda de servicios, el reflejo de esto son las QRS recibidas, se encontró que para este tipo de compañías es de gran importancia que se le aplique la teoría de las 5 fuerzas de Porter en el plan de mejoramiento del área de documentación, al igual que otros aspectos administrativos que permitirán un desempeño eficaz para una excelente trazabilidad en el desarrollo de sus operaciones, los cuales van de forma conjunta con los objetivos Diagnosticar, Analizar, Implementar, Establecer y evaluar.

7.2. *Justificación Metodológica*

7.2.1. *Método: Inductivo*

El método implementado durante el desarrollo de este proyecto de investigación es de carácter inductivo, ya que parte del análisis de fenómenos particulares para llegar a conclusiones generales, esto permite identificar la necesidad de la implementación de un plan de mejoramiento en el área de documentación del Terminal de Contenedores TCBUEN SA, buenaventura, valle del cauca, de acuerdo a la medición de quejas, reclamos y sugerencias (QRS).

7.2.2. *Tipo de Estudio: descriptivo*

Estudio Descriptivo: De acuerdo al análisis de los aspectos metodológicos, se puede determinar que el estudio descriptivo permite conocer las características del objeto de investigación por medio de un instrumento como herramienta de captura de información esencial para determinar las tendencias, conductas y actitudes de los involucrados en el proceso.

7.3. *Justificación Práctica*

Las razones por las cuales se decide implementar un plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, Buenaventura- Valle del Cauca, son mejorar los tiempos de respuestas a las órdenes de retiro de las cargas para recuperar la credibilidad y confianza de los clientes-usuarios que se ha perdido y que se reflejan en las quejas,

reclamos y sugerencias (QRS) que han sobrepasado los límites de medición establecidos por el terminal.

El plan de mejoramiento del terminal de contenedores TCBUEN S.A, en el área de documentación aporta a la prestación del servicio de forma eficiente y eficaz reduciendo los costos directos e indirectos que terminan asumiendo los clientes - usuarios.

La importancia de la implementación de un plan de mejoramiento del terminal de contenedores TCBUEN S.A, en el área documental, sirve como herramienta de direccionamiento estratégico, estandarización de procesos documentales, evaluación y control de procedimientos, para plantear acciones de mejora continua y para medir el desempeño.

En la actualidad, el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A se demora en la autorización documental para el retiro de la mercancía un promedio de una a tres horas por cada trámite, esta información es obtenida del informe manejado por el señor Omar Joris, Líder del área documental. Con el planteamiento y posterior materialización del plan de mejoramiento estaríamos hablando de una reducción de tiempo de aproximadamente el 50% por cada trámite, lo que tendría un gran impacto teniendo en cuenta que diariamente se autorizan más de 400.

De acuerdo con los objetivos planteados en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, se busca aumentar la productividad en el servicio y la mejora

continúa evitando de esta forma problemas en el área administrativa y operativa, su aplicación permitirá mejorar sustancialmente la situación actual.

8. Objetivos de la Investigación

8.1. Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, Buenaventura- Valle del Cauca.

8.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar y analizar los factores internos y externos en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A.
- Establecer el presupuesto de acuerdo al plan de mejoramiento sugerido para el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A.
- Implementar el plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A.
- Evaluar la efectividad de la aplicación del plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A.

9. Marco de referencia

9.1. Marco teórico

El marco teórico y conceptual del proyecto de grado PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE DOCUMENTACION DE TCBUEN S.A, está enmarcado dentro de la investigación ecléctica de diferentes teorías administrativas (científica, clásica, burocrática, estructuralista, comportamental y sistemática), de la formación académica recibida de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad del Quindío en su programa de Administración de Negocios, con la ayuda del Protocolo Guía para la elaboración del Proyecto de Grado, de la aplicación del método de análisis estratégico conformado por la matriz DOFA, de la consulta de diferentes proyectos de grado y de la lectura de trabajos similares, los cuales nos permitieron enriquecer nuestros planteamientos a la vez que nos sirvieron para alejarnos de similitudes no deseadas que pidieran considerarse como plagios.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera:

1. Indagar previamente los antecedentes, a través de entrevistas y encuestas, que permita conocer la percepción de la calidad del servicio prestado, desde la óptica interna prestador del servicio: funcionarios de TCBUEN, y desde la óptica externa de los clientes usuarios.
2. Observar directamente los elementos físicos, ayudados con entrevistas a los funcionarios del área, para realizar un diagnóstico interno que muestre las fortalezas y debilidades del área de documentación de TCBUEN.

3. Establecer claramente las situaciones que permitan plantear concretamente el problema y su respectiva sistematización.
4. Realizar una investigación formal del entorno socio-laboral y empresarial, para identificar y reconocer las costumbres, procedimientos laborales y formas de interacción social laboral, que permitan detectar oportunidades de mejoramiento.
5. Presentar formalmente las sugerencias para el mejoramiento del área de documentación de TCBUEN.
6. Elaborar un presupuesto financiero y del tiempo necesario para la implementación de las sugerencias de mejoramiento.
7. Indicar la forma o formas de implementación de los resultados de esta investigación.

Los planes de mejoramiento son aquellos que integran las acciones de mejora procedentes de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la valoración independiente y de los hallazgos de Control, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa y operativa de la entidad a partir de los objetivos definidos.

La aprobación de los procedimientos está sobre la dirección general al igual que la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con el fin de medir su satisfacción y confiabilidad.

La importancia de un plan de mejoramiento consiste en que con su aplicación permite corregir las deficiencias y perfeccionar los aciertos de la organización, de esta forma se logra ser más productivos y competitivos en el mercado objetivo.

Administración estratégica del área de documentación TCBUEN SA.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo e incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de las estrategias (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia y la evaluación y el control.

La administración estratégica hace énfasis en el monitoreo y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas confrontando las fortalezas y debilidades internas.

También es importante tener en cuenta las etapas de la planeación estratégica tales como:

- Etapa 1. Planificación financiera básica
- Etapa 2. Planificación basada en pronósticos
- Etapa 3. Planificación orientada por el entorno
- Etapa 4. Administración de la estratégica

Después de ver las etapas de la administración estratégica, se identifica el impacto que puede generar la aplicación de los elementos del modelo básico de la administración estratégica como son:

- Análisis del entorno
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

El análisis del entorno implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externos e internos incluyendo al personal clave de la empresa. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos e internos que determinaran el futuro

de la compañía. El **entorno externo** está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización y que nos permiten detectar oportunidades y amenazas que pueden ser aprovechadas (oportunidades) o contrarrestadas (amenazas). **El entorno interno** este está integrado por variables que se encuentran dentro de la organización misma y nos muestran las fortalezas y debilidades como realidades que hacen parte de la organización.

Formulación estratégica: es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades empresariales (FODA) partiendo de la definición de la misión empresarial y la descripción de los objetivos Posibles.

Implementación de la estrategia: se puede identificar como los procesos mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Evaluación y control: es un proceso mediante el cual se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado, es importante tener en cuenta que para que la evaluación y el control sean eficaces se debe tener información de forma clara y concisa.

En el presente proyecto se desarrollaran estrategias que permitirán dar solución a las demoras que se ocasionan en el área documental, según las QRS recibidas por el departamento de servicio al cliente, que están afectando la agilidad del retiro de la carga que ingresan por el terminal de contenedores de TCBUEN. Las estrategias corporativas a utilizar ayudaran a realizar un análisis de la competencia.

Según la teoría estratégica de Michael E. Porter existen cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria, las cuales influyen en la rentabilidad a largo plazo de un

mercado o de algún segmento de éste. Con base en esto el terminal de contenedores TCBUEN S.A debe evaluar sus objetivos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, como son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: obedece a la posibilidad de ingreso de compañías que tienen capacidad de franquear las barreras y que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado lo que se constituye como una amenaza común entre las que están participando del mercado, si es posible hacer desistir a los potenciales competidores se puede sacar ventaja incrementando precios de productos o servicios obteniendo mayor rentabilidad.
2. Rivalidad entre los competidores: sus beneficios están sujetos a la fortaleza de la misma, puesto que si la fuerza competitiva es débil se podrá aumentar el valor del servicio, pero si es fuerte conllevará a reducir los márgenes de utilidad, esto obligará a la compañía a implementar estrategias de venta, nuevos productos, servicios, publicidad, promociones, valor agregado o plus.

Las barreras de salida son un factor importante a tener en cuenta debido a que son de carácter económico y apoyan a compañías que presentan un déficit en cuanto a rendimientos pero con alta capacidad de producción lo que genera que los excedentes de productos ocasionan una alta competencia con precios bajos como alternativa para atraer clientes.

3. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden llegar a ser una amenaza cuando tienen el monopolio de un producto porque pueden imponer los precios a su antojo, más aun cuando se encuentran bien organizados, si los productos carecen de sustitutos, son escasos o

importantes para la compañía. Los proveedores débiles y la abundancia de ellos le dan la oportunidad a la compañía de exigir la reducción de precios y una mayor calidad en los productos. La compañía se ve amenazada si el proveedor expresa querer integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria para competir en forma directa con sus clientes.

4. Poder de negociación de los compradores: los compradores se constituyen una amenaza cuando tienen un poder de adquisición que les permite comprar grandes cantidades lo que les permite apalancarse y exigir la reducción de precios, también cuando hay variedad de compañías que ofrecen el producto o servicio a un menor precio.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento pierde su exclusividad cuando aparecen productos que sustituyen su finalidad satisfaciendo al consumidor, por otra parte la existencia de sustitutos puede potenciar al producto original cuando su fuerza competitiva es débil debido a que la diferencia que entre ellos hace que se pueda convertir en aumento de precios por la calidad.

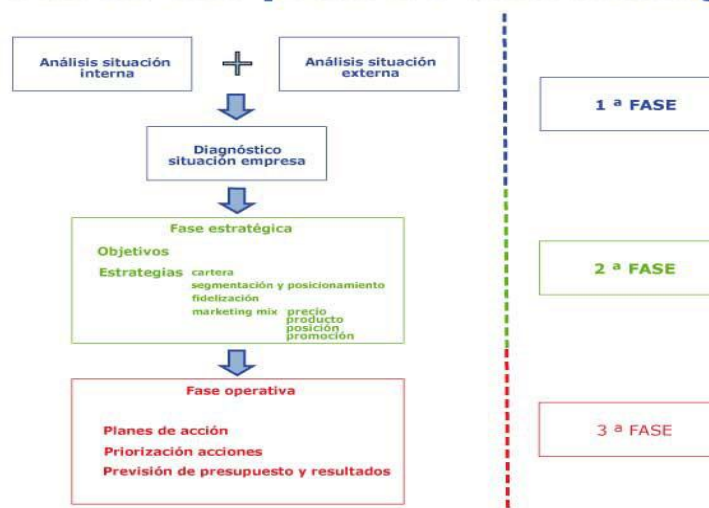
Después de conocer la teoría de las cinco fuerzas de Michael E Porter, se plantearan los objetivos, estrategias, implementación y control para la compañía que permitan alcanzar las metas planteadas en el área de documentación de TCBUEN.

