



**SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS  
Previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial  
Mención Marketing**

**TÍTULO:  
Diseño de un sistema de gestión basado en procesos para el  
departamento comercial de Astilleros Navales Ecuatorianos -  
ASTINAVE EP de la ciudad de Guayaquil.**

**AUTORAS:  
Shirley Lisbeth Cabrera Montenegro  
Leonor Estefanía Bello Martínez**

**DIRECTOR:  
Ing. Marcelo Bastidas, MBA**

**Guayaquil – Ecuador**

**Mayo 2015**

## **Agradecimiento**

A mis padres quienes desde pequeña me han incentivado los estudios en salir adelante siempre, gracias a ellos soy lo que soy ahora.

A mi esposo quien me ha ayudado mucho a este logro, a pesar de todas las dificultades que hemos pasado, nunca dejo de ayudarme y apoyarme con los recursos necesarios en mis estudios siempre fui su prioridad para que por ningún motivo abandone mi carrera, muchas gracias mi vida este trabajo también es tu logro. Te amo.

A mi hijo, es el motivo de esfuerzo y lucha diaria para su papa y para mí. Te amamos hijo.

A todos mis hermanos porque de una u otra forma me han apoyado moralmente para seguir adelante en mis estudios.

Al Ing. Marcelo Bastidas, director de tesis por su valiosa orientación y asesoramiento, aportando criterios, conocimientos y tiempo valioso para poder culminar mi tesis.

A la Universidad Politécnica Salesiana por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente, porque en sus aulas recibimos el conocimiento de cada uno de los docentes.

Agradezco a la empresa ASTINAVE EP quien me abrió las puertas para mi desarrollo profesional en el cual inicié realizando mis pasantías profesionales, luego de ello la realización de mi tesis y al Ing. Rogelio Maza Director de Estrategia quien fue el tutor del presente trabajo dentro de la empresa, luego de ello haberme quedado formando parte de esta prestigiosa institución.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

*“Queda prohibido no sonreír a los problemas, no luchar por lo que quieres, abandonarlo todo por miedo, no convertir en realidad tus sueños.”* **Pablo Neruda**

**Shirley Cabrera Montenegro**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría necesaria para culminar mi etapa universitaria y pese a todos los obstáculos que se presentaron en el camino siempre él fue el motor que guio mis pasos para culminar mi carrera profesional.

Quiero agradecer a mi madre Consuelo, mi padre Douglas y mi padrastro Patricio por confiar en mí y darme el apoyo necesario para lograr mis metas y objetivos.

A cada uno de mis maestros por haberme proporcionado el conocimiento que hoy estoy aplicando en mi vida profesional, en especial al Ing. Marcelo Batidas por la paciencia y dedicación en la culminación de mi tesis.

A mis compañeros por haberme brindado su amistad y su apoyo dentro y fuera de las aulas de clases.

A mi amado esposo Harry quien ha estado a mi lado de manera incondicional durante toda mi vida universitaria brindándome su apoyo en todo momento.

Quiero agradecer a la empresa ASTINAVE EP, en especial al Ing. Rogelio Maza por haberme guiado y apoyado durante el desarrollo del presente trabajo de tesis.

**Leonor Bello Martínez**

## **Dedicatoria**

A Dios quien guía mi camino día a día por permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres quienes se han esforzado por darme siempre lo mejor, me siento orgullosa de ellos Nelly y Douglas ya que se han preocupado por mi formación, sus enseñanzas y sus consejos no me han faltado, mi madre quien siempre ha estado a mi lado y nunca me ha abandonado y mi padre que siempre me ha apoyó en todo, estoy tan orgullosa de él ya que desde muy pequeña ha estado a mi lado y me ha dado su amor, cariño y ha sido paciente conmigo.

A una persona muy importante en mi vida Luis Lalán mi esposo quien me apoyo incondicionalmente desde que estoy a su lado y ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar fundamental para la culminación de la misma, por la paciencia, comprensión, por el tiempo, por el amor y por ser el que me incentiva y ha estado dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante cuando parecía que me iba a rendir.

A mi precioso hijo Diego a quien amo mucho, quien fue uno de mis mejores motivos de seguir adelante y concluir este trabajo.

A ellos les dedico esta tesis, a ellos a quienes les debo por su apoyo incondicional quienes fueron mis pilares fundamentales a lo largo de mi carrera y el desarrollo del presente trabajo de tesis.

**Shirley Cabrera Montenegro**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de tesis está dedicado a mi madre quien ha estado siempre a mi lado apoyándome y guiándome incondicionalmente y ha sido el pilar fundamental en mi vida para la obtención de mis metas tanto personales como profesionales.

A mí a padre quien ha contribuido en mi formación personal y profesional durante toda mi vida.

A mi esposo por estar a mi lado en todo momento y brindarme el apoyo y la motivación necesaria para culminar la presente tesis.

**Leonor Bello Martínez**

## **Declaratoria de Responsabilidad**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras Shirley Cabrera y Leonor Bello.

Cualquier tipo de reproducción parcial o total del presente trabajo deberá sujetarse a las Políticas Internas de Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP para la Seguridad de la Información.

Guayaquil, Mayo de 2015.

**Shirley Lisbeth Cabrera Montenegro**  
**C.I.: 0923496467**

**Leonor Estefanía Bello Martínez**  
**C.I.: 0920487436**

## Tabla de Contenido

Agradecimiento.....	II
Dedicatoria.....	IV
Declaratoria de Responsabilidad.....	V
Tabla de Contenido.....	VI
Índice de Grafico.....	X
Índice de Imagen.....	XI
Índice de Tabla.....	XII
Resumen.....	XIII
Abstract.....	XV
Introducción.....	1
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>2</b>
1 Problema.....	2
1.1 Planteamiento de Problema.....	2
1.2 Delimitación.....	2
1.2.1 Temporal.....	2
1.2.2 Espacial.....	3
1.2.3 Académica.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo Principal.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación del Trabajo.....	4
1.5 Resumen de la Propuesta de Intervención.....	5
1.6 Beneficiarios de la Propuesta de Intervención.....	6
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>8</b>
2 Generalidades de la Empresa.....	8
2.1 Historia de la Empresa ASTINAVE EP.....	8
2.2 Modelo de Gestión.....	10
2.2.1 Estrategia.....	10
2.2.1.1 Visión.....	11
2.2.1.2 Misión.....	11
2.2.1.3 Valores Organizacionales.....	11

2.2.1.4	Objetivos Estratégicos .....	12
2.2.2	Excelencia Operativa.....	15
2.2.3	Talento Humano.....	17
2.2.4	Infraestructura .....	18
2.2.4.1	INFRAESTRUCTURA DE GESTIÓN Y SOPORTE EMPRESARIAL	20
2.2.4.2	Infraestructura Productiva .....	22
2.2.5	Finanzas.....	24
2.2.6	Responsabilidad y Transparencia Ciudadana.....	24
2.3	Líneas de Negocio.....	25
2.3.1	Desarrollo de Proyectos .....	25
2.3.1.1	Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones.....	25
2.3.1.2	Soluciones Electrónicas.....	26
2.3.1.3	Soluciones Industriales para la Actividad Costa Afuera .....	26
2.3.2	Prestación de servicios .....	26
2.3.2.1	Mantenimiento de Embarcaciones.....	26
2.3.2.2	Mantenimiento Electrónico .....	27
2.3.2.3	Servicios Industriales y Logísticos para la Actividad Costa Afuera .....	27
2.3.3	Capacidad instalada por líneas de negocio de la planta centro .....	29
2.3.3.1	DESARROLLO DE PROYECTOS .....	30
2.3.3.2	Prestación De Servicios.....	30
2.3.4	Capacidad instalada por líneas de negocio de la planta sur.....	31
2.3.4.1	Prestación De Servicios.....	31
2.3.5	Soluciones Tecnológicas Integrales .....	31
2.4	Procesos de la Empresa.....	32
2.4.1	PROCESOS GOBERNANTES .....	32
2.4.1.1	Dirección Estratégica.....	32
2.4.2	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.....	32
2.4.2.1	Gestión Comercial .....	33
2.4.2.2	Desarrollo de proyectos.....	33
2.4.2.3	Prestación de Servicios.....	33
2.4.3	PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA .....	33
2.4.3.1	Gestión Estratégica.....	33
2.4.3.2	Gestión Jurídica. ....	34
2.4.3.3	Gestión de Auditoría Interna .....	34
2.4.4	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO.....	34
2.4.4.1	Gestión de la Seguridad y la Protección Integral.....	34
2.4.4.2	Gestión de Aseguramiento de la Calidad .....	34

2.4.4.3	Gestión Logística.....	34
2.4.4.4	Gestión Financiera.....	35
2.4.4.5	Gestión del Talento Humano.....	35
2.5	Estructura Organizacional por proceso .....	35
2.6	Gerencia Comercial .....	36
2.6.1	Procesos de Gestión Comercial.....	38
2.6.1.1	Ventas.....	38
2.6.1.2	Servicio al cliente .....	38
2.6.1.3	Marketing .....	39
<b>Capítulo 3</b>	.....	<b>40</b>
3	Marco Teórico.....	40
3.1	Breve introducción de la Organización Funcional y Organización por procesos ..	40
3.1.1	Organización Funcional .....	41
3.1.2	La Organización por Procesos.....	42
3.1.3	Beneficios del Enfoque Basado en procesos.....	42
3.1.4	Comprensión del enfoque basado en proceso .....	43
3.2	Gestión por procesos.....	45
3.2.1	Objetivos de la gestión por procesos.....	45
3.2.2	¿Qué es un proceso?.....	45
3.2.3	Diseño de procesos.....	48
3.2.4	Clasificación de los procesos .....	49
3.2.4.1	Procesos estratégicos .....	49
3.2.4.2	Procesos operativos .....	50
3.2.4.3	Procesos de Soporte.....	50
3.2.5	Jerarquía de los Procesos.....	51
3.2.6	Diferencia entre diagrama de bloque y un diagrama de flujo .....	53
3.3	Indicadores de Gestión.....	54
3.3.1	Pasos para construir un indicador.....	56
3.3.2	Característica de los indicadores .....	57
3.4	Implementación del enfoque basado en proceso.....	58
3.4.1	Metodología para el Diseño y Caracterización de los Procesos.....	58
3.4.2	Implementación y Medición de los procesos .....	60
3.4.3	Análisis del proceso .....	61
3.4.4	Acción correctiva y mejora del proceso .....	61
3.5	Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001) .....	63

<b>Capítulo 4</b> .....	65
4 Implementación de la Metodología del “Enfoque basado en proceso” para Astilleros Navales Ecuatorianos-ASTINAVE EP.....	65
4.1 Identificación de los procesos de la organización.....	67
4.1.1 Defina el propósito de la organización.....	67
4.1.2 Defina las políticas y objetivos de la organización.....	67
4.1.3 Determine los procesos en la Organización.....	71
4.1.4 Determine la secuencia de los procesos.....	73
4.1.5 Definir los Dueños del Proceso.....	75
4.1.6 Definir la documentación del Proceso.....	75
4.1.6.1 Procedimiento de Ventas de Servicios.....	75
4.1.6.2 Procedimiento de Atención de Reclamos Quejas y Garantidas.....	94
4.1.6.3 Procedimiento de Medición de la satisfacción del cliente.....	111
4.1.6.4 Manual para Administración y Relación con el Cliente.....	125
4.2 Planificación de un Proceso.....	138
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

## Índice de Grafico

### Capítulo 1

Gráfico 1. 1 Croquis de ASTINAVE EP.....	3
--	---

### Capítulo 2

Gráfico 2. 1 Antecedentes de ASTINAVE EP.....	8
Gráfico 2. 2 Modelo de Gestión.....	10
Gráfico 2. 3 Mapa Estratégico de ASTINAVE EP.....	14
Gráfico 2. 4 Líneas de Negocio ASTINAVE EP.....	25
Gráfico 2. 5 Talleres de ASTINAVE EP.....	28
Gráfico 2. 6 Soluciones Tecnológicas Integrales.....	31
Gráfico 2. 7 Mapa de Proceso ASTINAVE EP.....	32

Gráfico 2. 8 Organigrama Estructural por Procesos de ASTINAVE EP .....	35
Gráfico 2. 9 Gerencia Comercial .....	37

### **Capítulo 3**

Gráfico 3. 1 Organización por funciones .....	41
Gráfico 3. 2 Ejemplo de Vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización.....	44
Gráfico 3. 3 Organización por proceso .....	44
Gráfico 3. 4 Proceso Genérico .....	46
Gráfico 3. 5 Controles Procesos.....	47
Gráfico 3. 6 Esquema Lógico para el diseño de actividades de calidad .....	48
Gráfico 3. 7 Mapa de Proceso.....	51
Gráfico 3. 8 Jerarquía de Procesos.....	52
Gráfico 3. 9 Diferencia entre diagrama de bloque y diagrama de flujo .....	54
Gráfico 3. 10 Diferencia entre indicador e índice .....	55
Gráfico 3. 11 Proceso para la construcción de indicadores .....	56
Gráfico 3. 12 Ciclo PHVA.....	63
Gráfico 3. 13 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.....	64