También se considera importante estudiar la aplicabilidad de las técnicas del marketing de servicios teniendo en cuenta que las empresas que tienen éxito en los mercados son las que responden adecuadamente a las necesidades de sus clientes-usuarios, y el marketing de servicios nos permite identificarlas y apoyarnos en estrategias direccionadas al buen desempeño de las labores cotidianas desarrolladas en el área de documentación de TCBUEN.

Elaboración de un plan de marketing

1. Marketing estratégico: en este se definen las estrategias a desarrollar con el fin de potenciar las fortalezas en los servicios tales como: almacenamiento de mercancía, desconsolidación, bodegas multipropósito, inspecciones, tecnología, recursos de la empresa, entre otros.
2. Marketing operativo: el cual se concentrara en las acciones necesarias para cumplir las metas fijadas en el marketing estratégico, permite medir las acciones con el fin de identificar si se están realizando las actividades correcta o incorrectamente.

Fases del plan de marketing



El plan de marketing se inicia con el análisis y la identificación exhaustiva de los factores internos frente a los diferentes factores externos que nos afectan y de esta forma conformar la estrategia y tomar decisiones correctas para los planes de acción.



Clases de estrategia:

Etapas 1. Estrategias ofensivas: nos enfoca directamente a las estrategias de crecimiento

Etapas 2. Estrategias defensivas: nos enfoca a las amenazas, frente a las cuales se poseen recursos para enfrentarse

Etapas 3. Estrategias de reorientación: donde se presentan oportunidades interesantes pero no se cuentan con los recursos o medios necesarios para responder a ello, se debe preparar programas de acción para alcanzar los objetivos.

Etapas 4. Estrategias de supervivencia: donde se presentan situaciones complejas de riesgo, se plantean amenazas provenientes de las fortalezas externas.

Objetivos: donde se identifica que es lo que se quiere lograr. Siguiendo los pasos expuestos comprobar si hemos acertado en la puesta en marcha de nuestro plan de marketing

Estrategias: pretenden la materialización de los objetivos, marcan las líneas de acción para alcanzar las metas propuestas.

Planes de acción para aplicar las estrategias de marketing: indican las acciones a desarrollar, herramientas a utilizar y el direccionamiento que se dará por parte de un personal específico de la compañía para obtener la satisfacción de nuestro cliente potencial.

Control a los planes de acción: herramienta que sirve para detectar y solucionar cualquier dificultad aplicando los ajustes necesarios sin que esta trascienda y afecte al cliente externo e interno.

Ejemplo: Estrategias de marketing de la compañía McDonald's

Se toma como ejemplo de seguimiento la empresa McDonald's teniendo en cuenta que es una multinacional muy importante, y que a pesar de su alto nivel de productividad, en el año 2012 pasan por situaciones complejas desde problemas en las operaciones hasta disminución de la relevancia de la marca ante el consumidor, motivo que obliga a los directivos a implementar estrategias precisas que ayuden a superar dichas crisis tales como:

1. Deborah Wahl es desde principios de mes la nueva directora de marketing. Las estrategias de marketing de la compañía de los arcos dorados estaban basadas en el producto, pero desde ahora, sus nuevas estrategias de marketing estarán organizadas según los diferentes grupos de consumidores, como los millennials, las familias y los adultos.
2. McDonald's se equivocó el año pasado cuando lanzó cuatro nuevos productos en los EE.UU. Bensen dijo que este año se centrará más en productos básicos como las hamburguesas. Esta misma semana, la cadena lanzó su hamburguesa de tocino Clubhouse, un producto que ahora forma parte del menú básico. Otro de los nuevos énfasis estará en el desayuno de McDonald's, una de las claves de la empresa que puede peligrar cuando Taco Bell lance su desayuno en el final del mes.
3. McDonald's ha contratado por primera vez un director digital, Atif Rafiq. "Al finales de este año habrá múltiples pruebas de pago y del ordenamiento digital en diversos mercados alrededor del

mundo, y un montón de trabajo sobre cómo nos encontramos, con un programa de fidelización de la relación con el cliente que podrá ser única de McDonald's", dijo el Sr. Bensen.

4. A pesar del carácter global de sus operaciones, Mc Donald's se mantiene en estrecho contacto con sus clientes, deseosos de alimentos de alta calidad, un servicio rápido y amigable, así como también locales limpios. En busca cada día más de la calidad, Mc Donald's instaló centros de aseguramiento de la calidad en Estados Unidos, Europa y Asia, además de la capacitación desempeña un papel importante en la atención de los clientes, así como también la adquisición de habilidades en 22 idiomas con el propósito de garantizar una satisfacción total del cliente.

Estrategias de integración:

1. Integración hacia adelante: ya que ejercen control sobre sus franquicias en todo el mundo.
2. Integración hacia atrás: integra las cadenas de valor con la de sus proveedores, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficiarse con ello.

Estrategias intensivas:

1. Penetración de mercado: ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales.
2. Desarrollo de nuevos productos

Ejecución: sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer más de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior, un buen servicio, y una constante limpieza.

Este es el fundamento de su crecimiento, y es un imperativo para captar nuevas oportunidades en el futuro.

Expansión: la empresa constantemente expande sus productos de la línea convencional de hamburguesas, implementando lo que él público desea y descartando lo que al público le desagrada.

Extensión: En el largo plazo, se busca que el negocio siga creciendo, por lo que se busca constantemente la innovación y desarrollo de nuevos negocios.

La compañía cementos Argos también se encuentra como modelo de marketing de servicios por su alto reconocimiento y sostenibilidad en el tiempo, de la cual mencionaremos alguna de sus estrategias de excelencia.

Estrategia de Marketing de Cementos Argos

Argos es líder en el negocio del cemento en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia, tres en Estados Unidos y una en Honduras; diez moliendas de clínker ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Honduras, la Guayana Francesa y Surinam; y veintitrés puertos y terminales de recepción y empaque. La capacidad instalada total es de 21 millones de toneladas de cemento al año.

En el negocio del concreto, Argos es líder en Colombia y tercer productor más grande en Estados Unidos. Cuenta con 388 plantas ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana y Surinam. La capacidad instalada total es de 18 millones de metros cúbicos de concreto al año.

El modelo de negocio está centrado en el cliente y en el desarrollo sostenible, es decir, económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medio ambiente.

Marco estratégico

Las estrategias desarrolladas en concentrar sus operaciones en un área geográfica de mayor influencia e impacto, ofreciendo ventajas de acceso a mercados emergentes desarrolladas en la misma región, siendo amigable con el medio ambiente y ganando confianza de las personas involucradas directa o indirectamente con su actividad.

Aplicación de estrategias:

Expansión y adecuación de estructura de capital: Argos cuenta con gran solidez financiera que le permite desarrollar alternativas de crecimiento orgánico e inorgánico a futuro.

Excelencia organizacional:

Mejorar el desempeño en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven los mercados, operaciones, administración, activos, lo que tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de la organización.

Innovación:

se tiene la convicción de que la sostenibilidad de la organización a largo plazo estará intrínsecamente relacionada con su capacidad de innovación.

Sostenibilidad del negocio:

la compañía está comprometida con encontrar el equilibrio entre la rentabilidad, el desarrollo social y la reducción de su impacto ambiental.



9.2. Marco Conceptual

- **Sociedad Portuaria:** empresas anónimas constituidas con capital privado, público o mixto cuyo objeto social es la inversión, construcción y mantenimiento de Puertos y su administración. Las sociedades portuarias pueden también prestar servicios de Cargue y descarga, de almacenamiento en puertos y otros servicios directamente relacionados con la actividad portuaria.

- **Muelle:** infraestructura portuaria en la orilla de un río, lago o mar especialmente dispuesta para cargar y descargar las naves y para la circulación de vehículos.

- **Zona portuaria:** superficies de tierra y de agua necesarias para la ejecución de las actividades portuarias.

- **Bl: bill of lading** o conocimiento de embarque master, documento donde la línea naviera plasma toda la información de la carga suministrada por el proveedor de origen.
- **H-Bl: house bill of lading:** conocimiento de embarque de casa o hijo, documento donde el agente de carga internacional plasma la toda la información de la carga suministrada por su propia sucursal en origen.
- **Liberación:** concepto de libertad de trámite portuario por parte de la línea naviera o agente de carga internacional por concepto de pago fletes marítimos.
- **DTM:** documento de transporte multimodal, o contrato de transporte de dos o más modos de transporte.
- **EDI:** Electronic Data Interchange, es el intercambio electrónico de datos para Transmisión de información, Redes informáticas públicas y privadas por Internet.
- **Pornet:** es un antepuerto virtual que permite el acceso y registro anticipado de las operaciones de entrega y retiro de contenedores a través de la página web de TCBUEN S.A.

- **Ventanilla:** lugar donde se presentan los usuarios para la entrega y recepción de los documentos físicos para las obtención de las ordenes de retiro de las mercancías.

- **ACI:** agente de carga internacional, empresa encargada de tomar las mercancías desde un país de origen hasta el país de destino aplicando la consolidación y desconsolidación de la carga.

- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio por parte del cliente es eficiente y eficaz

- **Muisca:** Modelo Único de Ingreso Servicio y Control Automatizado – MUISCA. El MUISCA es un modelo de gestión integral aduanero que establece aspectos Organizacionales, de procesos y tecnología como sus ejes fundamentales que busca Alcanzar excelencia.

9.3. *Marco temporal*

El plan de mejoramiento del terminal de contenedores TCBUEN S.A se proyecta realizar en los periodos comprendidos entre el año 2013 (VIII semestre) y el año 2014. (IX y X semestre).

9.4. *Marco Espacial*



La empresa Terminal de Contenedores TCBUEN S.A, empresa del sector portuario y comercio internacional, está localizada en la ciudad puerto de Buenaventura Cra 28A N. 7-152 vía alterna interna Buenaventura - Colombia. El municipio de Buenaventura, se encuentra ubicado al occidente del Departamento del Valle del Cauca, entre las estribaciones de la Cordillera Occidental y el mar Pacífico dentro De la Región del Chocó Biogeográfico a aproximadamente 7

m.s.n.m., a tres horas de Distancia de la ciudad de Cali. Es el municipio más extenso, con una área de 6.297 Km² un equivalente al 29.7% del área total del departamento, lo que le convierte en un territorio difícil de controlar y vigilar. Buenaventura se constituye en el principal puerto colombiano en el Litoral Pacífico y el segundo comparado con el resto del país, lo que le confiere una posición geoestratégica importante. “La ciudad consta de una zona insular, isla Cascajal, donde se Concentra la mayoría de actividades económicas y de servicios y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial. Su configuración se ha dado en forma longitudinal al lado y lado de su vía principal, la Avenida Simón Bolívar, con una extensión aproximada de 13 kilómetros y que comunica a la ciudad con el interior del país”. Tomando como referencia las proyecciones poblacionales del DANE para 2011, recuperado febrero de 2013.