### **Capítulo 4**

Gráfico 4. 1 Proceso Gestión Comercial: Ventas.....	73
Gráfico 4. 2 Proceso Gestión Comercial: Servicio al Cliente .....	74
Gráfico 4. 3 Proceso Gestión Comercial: Marketing .....	74

## **Índice de Imagen**

### **Capítulo 2**

Imagen 2. 1 Infraestructura Administrativo ASTINAVE EP .....	19
Imagen 2. 2 Infraestructura Operativa .....	20
Imagen 2. 3 Centro de Datos de ASTINAVE EP .....	22
Imagen 2. 4 Planta Centro.....	23
Imagen 2. 5 Planta Sur .....	23

## Índice de Tabla

### Capítulo 1

Tabla 1. 1 Estado de Pérdidas y Ganancias 2011-2012 .....	5
---	---

### Capítulo 2

Tabla 2. 1 Plataforma de Gestión de Proyectos y Desarrollos SW .....	21
Tabla 2. 2 Longitud Máxima de Embarcaciones de la Planta Sur .....	27
Tabla 2. 3 Longitud Máxima de Embarcaciones de la Planta Centro .....	27

### Capítulo 3

Tabla 3. 1 Identificación de los Procesos de la Organización.....	58
Tabla 3. 2 Planificación de un Proceso .....	60

### Capítulo 4

Tabla 4. 1 Matriz de Procesos del Departamento Comercial de ASTINAVE EP.....	72
Tabla 4. 2 Descripción a Nivel de Proceso del Departamento Comercial de ASTINAVE EP .....	72



## **Carrera Administración de Empresas mención Marketing**

**Tema: Diseño de un sistema de gestión basado en procesos para el departamento comercial de astilleros navales ecuatorianos-ASTINAVE EP de la ciudad de Guayaquil.**

Autoras: Shirley Lisbeth Cabrera Montenegro [scabrera@est.ups.edu.ec](mailto:scabrera@est.ups.edu.ec)

Leonor Estefanía Bello Martínez [lbello@est.ups.edu.ec](mailto:lbello@est.ups.edu.ec)

Director: Ing. Marcelo Bastidas [mbastidas@ups.edu.ec](mailto:mbastidas@ups.edu.ec)

### **Resumen**

El presente trabajo de tesis tiene como objeto establecer los procesos comerciales fundamentales dentro de la Gerencia Comercial de ASTINAVE EP, permitiendo el monitoreo y control de la gestión interna comercial. Se realizará los procedimientos, manuales, directrices, flujos, indicadores y formatos para los procesos de Ventas, Servicio al Cliente y Marketing.

Se debe mencionar que para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que por lo general constantemente interactúan entre sí, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Debido a la falta de levantamiento de los procesos mencionados no hay una alineación con las estrategias del negocio para el desarrollo del trabajo que permita su gestión, integración y control, en un ambiente de mejora continua para la empresa. Esto produce desorientación del personal como consecuencia de no tener la documentación que guíe las actividades lo que conlleva que no sigan un orden establecido, impidiendo la aplicación eficaz de los recursos que se traduce en un deficiente servicio a los clientes y trae como resultado una productividad. Bajo este problema se debe levantar los procesos del Área Comercial que permitan cumplir con la misión, visión, objetivos, planes estratégicos y política de calidad de la empresa, con el fin de lograr satisfacer a los clientes tanto internos como externos y mantener dinámico el sistema de procesos.

Se puede concluir que el levantamiento de la documentación en la Gerencia comercial va a proporcionar a la empresa una manera más eficaz y eficiente en las actividades venta y atención al cliente, incrementado la satisfacción y rentabilidad del negocio.

### **Palabras Claves**

Procedimiento, Indicadores, Procesos, Calidad, Sistema de Gestión, Satisfacción, Servicio al cliente, Ventas, Marketing.



## **Business Administration Career –Marketing Major**

**Topic: Design of a Process-Based Management System for the commercial department of Astinave Ep - Ecuadorian Shipyards of Guayaquil City.**

Authors: Shirley Lisbeth Cabrera Montenegro [scabrera@est.ups.edu.ec](mailto:scabrera@est.ups.edu.ec)

Leonor Estefanía Bello Martínez [lbello@est.ups.edu.ec](mailto:lbello@est.ups.edu.ec)

Director: Ing. Marcelo Bastidas [mbastidas@ups.edu.ec](mailto:mbastidas@ups.edu.ec)

### **Abstract**

The object of the present thesis is to establish the core business processes inside of ASTINAVE EP commercial management, allowing this way, the monitoring and control of internal business management. Procedures, manuals, guidelines, flows, indicators and formats for the sale processes, Customer Services, and Marketing will be done.

It is important to mention that in order of organizations to operate in an effective way, they must identify and manage numerous interrelated processes which are usually in constant interaction with each other. The result of a process becomes the input to the next process.

Due to lack of process mapping there is not alignment with the business strategies for the development of the activities, allowing a correct management, integration, and

control, all of these in an environment of continuous improvement for the company. This produces disorientation among the staff as a result of not having the documentation to guide the activities which also leads not to follow the established order, preventing the effective application of resources resulting in poor customer service and negative results in the productivity. Taking this points into consideration, it is necessary to map the Commercial Area processes that would allow to fulfill the mission, vision, goals, strategic plans and quality policies of the company, in order to satisfy both, internal and external customers and maintain a dynamic system process.

It can be concluded that the gathering of the Documentation from the Commercial area will provide the company a more effective and efficient way to manage sales activities and customer service, while increasing customer satisfaction and business profitability.

**Keywords**

Process Indicators, Process, Quality, Management System, Satisfaction, Customer Service, Sales, Marketing.

## **Introducción**

El presente trabajo de tesis, se realizó en base a la información proporcionada por la empresa del Sector Público, Astilleros Navales Ecuatorianas - ASTINAVE EP, centrándose en el departamento comercial debido a que este no tenía actividades esquematizadas formalmente documentadas a nivel operativo, por tal motivo se realizaron procedimientos, directrices, flujos, manuales, formatos, entre otros, correspondientes a: servicio al cliente, satisfacción, venta de los servicios y relación con los clientes.

En el capítulo uno se establece el planteamiento del problema, delimitación, objetivos, justificación del trabajo, resumen y beneficiarios de la propuesta de intervención; enfocado al levantamiento de procesos del departamento comercial.

En el capítulo dos se detallan las generalidades de la empresa, tales como: la historia, desde que inició hasta la actualidad; el modelo de gestión, es decir la manera en la que está estructurada la empresa; las líneas de negocio que maneja; el mapa de procesos y la estructura organizacional. A través de este capítulo se puede conocer de manera más profunda la actividad de ASTINAVE EP.

El capítulo tres establece los fundamentos teóricos que permiten entender de manera más profunda el trabajo de tesis basado en el levantamiento de procesos, por lo que este capítulo contemplará un análisis específico de cada uno de los conceptos expresados.

En el capítulo cuatro se establece la metodología Orientada al Enfoque basado en procesos, misma que se utilizó para realizar el levantamiento de los procedimientos, directrices, flujos, indicadores, formatos y manuales del Departamento Comercial, permitiendo un mejor manejo en las actividades comerciales ejecutadas por sus ejecutivos.

## **Capítulo 1**

### **1 Problema**

#### **1.1 Planteamiento de Problema**

ASTINAVE EP en la actualidad posee información aislada, departamental, sin la trazabilidad y estructura apropiada dentro de cada una de las actividades ligadas a un nuevo modelo de gestión, implica que sin duda alguna el Departamento Comercial de la organización no posee actividades esquematizadas formalmente documentada a nivel operativo para la atención al cliente y su administración, marketing estratégico, y venta de los productos (lanchas patrulleras, lanchas guardacostas, remolcadores, equipos de recolección de lechuguines) y servicios (mantenimiento de embarcaciones, servicios industriales), involucrando la comunicación con el cliente externo, influenciando en la razón corporativa y la capacidad de innovación en la venta y comercialización de productos y servicios.

Por lo anterior es imperativo que una empresa pública del sector de la defensa deba establecer procesos que permitan la generación de valor en cada una de sus actividades para con el cliente externo y adicionalmente proveer de los mecanismos que permitan monitorear y controlar la gestión interna y externa.

#### **1.2 Delimitación**

El trabajo a ser realizado estará sujeto a la delimitación considerada a continuación:

##### **1.2.1 Temporal**

En el proyecto se realizó el levantamiento, análisis y planteamiento de mejoras conforme a la información de los años 2013 y 2014, dentro de los

aspectos comerciales de la organización. El desarrollo del trabajo tendrá una duración de 12 meses partiendo del mes de noviembre del 2013, durante la jornada laboral de lunes a viernes con lo cual se garantizará el levantamiento de información para posteriormente estructurarla y analizarla mediante los mecanismos de información más apropiados.

### 1.2.2 Espacial

El presente trabajo está dirigido hacia la gestión que se realiza en el departamento comercial de ASTINAVE EP, en las instalaciones ubicadas en la ciudad de Guayaquil en Vacas Galindo y Viveros s/n- 5 de junio.

Consolidando adicionalmente aspectos de los stakeholders o partes interesadas.

### 1.2.3 Académica

El proyecto va enfocado desde el punto de vista académico en los conocimientos obtenidos de marketing estratégico, administración de empresas y mecanismos de contratación pública y privada dentro de la gestión comercial.

**Gráfico 1. 1 Croquis de ASTINAVE EP**



**Fuente:** GoogleMaps, 2014

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Principal**

- ✓ Establecer los procesos comerciales fundamentales dentro de la gerencia comercial de ASTINAVE EP, permitiendo el monitoreo y control de la gestión interna comercial.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los procesos e instructivos comerciales relevantes actuales y establecer directrices de mejora para con el cliente interno y externo en cada uno de ellos.
- ✓ Caracterizar los procesos identificados.
- ✓ Documentar y establecer los procedimientos e indicadores operativos y/o de gestión comercial e implementar estrategias para identificar las necesidades del cliente.
- ✓ Monitorear y controlar los procesos comerciales (sujeto al levantamiento de los controles adecuados).

## **1.4 Justificación del Trabajo**

Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP<sup>1</sup>, a pesar de ser una empresa de más de cuarenta años, ha sobrellevado instancias de cambios en los lineamientos de gestión dentro de cada una de las áreas, lo cual no ha favorecido al cumplimiento de objetivos de largo alcance restringiendo la posibilidad de tener mayores frutos y réditos en cada uno de las líneas de negocio.

Actualmente la importancia de ofrecer un servicio de calidad en el departamento comercial de la empresa permitirá tener una mejor estructura de gestión en la misma, por lo que es necesario implementar procesos para mejorar la organización dentro de las actividades de atención al cliente y su administración, marketing estratégico y venta de productos y servicios con relación a las líneas de negocios:

### **Desarrollo de Proyectos**

- ✓ Construcción, Reparación y Modernización de embarcaciones.
- ✓ Soluciones Electrónicas.

---

<sup>1</sup> EP: Entidad Pública

- ✓ Soluciones Industriales para la actividad Costa Afuera.

### **Prestación de Servicios**

- ✓ Mantenimiento de Embarcaciones.
- ✓ Mantenimiento Electrónico.
- ✓ Servicios Industriales y logísticos para la actividad Costa Afuera.

Todo lo anterior favorecerá a la empresa para ser una organización productiva y rentable que esté catalogada dentro de las mejores empresas del país y así confiar en alcanzar sus objetivos comerciales siguiendo un proceso metodológico.

Los ingresos y egresos de las ventas de desarrollo de proyectos y servicios de la empresa ASTINAVE EP en el año 2011 y 2012 se detallan a continuación:

**Tabla 1. 1 Estado de Pérdidas y Ganancias 2011-2012**

	<b>Estado de Resultados</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>1</b>	Ingresos Operacionales	36.379.701	32.561.937
<b>2</b>	Gastos y Costos Operacionales (-)	37.400.676	28.452.997
<b>3</b>	EBITDA (1-2)	-1.020.975	4.108.940
<b>4</b>	EBITDA (%)	- 2,80 %	12,62%
<b>5</b>	Depreciaciones, Amortizaciones (-)	380.261	1.076.357
<b>6</b>	<b>Resultado Operacional EBIT (3-4)</b>	<b>-1.401.236</b>	<b>3.032.583</b>
<b>7</b>	EBIT (%)	-3,85%	9,31%
<b>8</b>	Otros Ingresos	1.587.522	642.644
<b>9</b>	Gastos y costos No Operacionales (-)	56.043	375.321
<b>10</b>	Otros egresos		
<b>11</b>	<b>Resultado No Operacional (6+7-8-9)</b>	<b>1.531.480</b>	<b>267.323</b>
<b>12</b>	<b>Resultado Neto (5+10)</b>	<b>130.243</b>	<b>3.299.906</b>
<b>13</b>	<b>Resultado Neto %</b>	<b>0,36%</b>	<b>10,13%</b>

**Fuente:** Estados Financieros cerrados al Ejercicio Fiscal de ASTINAVE EP, 2012

## **1.5 Resumen de la Propuesta de Intervención**

El propósito del proyecto es establecer los procesos comerciales fundamentales dentro de la gerencia comercial de ASTINAVE EP, de manera que esto permita tener un constante monitoreo y control de la gestión interna comercial de la empresa, así como identificar los procesos e instructivos comerciales relevantes, documentar y establecer los instructivos e indicadores operativos, establecer directrices de mejora

para el cliente interno y externo e implementar estrategias para identificar mejor sus necesidades.