10. Operacionalización de Variables e indicadores

VARIABLE	INDICADORES	OBJETIVOS CON LOS QUE SE RELACIONA	PREGUNTAS QUE SE DERIVAN DEL OBJETIVO PARA SU ALCANCE	CRITERIOS DE LA PREGUNTA	A QUIEN VA DIRIGIDA LA PREGUNTA(Fuente)	INTRUMENTOS EN EL QUE SE PUEDE INCLUIR LA PREGUNTA
servicio	Percepción del servicio prestado en el área de documentación	Implementación de un plan de mejoramiento	Califique de 1 a 5 que nivel de satisfacción tiene con la prestación del servicio del área de documentación de TCBUEN S.A	Identificar el grado de satisfacción del cliente	Clientes internos y externos, Agencia de aduanas, Operadores logísticos, Navieras, OTM y Transportes	ENCUESTA
técnico	Implementación del plan de acción	Como deberán adecuarse los procesos documentales para la prestación del servicio de forma eficiente y eficaz	Cree usted que es necesario la implementación de un plan de mejoramiento con el fin de minimizar los procesos documentales?	Aspectos técnicos	Sector portuario	ENCUESTA

10 Método de Investigación

Método: Inductivo

10.1. Tipo de Estudio

Tipo de estudio: Descriptivo

10.2. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

10.2.1. Fuentes de información Primaria

Como fuente primaria de información se utilizó la encuesta realizada a los usuarios de comercio exterior acerca del servicio prestado en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A y también la observación directa de QRS e inconformidad del servicio por parte de los usuarios.

La encuesta fue orientada a medir la percepción de los usuarios del comercio exterior con respecto al servicio prestado por el terminal de contenedores TCBUEN S.A en el área de documentación, por la cual se medirá la satisfacción del servicio, elaborada por Juan Miguel Torres y Natalia Conrado, realizada a: agentes de aduanas, agentes marítimos, transportadores terrestres y Operadores de Transporte Multimodal.

10.2.2. Fuentes de información Secundaria

Las características para la formulación de las encuestas realizadas a empresas del sector portuario fueron las siguientes:

- Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresarias, Carlos Eduardo Méndez Álvarez, debido a que Comprende diversas herramientas para desarrollar estudios en disciplinas económicas, administrativas y contables, así como en otras áreas de conocimiento
- Innovación empresarial: criterios de innovación empresarial, Rodrigo Varela 2008, orienta la creatividad en el marco empresarial, estructurando su análisis en la importancia de generar ideas sobre productos o servicios que sean tanto novedosos, innovadores, apropiados y pertinentes con el énfasis del programa, de acuerdo al entorno local, regional, que permitan en el futuro construir empresas sostenibles y competitivas de carácter global.
- Fundamentos de Administración: Estrategias de administración, David A DeCenzo y Stephen P Robbins, año 2009, aporta conceptos esenciales y aplicaciones en una introducción a la administración que abarca las teorías y prácticas de campo más actuales, con un contenido claro, conciso y oportuno, en cada página se encuentra la conexión del texto con el mundo real de la administración, mediante ejemplos tanto de compañías grandes como de pequeñas

- Investigación Integral de Mercados: Estrategias en el desarrollo integral de mercados dentro de una organización, Jose Nicolas Jany Castro, año 2009 Fundamentos de Negociación: parámetros y estrategias en el momento de pactar o plantear una negociación entre una o mas personas, Bruce Barry, David M. Saunders, Roy J. Lewicki. Año 2008, Este conduce a quienes desean poseer un extenso conocimiento de los resortes de la investigación integral del mercado. al dominio de una de las especialidades del marketing en sus múltiples y variadas ramificaciones, como es el mecanismo de la investigación del mercado de la vida moderna que rige el mundo globalizado de los negocios.

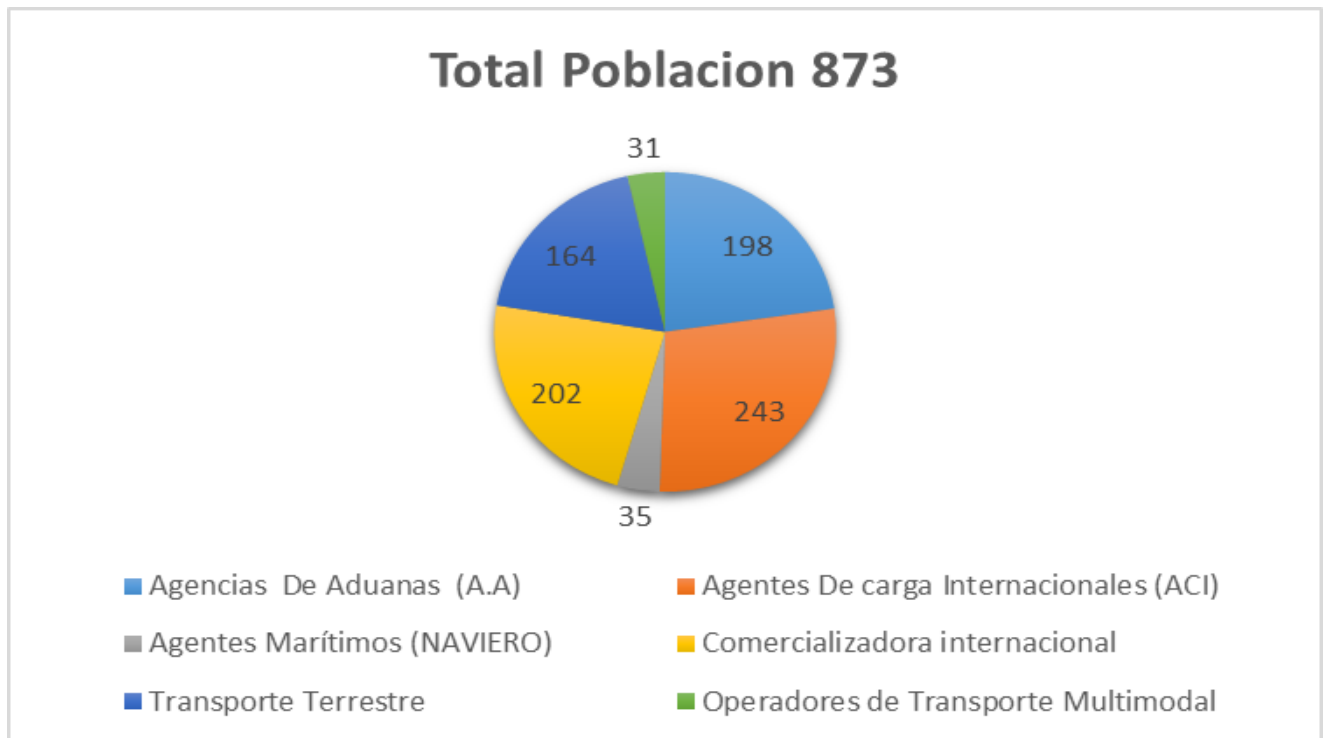
- Contabilidad Universitaria: Análisis de costos aplicados en el direccionamiento de una organización, Lucy del Carmen Coral especialista en comercio, Emma Lucia Gudiño revisora técnica, Jaime castro Contador Público, Maria Luz Cárdenas Economista, año 2008, permite identificar los diferentes ciclos contables, realizar análisis financieros de una organización, permitiendo la aplicación de las ciencias contables integradas a las últimas reformas en los campos, tributario, comercial y laboral.

10.3. Población

La población directa para la realización del plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A es el sector portuaria con una muestra de 873 entidades.

Entidades Portuarias	Cantidad en la Ciudad Puerto de Buenaventura
Agencias De Aduanas (A.A)	198
Agentes De carga Internacionales (ACI)	243
Agentes Marítimos (NAVIERO)	35
Comercializadora internacional	202
Transporte Terrestre	164
Operadores de Transporte Multimodal	31
TOTAL	873

www.dian.gov.co



10.4. *Unidad Muestral*

Se utiliza un muestreo aleatorio simple por medio de una encuesta a 266 usuarios del comercio exterior, tomando como referencia un grupo poblacional de 873 usuarios de la cadena logística del comercio exterior, abril 04 del 2014.

10.5. *Tamaño Muestral*

El cálculo para determinar el tamaño de la muestra está determinado por la siguiente fórmula estadística: Está es la fórmula que se empleada cuando se conoce la población, en este caso la población referencia es el sector portuario y aduanero.

$$N = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(N) \times (Z^2) \times (p) \times (q)}{[(N-1) \times E^2] + (Z^2) \times (p) \times (q)}$$

N: Población que es igual a 873 entidades

Z: Nivel de confianza del 95% equivalente a 1,96

p= Porcentaje de aceptación del 50%, equivale a 0,5

q = Porcentaje de rechazo del 50%, equivale a 0,5

E = Nivel de error del 5%, equivalente a 0,05

$$n = \frac{(873) \times (1,96^2) \times (0,5) \times (0,5)}{[(873-1) \times 0,05^2] + (1,96^2) \times (0,5) \times (0,5)}$$

$n = \frac{838,4292}{3,1404} = 266,98$ aproximado a 267

3,1404

Se deben aplicar 266 encuestas

Con el resultado obtenido se procede a realizar 266 encuestas dirigidas a empresas del sector portuario.

11. Reseña Histórica de la Empresa



En el año 1976, el gobierno nacional delegó a la CVC para que manejara el proyecto que en ese momento se denominó “Plan de desarrollo de Buenaventura” y que posteriormente se amplió por cobertura a toda la costa Pacífica con el nombre de PLAIDEICOP.

En desarrollo del programa PLAIDECOOP la CVC adquirió un lote aledaño al estero “el Aguacate” para la construcción de un muelle pesquero y maderero ya que Buenaventura no contaba con una infraestructura pública que aglutinara la actividad pesquera del sector.

Desafortunadamente el subprograma del muelle pesquero fue el único que la CVC no pudo socializar por varios, inconvenientes, que hicieron que el proyecto se aplazara indefinidamente.

En el año 1989 se formó el CPI, “Complejo Portuario Industrial”, sociedad mixta constituida por la CVC, entidades gubernamentales e inversionistas locales que comenzaron a darle una visión más profunda a las posibilidades de construcción de un complejo comercial e industrial de una amplia cobertura.

Posteriormente en el año 2004, el grupo organizacional del Pacífico, GEPSA, ingresó como socio del CPI e impulsó en forma dinámica las bases esenciales de la organización, como eran los diseños del proyecto, la licencia ambiental y el Contrato de Concesión con el Estado, así como también la consecución de un socio estratégico y comercial, que es hoy en día el GRUP MARÍTIM TCB (Terminal de Contenedores de Barcelona) con quienes se completó el cuadro de inversionistas de la organización TCBUEN S.A. y se inició la construcción e implementación de la fase I del proyecto con el aval de la banca internacional.