Por lo antes mencionado es necesario que ASTINAVE EP establezca procesos que permitan la generación de valor en cada una de sus actividades, la metodología a seguir está basada en la identificación y caracterización de los procesos conforme sus componentes y las facilidades que estos proveen para el control respectivo contemplando lo siguiente:

- ✓ Definir los responsables del proceso.
- ✓ Caracterización del proceso.
  - ✓ Se deben definir actividades dentro del proceso.
  - ✓ Defina los requisitos de seguimiento y medición.
  - ✓ Defina los recursos necesarios.
- ✓ Verificación del Funcionamiento

Para alcanzar los propósitos expuestos con anterioridad ha sido considerada la metodología de ISO/TC 176/SC 2/N 544R3<sup>2</sup> para la implementación de procesos que ayudará a optimizar de mejor manera los recursos de la empresa y ahorro de tiempo de las actividades.

## **1.6 Beneficiarios de la Propuesta de Intervención**

Según (ASTINAVE EP) los beneficiarios serían todos los actores involucrados directa e indirectamente al macroproceso de la gestión comercial y por ende a la organización en sí, ya que con todos los puntos expuestos anteriormente permitirá optimizar tiempo y recursos de manera puntual.

### ➤ Clientes Principales:

- ✓ Ministerio de Defensa Nacional: Se le brinda el servicio de construcción de lanchas patrulleras y recuperación integral de la corbeta misilera.

---

<sup>2</sup> ISO/TC 176/SC 2/N 544R3: Normas ISO, Enfoque Basado en Procesos para los Sistemas de Gestión.

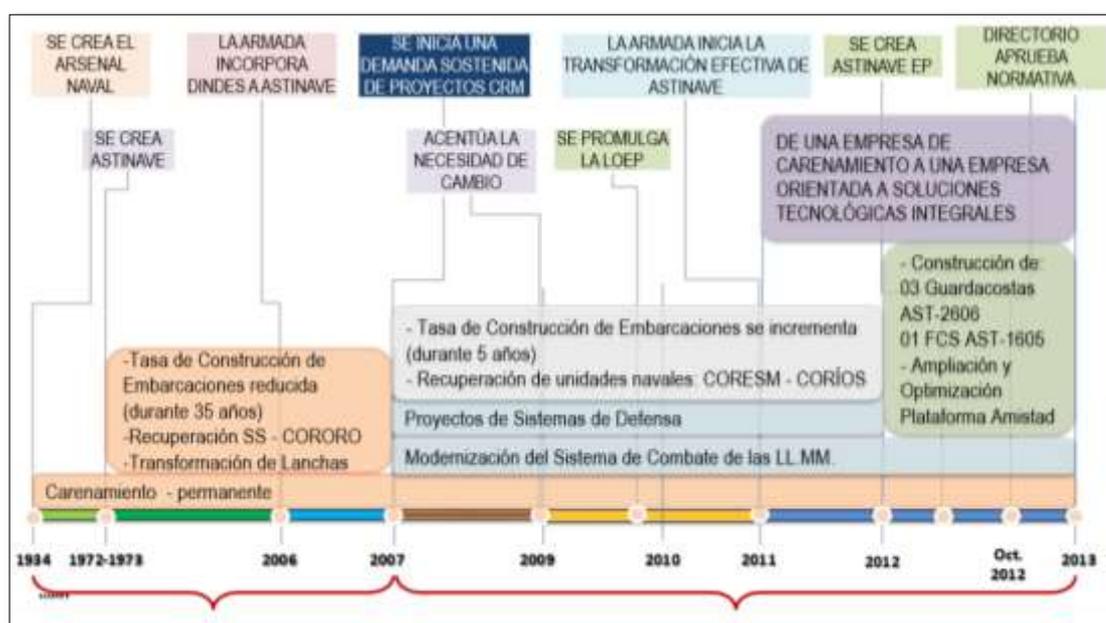
- ✓ Secretaria Nacional del Agua: Construcción de equipos acuáticos para recolección de lechuguines.
- ✓ Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas: Modernización del aplicativo C312.
- ✓ Petroecuador: Optimización de las facilidades de producción.
- ✓ Comando de Guardacostas del Ecuador: Lancha guardacostas.
- ✓ Gobierno Nacional, Dragas.
- ✓ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: Lanchas patrulleras.
- ✓ Flota Petrolera Ecuatoriana: Remolcadores.
- ✓ EP Petroecuador: Lanchas patrulleras.
- ✓ Instituto Oceanográfico de la Armada: Lancha Hidrográfica.
- ✓ Transportes Navieros Ecuatorianos: Barcazas.
- ✓ Cia. Ecoventura: Yate de Turismo.
- ✓ Superintendencia Terminal Petrolera Balao: Lanchas de aluminio
- ✓ Otros: Conjunto de requisitos gubernamentales.

## Capítulo 2

### 2 Generalidades de la Empresa

#### 2.1 Historia de la Empresa ASTINAVE EP

Gráfico 2. 1 Antecedentes de ASTINAVE EP



Fuente: Plan Estratégico ASTINAVE EP 2013- 2017

Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE inicia su camino en 1934 con el nombre de Arsenal Naval cuyas actividades radican en dar mantenimiento a las unidades de la Armada del Ecuador. En 1971 empieza la trayectoria de la construcción Naval con la fabricación de yates de ferro cementos. Posteriormente el Arsenal Naval se transformó en Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE con el *Decreto supremo N. 1513 del 29 de Diciembre de 1972, reformado mediante decreto*

*Supremo N. 112 del 8 de Febrero de 1973, publicados en los registros oficiales 218 del 5 de enero de 1973 y 248 del 16 de Febrero de 1973 respectivamente como una empresa industrial naviera dependiente de la comandancia General de marina (ASTINAVE EP). En el año de 1982 se inicia la construcción del primer buque tanquero del país, El Taurus y las lanchas de vigilancias clase marañón, de asalto clase Amazona y la fluvial clase Huancavilca las cuales fueron diseñadas y construidas en las instalaciones de ASTINAVE. Posteriormente ASTINAVE continua su desarrollo en la construcción naval diversificando su gama de productos como lanchas en acero y aluminio, gabarras, yates, remolcadores, barcasas, buques tanqueros, sirviendo así a los principales sectores industriales y navieros del país.*

En el año 2006 se incorpora la Dirección de Investigación y Desarrollo DINDES de las Fuerzas Armadas a la Empresa ASTINAVE la cual ha desarrollado la capacidad para ofrecer a las Fuerzas Armadas y a otras instituciones relacionadas con la seguridad, soluciones, productos y servicios en las siguientes áreas: Comando, Control, Comunicaciones y Computación, Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento (C4IVR), Defensa Electrónica, e Infraestructura de Seguridad de las Información. Desde su inicio ASTINAVE ha buscado en convertirse en un astillero de mayores capacidades es así que en el año 2007 se inicia una demanda sostenida de proyectos **CRM** (construcción, reparación y modernización de embarcaciones).

En el año 2012 mediante Decreto Ejecutivo N.1116 del 26 de Marzo de 2012 es creado como Empresa Pública del Sector de la Defensa “*Astilleros Navales Ecuatorianos-ASTINAVE EP, como una persona jurídica de Derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, adscrita al ministerio de Defensa Nacional-MIDENA*” (Correa, 2012)<sup>3</sup>

ASTINAVE EP cuenta con un personal capacitado en los ámbitos para la construcción naval, soluciones electrónicas y soluciones industriales para las actividades costa afuera de esta manera ha logrado superar las necesidades y expectativas de los clientes.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Información obtenida del Centro de Gestión Gubernamental <http://decretos.cege.gob.ec/decretos/>

<sup>4</sup> Información adaptada del Video Institucional.

## 2.2 Modelo de Gestión

Gráfico 2. 2 Modelo de Gestión



**Fuente:** Plan Estratégico ASTINAVE EP 2013- 2017

### 2.2.1 Estrategia

La estrategia de ASTINAVE EP está soportada con cada uno de sus pilares; para que estas estrategias se realicen de acuerdo a lo planificado es indispensable que sean comunicadas a todos los integrantes de la empresa a través de los objetivos estratégicos. Estas estrategias serán difundidas en toda la institución con el fin de que todo el talento humano participe activamente de ellas y como consecuencia lograr el fortalecimiento de la misión y el alcance de la visión empresarial.

Uno de los inconvenientes que ASTINAVE EP ha tenido en años anteriores es una imagen institucional débil por motivo de la falta de canales de comunicación externos a la empresa, así como no poseer una percepción exterior clara de las líneas de negocios en la que la empresa se desarrolla, prevalecía una imagen antigua y de completo desconocimiento de las actividades que hoy en día la empresa desempeña. Sin embargo ASTINAVE EP ha fortalecido esas falencias con la elaboración de

manuales que ayudan al manejo óptimo de la imagen organizacional dependiendo de las necesidades con la que esta vaya a ser relacionada.

ASTINAVE EP basa sus estrategias en los siguientes elementos:

### **2.2.1.1 Visión**

Hasta el año 2017 ser la empresa líder en el país en apoyo a la defensa, seguridad y desarrollo industrial marítimo.

### **2.2.1.2 Misión**

Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar la defensa, la seguridad, y el sector industrial marítimo. (ASTINAVE EP, 2013)<sup>5</sup>

### **2.2.1.3 Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales expuestos por ASTINAVE han sido aquellos alineados con aquellos plasmados dentro del Código de Ética Gubernamental, alineados a la Política Pública que fundamenta el actuar de los servidores/ obreros en el Buen Vivir de la nación, estos son:

- ✓ **Lealtad.-** Es el compromiso de fidelidad que los trabajadores y trabajadoras tienen con la empresa y con todos los que trabajan tanto interna como externamente.
- ✓ **Honestidad.-** Todas las personas que forman de una u otra manera parte de la empresa se sientan comprometidas tanto en aspecto ético como moral en todas las actividades que desempeña en la empresa a través de los buenos manejos de las mismas.
- ✓ **Compromiso.-** Es la responsabilidad que todos los trabajadores deben tener a través del cumplimiento a cabalidad de todas sus funciones organizacionales.
- ✓ **Respeto.-** Consiste en reconocer y aceptar la manera diferente de pensar y actuar de otro individuo, es una actitud que se identifica al momento de tratar con una persona.

---

<sup>5</sup> Misión y Visión están contempladas en el Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017

- ✓ **Responsabilidad Social.-** Se refiere a la contribución voluntaria de los empleados de la empresa a través de sus actos en relación con la el entorno económico, social y ambiental.
- ✓ **Equidad.-** Este valor hace referencia a la igualdad que todas las personas sin importar a que clase social pertenezcan o de que etnia sean, tiene las mismas oportunidades, obligaciones y responsabilidades, los empleados de la organización estarán libres de discriminación y se les dará un trato justo.
- ✓ **Flexibilidad.-** Todos los empleados de la organización deben adaptarse a las diversas circunstancias que la empresa establezca con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la misma.

#### **2.2.1.4 Objetivos Estratégicos**

ASTINAVE EP ha basado sus objetivos estratégicos en la metodología del Balance ScoreCard, desarrollada por Kaplan y Norton, la cual consiste en un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas de la empresa en un largo plazo a través de las operaciones que día a día desempeña la organización.

En este sistema gerencial los autores muestran cuatro diferentes medidas denominadas perspectivas que ayudan a balancear una empresa para una óptima gestión:

- ✓ Desempeño financiero,
- ✓ Conocimientos de los clientes,
- ✓ Procesos internos del negocio,
- ✓ Aprendizaje/ Crecimiento.

Estas mediadas ayudan a alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multi-departamentales, al igual que a identificar nuevos procesos que cumplan con los objetivos de los clientes y accionistas.

ASTINAVE EP agrupa las medidas desarrolladas por Kaplan y Norton en tres perspectivas detalladas a continuación:

**Perspectiva Financiera- Cliente.-** Esta perspectiva tiene como propósito promover la inversión para mantener la capacidad de los productos y servicios que la empresa ofrece, al igual que la ejecución presupuestaria y cumplimiento de las metas financieras. La empresa realiza todas estas actividades con el fin de preservar la fidelidad y satisfacción de cliente.