Los trabajos de construcción se iniciaron en agosto de 2008 e inició Operaciones Marítimas el 27 de enero de 2011. La Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura S.A, está ubicado en la comuna N° 5, con área de influencia en los barrios Miramar, Santa Fe, Inmaculada, Santa Cruz y Punta del Este. Desde que se comenzó a gestar el proyecto TCBUEN S.A. ha generado buenas relaciones con los barrios aledaños. En la parte social se trabajó en tres áreas importantes: Plan de adquisición de predios y reasentamiento, Plan de compensación del manglar y Plan de compensación de pescadores. Durante la primera fase, en la etapa de construcción se generaron más de 900 empleos.

El terminal cuenta con una concesión Portuaria por 30 años, está habilitado como Depósito Público. TCBUEN S.A es una sociedad anónima conformada por un grupo de accionistas principales: El GRUP MARITIM TCB, (Terminal de Contenedores de Barcelona) y el grupo GEPSA (Grupo Organizacional del Pacífico), que detentan cerca del 86% del capital accionario. La CVC, Gobernación del Valle, el Municipio de Buenaventura y más de 900 accionistas locales conforman el cuadro accionario de TCBUEN S.A.

Para la financiación del proyecto se contó con la banca internacional que financió el 70% de la inversión. Entre los financiadores están: el Banco West LB-Alemania, Banco Spirito de Santo, Portugal, IFC, CIFI y CAMIF. La inversión total del proyecto asciende a 238 millones de dólares, de los cuales 75,8 millones de dólares fueron invertidos en el dragado del canal que fue realizado por la firma Jan de Nul de Bélgica, en el que se combinó una técnica mixta de succión y corte. En la obra civil se contó con la constructora Colpatria y se invirtieron 40 millones de dólares en equipos portuarios.

11. Análisis del Entorno

11.1 Entorno Económico

El plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN SA, corresponde al sector económico de servicios, es por ello que identificaremos algunos factores económicos importantes que detallaremos a continuación:

De acuerdo al estudio realizado por la superintendencia de sociedades a 1000 empresas que reportaron los mayores ingresos operacionales en el año 2013, presentaron un crecimiento del 6.34% en sus ingresos frente al año inmediatamente anterior, donde los sectores de mayor crecimiento fueron servicios y comercio.

De acuerdo a lo anterior la economía colombiana en el año 2013, el PIB de Colombia registro un crecimiento del 4,3% respecto al 2012, consolidándose como una de las economías más dinámicas de Latinoamérica, con una variación superior a la registrada por Chile (4.1%), México (1.1%) y Brasil (2.3%).

También se identifican los sectores que tuvieron mayor afluencia en cuanto sus actividades donde se analiza que el estudio fue positivo a diferencia de la industria manufacturera. Los mayores crecimientos fueron registrados por construcción (9.8%), servicios sociales, comunales y personales (5.3%) y agropecuario, silvicultura, caza y pesca (5.2%). Lo cual da un parte positivo al crecimiento económico del sector del servicio en Colombia.

De acuerdo a estos indicadores se puede identificar que las empresas de servicios presentan un nivel estable en el sector comercial. Este resultado nos indica que el plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, es una oportunidad de competitividad en el entorno económico de las empresas prestadoras de servicios. También podemos ver que, de acuerdo a lo publicado por la cámara de comercio en su página principal, los puertos de Cartagena y Buenaventura fueron ubicados entre los mejores puertos de Latinoamérica.

Entre los factores determinantes para que la Sociedad Portuaria de Cartagena se ubicara entre los primeros diez jugó a su favor el hecho de contar con una zona franca y tener planes de inversión por mil millones de dólares en el mediano plazo.

Al Puerto de Buenaventura le sirvió el hecho de disponer de seis grúas pórtico, su capacidad de carga y una inversión anunciada por 450 millones de dólares en los próximos meses.

11.2 Entorno Social

La ciudad de Buenaventura, hoy Distrito especial siempre se ha visto enmarcada por la pobreza, miseria, violencia y desigualdad económica, el diario el espectador decide mostrar al mundo la verdadera situación socioeconómica que viven día a día los habitantes de uno de los puertos más importantes del país.

El puerto de Buenaventura se encuentra ubicado a 115 kilómetros de la ciudad de Cali, atravesando la cordillera occidental, siendo este el municipio con mayor potencial económico del valle del cauca, siendo una ciudad/puerto inmersa en la costa pacífica por la que entra y sale el 60% del comercio internacional marítimo de Colombia. Sin embargo a pesar de estas cifras económicas alentadoras, la degradación del conflicto que se vive en esta ciudad/Puerto es aterradora la tipología de su violencia y la enorme brecha social que separa a una minoría acomodada de una mayoría pobre, miserable y desempleada ha desencadenado un índice de

violencia, desapariciones, muertes y miedo entre sus habitantes que refleja ante el mundo una buenaventura miserable.

Los bonaverenses se encuentran atrapados en un dramático escenario de conflicto armado, donde se disputa el narcotráfico de bandas como son: la guerrilla de las FARC la cual domina su área rural, el paramilitarismo, la mafia que se disputan el control de la zona urbana y su población.

También se encuentra un factor importante buenaventura por su localización estratégica y los nuevos tratados comerciales del país ha permitido que por parte del gobierno nacional se apunte a nuevas estrategias de inversión en infraestructura, necesarias para lograr mejorar las dinámicas portuarias y logísticas, apostándole al fortalecimiento de la competitividad del país y por ende al desarrollo de la ciudad/ puerto de buenaventura y sus pobladores.

El plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A permite establecer factores de progreso y dinamismo en el retiro de las cargas del puerto lo cual genera mayor productividad, y a su vez aporta al desarrollo de propuestas de mejoras al dinamismo del comercio exterior en la ciudad.

11.3 Entorno Ambiental

Se identifica el impacto tan importante que genera el entorno ambiental en el desarrollo de las actividades diarias de una compañía, por eso la alcaldía distrital de Buenaventura, en conjunto con la cámara de comercio, impulsa la sensibilización en procura de la conservación del medio

ambiente en las empresas, hogares y locales comerciales asentados en la ciudad, realizando acciones de formación, difusión y promoción a través de alianzas estratégicas con autoridades ambientales que conlleven a la conservación y no deterioro del entorno ambiental. Algunas de estas acciones se centran en:

- Proponer a las empresas realizar planes de acción para prevenir la contaminación, y mejora continúan de la gestión ambiental.
- Adoptar programas de reciclaje para minimización del uso del papel
- La sensibilización a proveedores y colaboradores con el fin de sostener en el tiempo las estrategias o políticas ambientales
- La difusión de buenas prácticas ambientales a fin de que la comunidad participe aportando a la sostenibilidad del medio ambiente

El plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, pretende optimizar la aplicabilidad de dichas estrategias y a su vez sensibilizar a los miembros tanto internos como externos de la organización para la participación de la conservación del medio ambiente.

11.4 Entorno Político

Los puertos en Colombia son vigilados y controlados por la superintendencia de puertos y transporte la cual vigila, inspecciona y controla la prestación del servicio público de transporte marítimo, fluvial, terrestre, férreo y aéreo en el país, en cuanto a lo que calidad de infraestructura

y prestación del servicio se refiere. La cual está a cargo del abogado Juan Miguel Duran Prieto, abogado de la universidad javeriana, nacido en la ciudad de Bogotá.

La ley 336 de 1996 (Diciembre 20) tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamentos para la regulación y reglamentación del transporte público aéreo, marítimo, fluvial, férreo, masivo y terrestre y su operación en el territorio nacional, de conformidad con la ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan. Teniendo en cuenta el excelente control y seguimiento al sector portuario se puede identificar el éxito y puesta en marcha de forma adecuada y bajo los parámetros establecidos El plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUE S.A.

11.5 Entorno Tecnológico

De acuerdo con el anuncio realizado por el gobierno nacional la página de la revista portafolio, en la actualidad el tráfico portuario colombiano supera las 176 millones de toneladas métricas anuales. Con un incremento aproximado del 20% desde el año 2010, por tal motivo el gobierno pretende incrementar sustancialmente la capacidad portuaria en Colombia, con la expansión portuaria, modernización, construcción, proyección de puertos y desarrollo de obras para profundizar los canales de acceso a los puertos del país en los dos océanos.

La sociedad portuaria terminal de contenedores TCBUE S.A. decide realizar una inversión en sus instalaciones portuarias de aproximadamente de US \$100.000.000, en

infraestructura y US\$ 3.500.000, en maquinarias de alta tecnología, dragado o profundización del canal de acceso al puerto.

12. Análisis del Sector

12.1. Sector de servicios

La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.

En la práctica, el sector servicios facilita su implementación ya que no demanda la producción de elementos propios de la alta ingeniería industrial ni es dependiente del volumen de producción de bienes tangibles, sino que se ampara más efectivamente en la capacitación, habilidades y destrezas del factor humano en cuanto a ciencia y tecnología, lo cual, a su vez, multiplica su potencial competitivo global al momento de generar emprendimiento empresarial, especialmente por el bajo costo de la mano de obra calificada, cuya disponibilidad es abundante en Colombia. Según lo expresado por el Superintendente de Puertos y Transporte, Juan Miguel Durán, (2010): “Los puertos marítimos habilitados para el comercio exterior están desarrollando sus actividades portuarias dentro de la política siete días a la semana por 24 horas durante los 365 días del año, como una medida de facilitación del comercio exterior. Lo que concuerda con las directrices del documento Conpes 3744 *Política Portuaria para un país más moderno*”, adoptado por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 1099 del 28 de abril del 2013. El área de

documentación de los terminales portuarios (incluido TCBUEN) debe compaginar con esta política, ajustando sus turnos de trabajo de tal manera que el proceso documentario no se convierta en un dilatador, y menos en un obstructor, del proceso productivo 24/7/365 del área operativa.

Cada día Colombia se prepara para enfrentar los retos de los acuerdos y tratados comerciales que hemos suscrito con diferentes países. La globalización de la economía, y particularmente los diferentes tratados comerciales, obligan a que cada país esté apto y disponible para dar respuestas inmediatas a cualquier hora del día o de la noche, cualquiera que sea el huso horario dentro del cual se encuentre ubicado. Esto contribuirá a enfrentar más eficientemente uno de los mayores desafíos que se encuentran al agilizar la movilización de la carga proveniente de los TLC y asegura el incremento de su competitividad en el largo plazo.

12.2. Análisis de la situación Interna

Buenaventura, oficialmente: Distrito Especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico, es una ciudad de Colombia ubicada en el departamento del Valle del Cauca, un puerto marítimo importante en Colombia por el volumen de carga que es movilizada a través de él. Se ubica en las coordenadas 3°53'35"N 77°4'10"O. Dista 115 km por carretera desde Cali y 119 km desde la ciudad de Buga y está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Aparte de esto, es la ciudad más grande en toda la región del Pacífico y el municipio de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca.

Buenaventura es el primer puerto del país sobre el Pacífico, se encuentra localizado al occidente del departamento del Valle del Cauca, integrando el Chocó biogeográfico, entre las estribaciones de la cordillera Occidental y el mar Pacífico. Por él transita el 55% de la carga exportable, su localización estratégica para las cargas que son traídas del lejano oriente, y el nuevo Tratado de Libre Comercio con EE.UU., ha incidido en que por parte del Gobierno nacional se apuntalen las estrategias de inversión en infraestructura, necesarias para mejorar las dinámicas portuarias y logísticas, apostando a fortalecer la competitividad del país.

Las perspectivas para el desarrollo de las actividades logísticas y portuarias han asumido nuevas dinámicas en el desarrollo de tres nuevos terminales portuarios; TCBUEN S.A, en funcionamiento desde el año 2011, el Puerto de Agua Dulce cuyas vías de acceso están en proceso de construcción y el Puerto del Delta del Dágua con estudios de impacto ambiental aprobados por la autoridad competente. Los procesos de consolidación de este sector económico contrastan con las condiciones de desarrollo humano del Distrito.

Mientras Colombia y el departamento del Valle están ubicados en el nivel alto del índice de desarrollo humano (IDH), el municipio de Buenaventura está rezagado en su nivel con un índice de desarrollo humano de 0,691.

Ver Cluster de actividad portuaria: es una herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva.

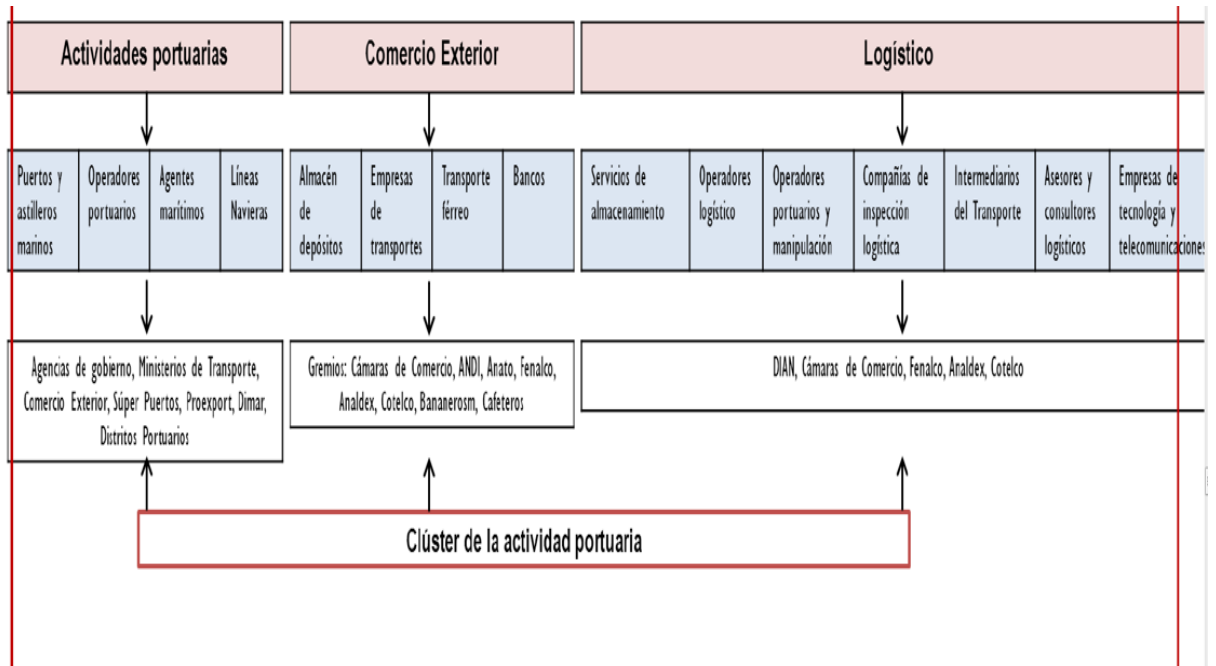


Gráfico. Clúster de la actividad portuario

13. Análisis de la Situación Actual Externo

Se hizo recolección de información mediante observación directa y encuestas con entes de la cadena logística portuaria, tales como: Agentes Marítimos, Transportadores, Agentes de Carga, Agencia de aduanas, ACI, OTM, importadores y exportadores, y después de analizarlos se encontraron los siguientes resultados:

- Insatisfacción de los clientes–usuarios
- Demoras en respuestas a las solicitudes de retiro
- La necesidad de actualizaciones tecnológicas
- Urgencia en la implementación de un plan de mejoramiento

Oportunidades

- Mejor posicionamiento frente a la competencia
- Ubicación estratégica
- Mejores tiempos de respuesta a solicitudes
- Mayor ingreso de recursos
- El cliente percibe mayor eficacia en el servicio
- Reconocimiento como empresa que respeta los derechos laborales
- Ser líderes en el ámbito portuario por su eficiencia y eficacia
- Aumento de clientes por contar con certificación ISO 9001-2008

Amenazas

- Pérdida de clientes-usuarios
- Base de datos no actualizada del área de servicio al cliente
- Demora de algunos procesos en el área de facturación
- Demora en retroalimentación de información del sistema de bodegas de mercancías carga suelta
- Retraso en la confirmación de autorizaciones de la jefatura de operaciones

Al realizar el análisis externo de las Oportunidades y Amenazas, se puede evidenciar que la empresa tiene una calificación de 3,69 lo cual nos indica que la empresa está aprovechando las oportunidades presentadas en el entorno, ya que el resultado obtenido está por encima del promedio.

MATRIZ EFAS - SÍNTESIS DE FACTORES EXTERNOS DE ANÁLISIS (EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)					
	Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
	Oportunidades				
O1	Mejor posicionamiento frente a la competencia	0,15	4,5	0,68	Mayor competitividad
O2	Ubicación estratégica	0,08	5	0,4	
O3	Mejores tiempos de respuestas a solicitudes	0,12	2	0,24	Eficiencia y Eficacia en tiempos de respuesta
O4	El cliente percibe mayor eficacia en el servicio	0,05	2	0,1	confianza en la compañía
O5	Ser líderes en el ámbito portuario por su eficiencia y eficacia	0,1	4	0,4	excelencia portuaria
O6				0	
O7				0	
O8				0	
O9				0	
O10				0	
	Suma parcial oportunidades	0,5		1,815	
	Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
	Amenazas				
A1	Pérdida de Clientes -Usuarios	0,15	2,5	0,38	Perdida de utilidades
A2	Base de datos no actualizada del área de servicio al cliente	0,1	4	0,4	retrasos en respuestas
A3	Demora de algunos procesos en el área de facturación	0,1	5	0,5	aumento de la espera
A4	Demora en retroalimentación de información del sistema de bodegas de mercancía carga suelta	0,05	4	0,2	congestión en el área documental
A5	retraso en la confirmación de autorizaciones de la jefatura de operaciones	0,1	4	0,4	Demoras en procesos documentales
A6				0	
A7				0	
A8				0	
A9				0	
A10				0	
	Suma parcial amenazas	0,5		1,88	
		1		3,69	

Entre las oportunidades y amenazas más relevantes están las siguientes:

Oportunidades:

- Mejor posicionamiento frente a la competencia
- Mejores tiempos de respuestas a solicitudes

Amenazas:

- Pérdida de Clientes -Usuarios

- Retraso en la confirmación de autorizaciones de la jefatura de operaciones

14. Análisis de la situación actual interno

El análisis interno se realizó mediante la aplicación del instrumento encuesta y observación directa enfocado al aspecto político, económico y social, el cual permite realizar la lluvia de problemas y conocer las fortalezas y debilidades que tiene en la actualidad terminal de contenedores TCBUEN S,A Buenaventura-Valle del Cauca.

Con el fin de identificar adecuadamente los factores internos del terminal de contenedores TCBUEN S.A Buenaventura-Valle del Cauca, se hace uso de la matriz IFAS que permite la identificar las debilidades y fortalezas que tiene en la actualidad la empresa, a continuación d Debilidades:

- Multiplicidad de requisitos innecesarios en el área de documentación
- Escasez de personal en el área documental y operativa
- Los procesos de documentación no están estandarizados
- Falta de agilidad del personal de patios y bodegas para remitir reportes al área de documentación.
- Falta de actualización de normas procedimentales aduaneras y de procesos logísticos.
- Insuficiencia numérica de representantes de las autoridades competentes que son requeridas para el eficiente desarrollo de los procesos logísticos dentro del terminal (DIAN, ANTINARCOTICOS,POLFA, ICA, INVIMA)

- Baja velocidad de respuesta del software del área de documentación
- Deficiente sistematización para el manejo del archivo

Detallamos los factores:

Fortalezas

- Capital propio
- Personal capacitado
- Equipos y maquinaria con tecnología de punta
- Ubicación estratégica que beneficia el ágil retiro y despacho de la carga almacenada en el terminal portuario.
- Contar con la certificación nivel 5 del Código (PBIP)
- Software virtual total para la facturación
- Contratación directa ajustada a la legislación laboral colombiana
- Selección de personal idóneo
- Contratación solo con proveedores que cuenten con un protocolo de seguridad certificado

De acuerdo al análisis realizado, se pudo identificar que las razones por las cuales el terminal de contenedores TCBUEN S.A, Buenaventura- Valle del Cauca, presenta un nivel de debilidades considerables obedecen a la falta de actualización constante en las normas y la no estandarización de procesos documentales, sumada a la falta de personal y la baja capacidad de respuesta del software del área documental lo que genera insatisfacción de los clientes –

usuarios, ocasionando la perdida de los mismos y disminución de operaciones dentro del terminal portuario lo que afecta los ingresos de la compañía.