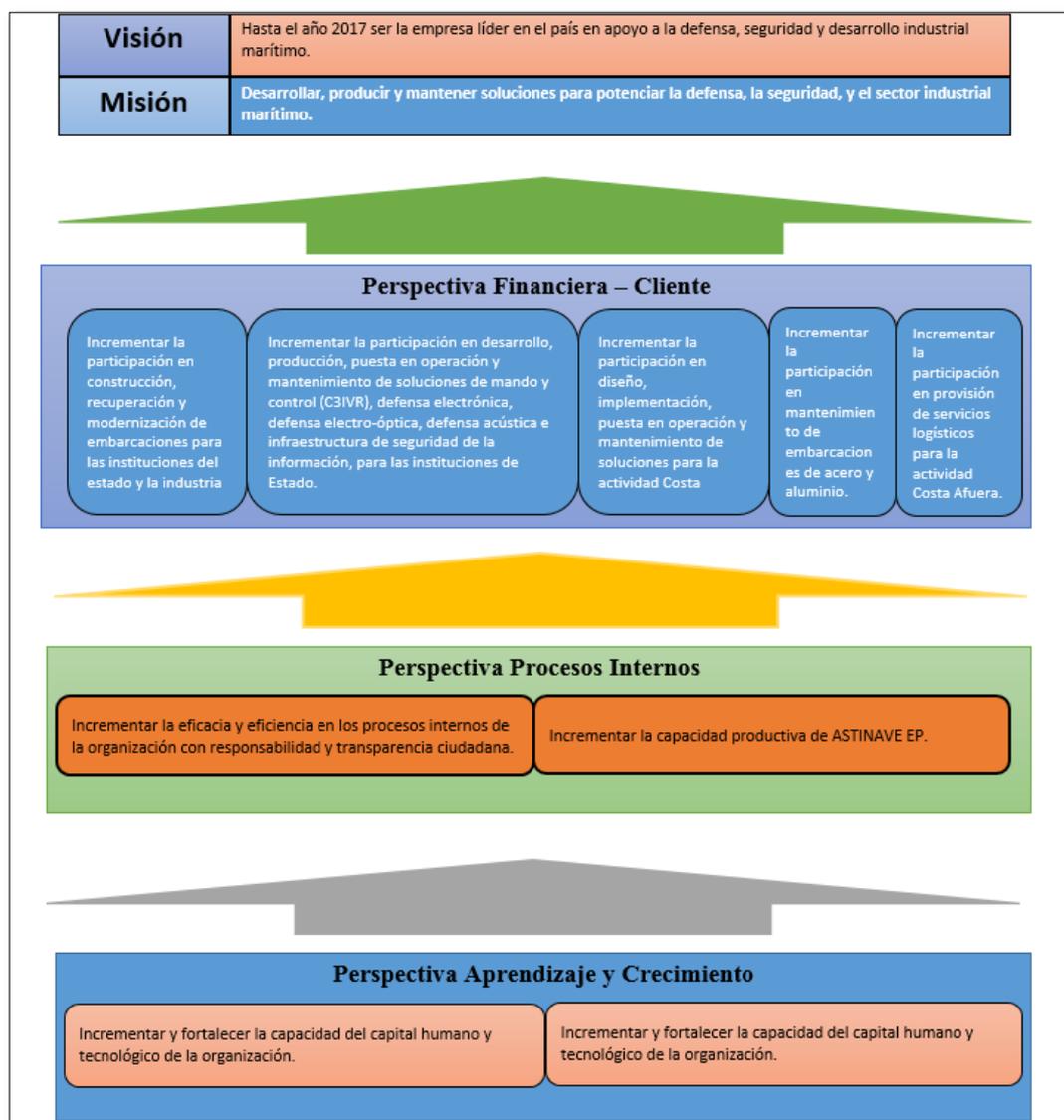
**Perspectiva Procesos Interno.-** El propósito de esta perspectiva es mantener una mejora productiva constante a través de la implementación de infraestructura de soporte empresarial y productivo, al igual que mantener una buena administración de almacenes y contrataciones a través del sistema, así también como la excelente calidad y precio para el Desarrollo de Proyectos y Prestación de Servicios.

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.-** Mantener a todo el personal de la empresa debidamente capacitado en la Gestión por procesos productivos y administrativos, y proporcionándole los recursos tecnológicos necesarios para la ejecución de sus actividades.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Los Objetivos Estratégicos de ASTINAVE EP están basados en el Balance ScoreCard

**Gráfico 2. 3 Mapa Estratégico de ASTINAVE EP**



**Fuente:** Adaptado del Mapa Estratégico ASTINAVE EP

Los objetivos estratégicos de ASTINAVE EP han sido planteados de la siguiente manera en el Plan Estratégico de la Empresa. (ASTINAVE EP, 2013)

✓ **Perspectiva Financiera - Cliente**

**OE1:** Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.

**OE2:** Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C3IVR), defensa

electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.

**OE3:** Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.

**OE4:** Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.

**OE5:** Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.

✓ **Perspectiva Procesos Internos**

**OE6:** Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.

**OE7:** Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.

✓ **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

**OE8:** Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.

**OE9:** Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.

### **2.2.2 Excelencia Operativa**

ASTINAVE EP cuenta con un sistema de gestión enfocado a procesos, lo cual permite llevar ciertas actividades administrativas u operativas con orden, control y calidad en cada una de sus tareas, esto la ha hecho merecedora de la certificación ISO 9001:2008.

Debido a los cambios por reestructuración que ASTINAVE EP atravesó en octubre del 2012 cuando se constituyó como empresa Pública, se han incorporado

nuevos procesos, subprocesos entre otras actividades dentro de la organización, todo esto con el fin de cubrir las nuevas líneas de negocio incorporadas en la misma.

Con la excelencia Operativa ASTINAVE EP busca la optimización de los procesos y el mejoramientos de sus indicadores de calidad, productividad y servicio al cliente, estos procesos a través del sistema de gestión tienen la responsabilidad de reestructurarlos a un medio más acorde a la organización integrando temas que complementen la calidad tales como: seguridad y salud ocupacional y medio ambiente, con esto ASTINAVE EP busca dar prioridad a incrementar el valor social y económico en ámbito interno y externo.