MATRIZ IFAS - SÍNTESIS DE FACTORES INTERNOS DE ANÁLISIS (INTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)					
	Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
	Fortalezas				
F1	Capital propio	0,15	5	0,75	Estabilidad financiera
F2	Personal Capacitado	0,1	4,5	0,45	Amplio conocimiento de los procedimientos
F3	Equipos y maquinaria con tecnología de punta	0,1	4	0,4	agilidad en los procedimientos operativos
F4	Ubicación estratégica del terminal portuario	0,1	4	0,4	dinamismo en entradas y salidas de mercancías
F5	Software virtual total para facturación	0,05	4	0,2	recaudo ágil de dinero
F6				0	
F7				0	
F8				0	
F9				0	
F10				0	
	Suma parcial fortalezas	0,5		2,2	
	Factores internos (1)				
	Debilidades	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
D1	multiplicad de requisitos innecesarios en el área de documentación	0,13	1	0,13	Reprocesos documentales
D2	Escases de personal en el área documental y operativa	0,1	4	0,4	sobrecarga laboral
D3	Procesos de documentación no estandarizados	0,1	3,2	0,32	Controversias internas
D4	No hay actualización de normas y procesos logísticos	0,07	3	0,21	error en procedimientos documentales
D5	baja velocidad en el de respuesta del software del área de documentación	0,1	3	0,3	acumulación de respuestas en el servidor
D6				0	
D7				0	
D8				0	
D9				0	
D10				0	
	Suma parcial debilidades	0,5		1,36	
	Calificaciones totales	1		3,56	

Entre las debilidades y amenazas más relevantes están las siguientes:

Debilidades:

- Multiplicad de requisitos innecesarios en el área de documentación
- Procesos de documentación no estandarizados

Amenazas:

- Capital propio
- Personal Capacitado

De acuerdo al análisis anterior pasamos a la matriz SFAS la cual nos direcciona a la planeación estratégica para mejorar las debilidades identificadas y perfeccionar las fortalezas, aprovechar la oportunidades, defendernos de las amenazas,0 en función del cumplimiento de los objetivos.

15. Diagnóstico de la situación actual

Para el Terminal de contenedores TCBUEN SA, Buenaventura-Valle del cauca, se ejecutó el diagnóstico aplicando las matrices EFAS (factores externos) e IFAS (factores internos), de esta forma se obtuvo la información para la generación de las matrices SFAS, con el fin de poder realizar el plan de mejoramiento en el área de documentación del Terminal de contenedores TCBUEN SA, Buenaventura-Valle del cauca.

16. Análisis de factores estratégicos SFAS

Para obtener resultados de la matriz SFAS, se fusionaron los factores externos e internos más importantes o de mayor relevancia donde se observaron las cuatro variables más importantes de

los factores internos y externos como son debilidades y fortalezas, al igual que cuatro de las variables externas como las oportunidades y amenazas para la elaboración de la matriz SFAS.

17. Estrategias planteadas en el plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del Cauca

Misión

Estructurar, formalizar, sistematizar y establecer los procedimientos y requisitos necesarios a fin de facilitar a los clientes-usuarios la tramitación para el retiro de las mercancías de importación que llegan por TCBUEN S.A.

Visión

Para el año 2015, lograr que el área de documentación de importación de TCBUEN S.A., tenga estandarizados, sistematizados y establecidos en su totalidad los procesos necesarios para el respectivo retiro de la mercancía de importación.

Objetivos Organizacionales del área de documentación de importación:

1. Implementar el seguimiento constante de los indicadores de desempeño.
2. Definir y estandarizar los procesos en el área documental.
3. Diseñar un manual de procedimientos y funciones.
4. Racionalizar el uso de los recursos disponibles.
5. Establecer el presupuesto para el plan de mejoramiento.

Los valores corporativos que identifican al personal del área documental de la empresa

TCBUEN S. A. son:

Ética: trabajar para los clientes con compromiso, transparencia y honestidad en todos sus procesos.

Responsabilidad: Cumplir eficientemente con los compromisos adquiridos.

Trabajo en Equipo: Aportar y valorar el aporte brindado por cada miembro del equipo, trabajando de forma integral y comprometida para alcanzar cada una de las metas

Organizacionales.

Excelencia: esforzarse permanentemente por satisfacer las expectativas de los clientes-usuarios, buscando la calidad humana, procesos, tecnología y estructura, con un enfoque hacia el servicio eficiente y eficaz.

Respeto: Fomentando el respeto a nuestros clientes- usuarios, autoridades y funcionarios de la empresa.

Política del área documental de importación de TCBUEN S.A.

- Propender por la satisfacción total de nuestros clientes-usuarios.

- Proporcionar un agradable clima laboral.
- Facilitar el trámite requerido para el retiro de las mercancías.
- Prestar un servicio profesional calificado.

18. Estrategias a implementar en el plan de mejoramiento del área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN, SA

- Hacer un diagnóstico interno para reconocer las fortalezas y debilidades propias.
- Realizar seguimiento mes tras mes al área documental.
- Estandarizar los procesos documentales considerando la efectividad de acuerdo a los requisitos exigidos para el retiro de las mercancías.
- Crear y aplicar encuestas de satisfacción a los clientes - usuarios
- Implementar estrategias que permitan mejorar los tiempos de respuesta de los procesos documentarios.
- Implementar capacitaciones periódicas específicas para cada cargo y verificar su correcta aplicación.
- Establecer la organización burocrática dentro de una clara línea de mando.
- Implementar y desarrollar mecanismos para fomentar las buenas relaciones humanas dentro de la organización empresarial.

- Concientizar al área financiera y a la alta dirección de la necesidad de ejecutar el presupuesto que exige la implementación del plan de mejoramiento.

19. Plan de Acción

❖ Diagnostico Interno

Verificar:

- a) Instalaciones locativas debidamente acondicionadas.
- b) Muebles y enseres ergonómicos adecuados.
- c) Herramientas de trabajo y útiles de oficina completos y funcionando adecuadamente.
- d) Procesos estructurados establecidos, suficientes para cumplir sus objetivos organizacionales.
- e) Procedimientos funcionales claramente definidos y formalizados.
- f) Manual de presentación personal.
- g) Manual de interacción social en el trabajo.
- h) Manual de atención al cliente y usuario del servicio.
- i) Idoneidad certificada del personal.
- j) Distribución de cargos y delimitación de funciones.
- k) Capacitación verificada, específica para cada cargo.
- l) Clara línea de mando.
- m) Dar y esperar colaboración para el trabajo en equipo.
- n) Sueldos acordes con las jornadas laborales.

❖ Seguimiento al área documental.

- a. Elaborar un formato para registrar el tiempo que el área documental toma para responder a las solicitudes.

Cliente	USUARIO	Agente	Transportador	Tipo importacion	Conocimiento de embarque b/i		Contenedor	FUNCIONARIO QUE AUTORIZA	FECHA	HORA		PROMEDIO	OBSERVACIONES
					Master	Hijo o DTM				RECIBIDO	RESPUESTA		

- b. Asignar personal con la capacitación debidamente certificada y las habilidades requeridas para cada uno de los cargos en particular
- c. Indicar taxativamente las diferentes actividades de las cuales serán tomados los registros
- d. Ordenar los registros de acuerdo con la clase de actividades estudiadas y los tiempos de respuesta
- e. Verificar el cumplimiento de cada uno de los pasos de cada proceso.
- f. Hacer siempre una retroalimentación de los procesos cumplidos.

❖ Requisitos documentarios mínimos suficientes para el retiro de la carga

1. Régimen de importación

- a. Formato Único de Solicitud de retiro de la carga.
- b. Declaración de importación (Retiro Parcial)
- c. MBL (HBL si aplica)
- d. Liberación de fletes marítimos

2. O.T.M

- a. Formato Único de Solicitud de retiro de la carga.
- b. DTM (Para continuación de viaje)

c. MBL (HBL si aplica)

d. Liberación de fletes marítimos

3. D.TA

a. Formato Único de Solicitud de retiro de la carga.

b. Declaración de Transito Aduanero

c. MBL (HBL si aplica)

d. Liberación de fletes marítimos

❖ Documentos exigidos por TCBUEN para el retiro de la carga

1. Régimen de importación

a. Formato Único de Solicitud de retiro de la carga.

b. Declaración de importación (Retiro Parcial)

c. MBL (HBL si aplica)

d. Liberación de fletes marítimos

e. Consulta de Inventario (consultable en la página de la DIAN)

f. Acta de Inspección aduanera

2. O.T.M

a. Formato Único de Solicitud de retiro de la carga.

- b. DTM (Para continuación de viaje)
- c. MBL (HBL si aplica)
- d. Liberación de fletes marítimos
- e. Finalización de descargues e inconsistencias.
- f. Carta del transportista terrestre.
- g. Acta de inspección física aduanera (si aplica)

3. D.TA

- a. Formato Único de Solicitud de retiro de la carga.
- b. Declaración de Transito Aduanero
- c. MBL (HBL si aplica)
- d. Liberación de fletes marítimos
- e. Finalización de descargues e inconsistencias.
- f. Carta del transportista terrestre.
- g. Acta de inspección física aduanera (si aplica)

❖ Puntos críticos a verificar

- a. B/L (B/L, HB/L)
- b. Liberación de fletes marítimos.
- c. Declaración aduanera (si aplica).
- d. DTM (Para continuación de viaje)

e. DTA (para declaración de tránsito aduanero)

❖ **Documentos innecesarios exigidos por TCBUEN.**

a. Finalización de descargues e inconsistencias.

b. Acta de inspección aduanera.

c. Carta del transportista.

d. Consulta de Inventario

Comentarios:

El documento *Finalización de descargues e inconsistencias* contribuye a la congestión en el área de documentación, ya que su consulta en la página de la DIAN es un método facilitador de esta clase de trámite.

El Acta de inspección aduanera no es realmente necesaria debido a que en la Declaración Aduanera se encuentra registrada la respectiva autorización de levante de la mercancía.

La Carta del transportista debería exigirse solamente para la carga bajo la modalidad de continuación de viaje y declaración de tránsito aduanero.

La consulta de inventario es un documento que puede ser consultado directamente en la página de la DIAN.

El ajuste a la estandarización de los procesos documentales, y su respectiva evaluación debe desarrollarse considerando la efectividad de haber implementado el ajuste de los requisitos

exigidos para el retiro de las mercancías y comparado su resultado positivo o negativo haciéndole un seguimiento mes tras mes.

La evaluación de los ajustes a los procesos se realizará por medio de una lista diaria de chequeo, y el resultado se obtendrá mediante el siguiente método presuntivo:

Aceptable = mayor a la mitad + 1 => 50%

Deseable = mayor a las 3/4 partes => 75%

Optimo= mayor a los 9/10 partes => 90%

❖ crear y aplicar formato para encuesta de satisfacción de Cliente-Usuario.

FORMATO PARA LA MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE Y USUARIO DE TCBUEN SA							
MARQUE CON X SEGÚN SU PERSEPCION DEL SERVICIO							
				X MALO	X REGULAR	X BUENO	
EMPRESA	FUNCIONARIO	CARGO	PROCEDIMIENTO				OBSERBACIONES

Al elaborar estas encuestas se debe determinar la frecuencia de uso de los servicios, la fecha y el grado de satisfacción de cada servicio y de cada fase de cada servicio y establecer el grado aceptable, deseable u óptimo

❖ Verificar los tiempos de respuesta de los procesos documentarios.

IMPORTADOR	AGENCIA DE ADUANAS	AUXILIAR DOCUMENTAL	FECHA DE TRAMITE	HORA		PROMEDIO	OBSERVACIONES
				RECIBIDO	RESPUESTA		

- a. Investigar y medir los tiempos de respuesta para cada uno de los procesos exigidos para el retiro de la carga y para cada fase de cada proceso.

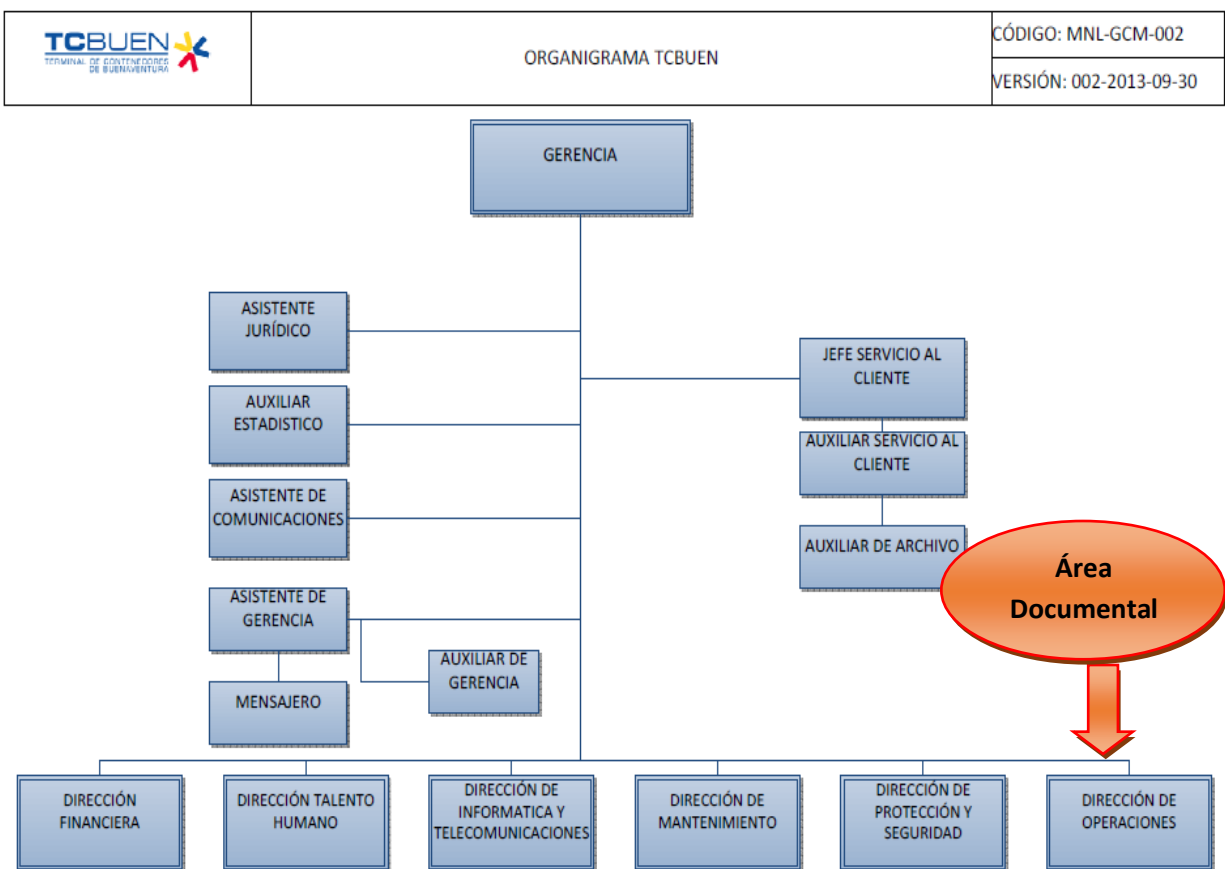
- b. Establecer los tiempos de respuesta deseables para cada proceso y fase de cada proceso.

- c. Hacer un seguimiento para verificar el cumplimiento de los tiempos de respuesta deseables, o sea, del 80% en adelante, para determinar el grado de desempeño de deseable a óptimo.

- d. Estandarizar los tiempos de respuesta deseados.
 - ❖ Programar capacitaciones periódicas específicas para cada cargo y verificar su correcta aplicación
 - ❖ Implementar mecanismos que favorezcan la cultura organizacional de unidad de mando.
 - ❖ Elaborar un manual sobre las buenas relaciones humanas en el área documental.
 - ❖ Presentar al área financiera y a la alta dirección empresarial la conclusión del plan de mejoramiento.

20. Plan administrativo de la empresa

20.1. Estructura organizacional TCBUEN S.A



La estructura organizacional se encuentra liderada por el gerente general que es el responsable de velar por el correcto funcionamiento de la empresa y de la aplicación de las políticas, normas y acuerdos establecidos por la ley de acuerdo a sus facultades como administrador y representante legal de la empresa.

La asistente de gerencia es la encargada de revisar, ejecutar, custodiar, atender, estructurar y solucionar los requerimientos gerenciales de acuerdo a los estándares de la organización.

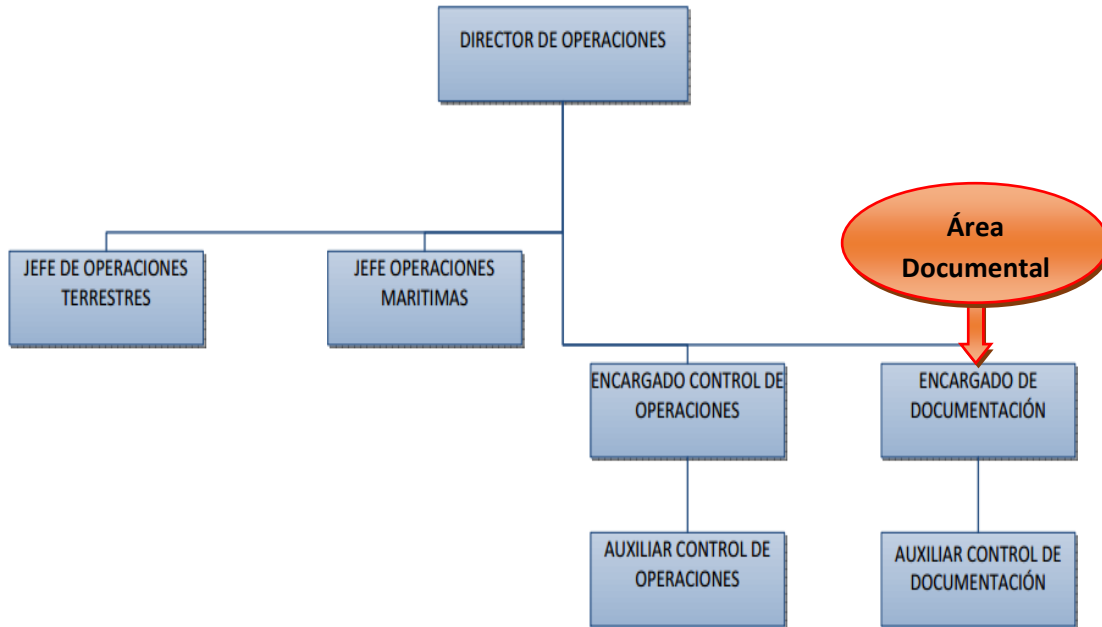
El jefe de servicio al cliente tiene como responsabilidad la adecuada atención a clientes - usuarios del terminal, bajo su responsabilidad están las reuniones y visitas de mantenimiento a clientes – usuarios, dentro de un escenario de amabilidad se canalizan las necesidades y de esta manera se refleja en la satisfacción del servicio.

También encontramos las áreas de apoyo y operaciones dentro del terminal de contenedores tales como:

- Dirección financiera
- Dirección de talento humano
- Dirección de informática y telecomunicaciones
- Dirección de mantenimiento
- Dirección de protección y seguridad
- Dirección de operaciones

Cada uno de sus líderes se encarga de direccionar, controlar y verificar las actividades diarias desarrolladas en el ejercicio, la trazabilidad de las operaciones y actividades portuarias y también el desempeño de sus colaboradores a cargo o auxiliares de áreas.

20.2. Estructura organizacional área de operaciones



TCBUEN S.A. COPIA NO CONTROLADA

21. Plan ambiental del área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A

21.1. Plan ambiental

El área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, en el ejercicio de sus actividades diarias genera un impacto negativo al medio ambiente creando contaminación por el uso constante de papelería en el desarrollo de sus tareas, por ello se desarrollarán las siguientes estrategias o plan ambiental y de control con el fin de aportar al buen uso del papel y mitigar el impacto.

- Requisiciones de útiles o implementos de oficina:

- Evitar las impresiones de documentos no necesarios y que puedan ser revisados vía correo electrónico al correo documental *importaciones@tcbuen.com*

- Fotocopiar e imprimir a doble cara

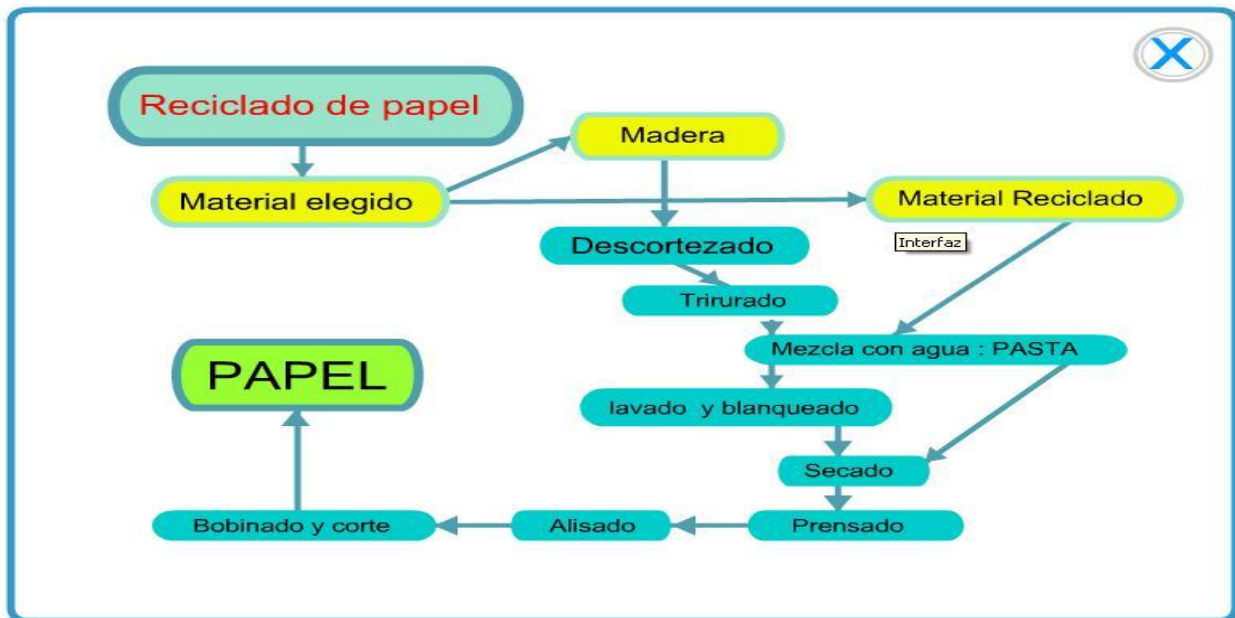
- Utilizar ambas caras de la hoja, de esta forma estamos ahorrando papel y reducimos los niveles de contaminación aportando a la conservación del medio ambiente.

- Revisión periódica de los equipos

- Revisión de los equipos del departamento como son: fax, fotocopadoras, computadores, esto permite un buen funcionamiento evitando desperdicio de papel y tinta.

- Utilización de sestras para el reciclaje adecuado del papel, en fin de que este pueda ser reutilizado teniendo en cuenta el presente esquema.

Proceso de reciclado



En la aplicabilidad del plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN SA, se considera que cuidar el medio ambiente es responsabilidad de todos, es por ello también importante el concientizar mediante capacitación a cada uno de sus

colaboradores a participar y puesta en marcha del plan ambiental para la conservación y sostenibilidad en el tiempo de nuestros recursos ambientales.

El consumo desmedido de papel acaba con inmensas áreas de bosques por la tala indiscriminada para suplir la demanda, la reforestación se propone como medida para salvaguardar los bosques del planeta ayudando a la auto-sostenibilidad del mismo.

21.2. Presupuesto plan ambiental

PRESUPUESTO GASTOS PLAN AMBIENTAL		
GASTOS AMBIENTALES	GASTOS DEL MES	GASTOS DEL AÑO
Plan ecológico	1.000.000	1.000.000
Cestas para papel	10.000	90.000
Conferencistas	400.000	1.600.000
Otros Gastos	300.000	300.000
TOTAL		2.990.000

22 Indicadores mensuales de desempeño

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES	META
Hacer un seguimiento al área documental donde se está presentando el problema	Monitoreo constante del tiempo de respuesta a las solicitudes de retiro por medio del sistema con base en un formato de registro.	1.000.000	Líder documental	33,3 % de solicitudes de retiro tramitadas por hora actualmente =10	30 solicitudes de retiro tramitadas por hora = 99,9 % óptimo
Determinar los niveles de congestión en el área de documentación	Revisión y Ajuste de manual de procedimientos documentales	1.000.000	Departamento de operaciones	Documentos exigidos por Tebuen vs Documentos estándar de puertos	reduccion del 30% de documentos innecesarios
Estandarización de los procesos documentales	Reuniones semanales que permitan unificar criterios documentales.	3.000.000	Dirección de operaciones	% Evolución de procesos del mes	Evolución de procesos mes anterior – evolución de procesos mes actual
Crear y aplicar encuestas de satisfacción de los clientes-usuarios	Realizar encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes – usuarios por servicio prestado.	5.000.000	Servicio al cliente	% Nivel de satisfacción clientes-usuarios	aceptable 60% deseable 80% óptimo 90% en adelante
implementar capacitaciones periódicas, específicas para cada cargo y verificar su correcta aplicación	programar capacitaciones Periódicas	5000000.	Departamento de gestion humana	% de evaluaciones de medición del conocimiento aprobadas	90 % del personal calificado
implementar Estrategias que permitan mejorar los tiempos de respuesta que están afectando la trazabilidad en los procesos operativos	estandarizar lo tiempos de respuesta deseados por medio de formato	8.000.000	Dirección general	% solicitudes aceptadas y rechazadas	85 de cada 100 solicitudes sean aceptadas
TOTAL PRESUPUESTO		23.000.000			

22.1 Matriz de Competitividad

FACTORES DE ÉXITO CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN TCBUEN S.A	CALIFICACION PONDERADA TCBUEN S.A	CALIFICACIÓN SPRBUN S.A	CALIFICACION PONDERADA SPRBUN S.A
Competitividad.	0.25	4	1	5	1.25
Innovación en servicios.	0.20	4	0.8	3	0.6
Tiempos de respuesta a Ordenes de retiro	0.10	4	0.4	3	0.3
Calidad en el Servicio	0.10	4	0.4	3	0.3
Seguridad en instalaciones Portuarias	0.10	5	0.5	3	0.3
Personal capacitado.	0.10	4	0.4	4	0.4
Ubicación estratégica	0.05	3	0.15	3	0.15
Rapidez en el servicio prestado	0.05	3	0.15	5	0.25
Tecnología de punta en maquinaria y equipos	0.05	3	0.15	5	0.25
Total	1.00		3.95		3.8

22. Diseño del sistema de seguimiento y control

El sistema de seguimiento y control se diseñó partiendo del análisis de los factores internos e internos de la compañía TCBUEN S.A, lo que permitió la construcción de la matriz SFAS para proponer estrategias y el seguimiento evaluación y control de dichas estrategias obteniendo el mejoramiento continuo de los procesos.

Esta herramienta permite medir y controlar la eficiencia y eficacia de la aplicación del plan ambiental, su impacto en el área documental y en la compañía en general.

(Ver anexo)

23. Conclusiones y recomendaciones

Después de aplicar los métodos de análisis de la administración estratégica y cada una de sus etapas, se pudo diagnosticar la situación tanto interna como externa a través de las matrices IFAS Y EFAS para ejecutar el plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedores TCBUEN S.A, Buenaventura-Valle del cauca, con lo cual pudimos crear la matriz SFAS, permitiendo conocer la situación actual de la organización e identificar las variables que afectan el desarrollo de las actividades organizacionales y los objetivos plateados de la misma.

También se pudieron identificar mediante el Plan de acción, los documentos innecesarios solicitados que no permiten a los clientes-usuarios el retiro de mercancías de forma eficiente y eficaz del terminal portuario, de igual manera se proponen diferentes estrategias basadas en formatos de medición, seguimiento y control, de las mismas para el mejoramiento continuo de la compañía en el área documental redundando en las demás que se ven afectadas directa o indirectamente.

De la misma forma se establecieron los presupuestos con los cuales debe contar el terminal portuario para la ejecución del plan de mejoramiento en el área de documentación y el plan ambiental, los cuales son inmensamente inferiores a los sobrecostos que genera actualmente el reproceso que ocasiona y la consiguiente congestión portuaria.

Se recomienda al terminal de contenedores TCBUEN S.A la ejecución del plan de mejoramiento en el área de documentación ya que este permitirá el retiro de las mercancías del

terminal portuario de una forma eficiente y eficaz brindando mayor satisfacción a sus clientes-
usuarios, utilizando los indicadores de desempeño como una herramienta de seguimiento a la
mejora.

24. Bibliografía

Bruce, B, Lewicki, R y Saunders, D (2008). *Fundamentos de Negociación*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Cárdenas, M, Castro J, Coral, L y Gudiño, E (2008). *Contabilidad Universal*. Bogotá: Mc Graw
Hill.

Castro, J (2009). *Investigación Integral de Mercados*, Bogotá: Mc Graw Hill

DeCenzo, D, Robbins, S (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson

Méndez, C (2012). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias
empresariales*. México: Limusa

Varela, R (2008). *Innovación empresarial*. Bogotá: D´vinni

25. Web grafía

DANE. Confirmar el ingreso y salida de las mercancías del puerto de Buenaventura. Recuperado
agosto de 2013, en: <http://www.dane.gov.co>

DIAN. Se obtienen datos como la población portuaria en la ciudad de buenaventura, Recuperado
agosto de 2013, en: <http://www.dane.gov.co>. Agencias de aduana, agentes de carga, operadores
de OTM y agentes marítimo

El País. Movimiento de mercancía y su comportamiento en Buenaventura, Recuperado agosto de 2013, en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/balance-positivo-buenaventura-por-movimiento-carga-por-pacifico-2012>

SPRBUN. Imágenes y estadísticas de movimientos de la carga del terminal, Recuperado agosto de 2013, en: <http://www.sprbun.com/>

TCBUEN. Procesos portuarios y documentales. <http://www.tcbuen.com>

El Tiempo. Información actualizada y complementaria de salida de mercancía del puerto de Tcbuen. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6963649>

<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/INFORME%20SECTOR%20REAL%201000%20empresas%20SSyotras%20Mayo%207%202014.pdf> (datos del sector económico)

<http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=70>(entorno económico) puerto

<http://www.portafolio.co/economia/inversion-puertos-colombia-0>

26. Anexos

27. Cronograma de Actividades

ETAPAS		CRONOGRAMA DE TRABAJO 2013 - 2014																																			
MESES		AGO		SEPT		OCT		NOV		DIC		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEPT		OCT		NOV		DIC			
SEMANAS		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
Diseño del anteproyecto																																					
Observación																																					
Diseño y aplicación de encuesta																																					
Sistematización de los datos secundarios																																					
Análisis de la información material																																					
Tratamiento de la información																																					
Análisis e interpretación																																					
Redacción preliminar																																					
Sustentación																																					

28. Presupuesto

- Diagnostico

Aspectos	Valor Mensual	Valor Total
Investigador	125.000	2.000.000
Transportes	15.000	240.000
Viáticos (gastos de encuestas y Encuestas)	5.000	80.000
Subtotal		2.320.000
		-
Internet Móvil	10.000	160.000
Papelería e impresiones	8.000	128.000
Fotocopias	9.000	144.000
Empastes y Anillados	12.000	192.000
Asesoría Profesional	120000	1.920.000
Otros gastos	6.200	99.200
Subtotal	185.200	2.643.000
Gran Total		4.963.200

1 Presupuesto

Implementación

Estrategias	Valor por evento
Monitoreo	1.000.000
Ajustes	1.000.000
Reuniones	3.000.000
Encuestas	5.000.000
Capacitaciones	5.000.000
Reuniones	3.000.000
Gran Total	23.000.000

Plan Ambiental

PRESUPUESTO GASTOS PLAN AMBIENTAL		
GASTOS AMBIENTALES	GASTOS DEL MES	GASTOS DEL AÑO
Plan ecológico	1.000.000	1.000.000
Cestas para papel	10.000	90.000
Conferencistas	400.000	1.600.000
Otros Gastos	300.000	300.000
TOTAL		2.990.000

29.1 Fuente de financiación del proyecto

Es importante tener en cuenta que la financiación de la implementación del plan de mejoramiento en el área de documentación del terminal de contenedor TCBUEN S.A, será

realizada directamente por la empresa TCBUEN S.A. De acuerdo a entrevista realizada con el área financiera en cabeza del contador Willi Realpe y el Gerente General Gabriel Corrales donde se dan las conclusiones y se explica el proyecto, manifiestan que están interesados en invertir en proyectos que mejoren la productividad en sus operaciones y que permitan paralelamente la satisfacción de sus Clientes-Usuarios en la prestación del servicio realizado por el terminal y el plan de mejoramiento cumple con las características exigidas.