Debido a que ASTINAVE EP ha iniciado a implementar los conceptos de un Sistema de Gestión integrado, se contempla la posibilidad de preocuparse no solo por los clientes sino también por todo su entorno, este va desde la calidad del producto y servicio al cliente hasta el interés por la parte del mantenimiento de operaciones respecto a la seguridad y salud ocupacional así como el medio ambiente.

Entre las principales ventajas con las que ASTINAVE EP cuenta y contará al obtener una certificación en sistemas de gestión integrados son:

1. Simplificación del proceso de certificación y menor costo.
2. Cubrir los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y el servicio a clientes, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una gestión eficiente y controlada de la salud, la seguridad y el medio ambiente.
3. Las auditorias de implantación, seguimiento de los sistemas de gestión que se hayan establecidos en ASTINAVE EP sujeto a un plan de auditorías sistemático y programado por un equipo auditor polivalente, de esta manera se optimizan los costos.
4. Simplificará la documentación necesaria al ser ésta única, lo que traería consigo transparencia, facilidad de manejo y reducción de costos de mantenimiento.
5. Mayor visibilidad de la misión y las políticas de la organización a través de una estructura documental integrada.
6. Mejor claridad de la red de responsabilidades.

7. Mejora del desarrollo y la transferencia de know-how. (ASTINAVE EP, 2013)

Estas ventajas permiten un ahorro significativo de recursos, pero para que esto marche de una mejor manera posible se necesita que todos los participantes de la organización participen en el logro de las metas.

### **2.2.3 Talento Humano**

El talento humano es uno de los pilares fundamentales del modelo de gestión. La colaboración del recurso humano en la empresa es fundamental para que todas las estrategias se realicen según lo planificado. ASTINAVE EP ha constituido un Plan de Formación y Capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa, este plan ha favorecido en la optimización de los recursos. Los temas expuestos en las capacitaciones dentro de cada uno de los departamentos con los que cuenta la organización han sido previamente analizados con el propósito de preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos a través de conocimientos y desarrollo de habilidades y actitudes lo que trae como consecuencia la eliminación de falencias y necesidades del personal a la hora de desempeñar cualquier actividad correspondiente a los procesos de la organización. El talento humano genera valor a todos los procesos de la organización, dichos procesos están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes.

En el año 2013 la empresa se ha enfocado a la operacionalización de su estructura orgánico funcional siempre aplicando las normativas correspondientes, es decir: el Manual de Descripción del cargo, Clasificación y Valoración de Puestos para todo el personal de la empresa tanto obreros como servidores públicos, conforme a esto se ha podido equiparar los salarios de acuerdo las competencias de cada puesto.

ASTINAVE EP hasta diciembre del 2013 tuvo un total de 468 empleados, de las cuales el 13% de la nómina corresponde al personal femenino y el 87% al personal masculino. Esta distribución es debido a la descripción y

características de los puestos operativos ya que estos requieren de muchas actividades físicas y con gran índice de riesgos.

De los empleados vinculados a la organización en el 2013, el 78% se encuentra en un rango de edad entre los 18 a 35 años y el 12% corresponde a mayores de 35. Estos datos nos permite notar que una gran cantidad de personal incorporado en el último año es gente joven que cuenta con nuevas ideas para el crecimiento de la organización.

La empresa cuenta con pasantes tanto en el nivel universitario como nivel secundario, con el propósito de brindar una formación laboral a los estudiantes de cada uno los establecimientos educativos que tiene el país, acogándose según las Directrices de las Norma de Pasantías del Sector Público y colaborando con los planes del Gobierno Nacional referente a la formación en temas de educación. ASTINAVE EP ha firmado convenios de pasantías con dos instituciones educativas: Directrices de las Norma de Pasantías del Sector Público con el fin de aportar con la formación de los futuros profesionales.

Al contar con talento humano competente en cada área en la cual se desempeñe, ASTINAVE EP considera que se debe precautelar la estabilidad del personal con el correcto funcionamiento de un astillero que brinde un excelente clima y cultura organizacional, permitiendo generar mejores trabajos dentro de las líneas de negocio e incrementar el nivel de calidad en los mismos.

#### **2.2.4 Infraestructura<sup>7</sup>**

Otro de los pilares del modelo de gestión que tiene ASTINAVE EP es la infraestructura.

Debido a que ASTINAVE EP es una empresa que tiene más de cuarenta años en el mercado las instalaciones con las que cuenta no tienen la capacidad instalada suficiente para satisfacer la demanda de clientes. Esta desventaja no facilita el desenvolvimiento o las actividades diarias lo que trae como consecuencia la

---

<sup>7</sup> Información basada en el Informe de Rendición de Cuentas 2013 de ASTINAVE EP

demora de los procesos actuales, además de toda la infraestructura de gestión y soporte empresarial obsoleto. Hoy en día la empresa se está preocupando por gestionar estos temas, tales como: inconvenientes de redes de energía eléctrica, infraestructura de voz y datos, cámaras de seguridad para precautelar la seguridad, sistema de circuitos contra incendios, sistema de alarmas e implementación equipos y prendas de protección para los trabajadores. Estos temas ayudan al avance de la organización y a optimizar tiempo en los procesos.

En el año 2013 la empresa implementó la ejecución del Programa de Crecimiento Interno, el cual consiste en llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias de crecimiento de la organización.

Del Programa de Crecimiento Interno se han considerado dos de los cinco componentes debido a que estos son esenciales para el fortalecimiento del ámbito de la infraestructura:

- ✓ **Desarrollo de la infraestructura de gestión y soporte empresarial:** Se refiere a la inversión que se realiza a los edificios administrativos, infraestructura tecnológica y administración de los sistemas de gestión empresariales. Esta infraestructura es en donde se desempeña el equipo administrativo mayoritariamente.
- ✓ **Desarrollo de la infraestructura productiva:** Se considera toda aquella infraestructura como edificios de talleres, maquinaria productiva, infraestructura física y tecnológica directamente relacionada con la operacionalización de las líneas de negocio.

**Imagen 2. 1 Infraestructura Administrativo**



**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas ASTINAVE EP, 2013

### **Imagen 2. 2 Infraestructura Operativa**



**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas ASTINAVE EP, 2013

#### **2.2.4.1 INFRAESTRUCTURA DE GESTIÓN Y SOPORTE EMPRESARIAL**

Para contar con una infraestructura acorde a las necesidades de la organización se han implementado los proyectos detallados en la parte de abajo.

##### **✓ Implementación De Los Sistemas Integrados De Gestión – SIG**

La implementación de un sistema integrado de gestión según los lineamientos de normas técnicas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001 es un proyecto que permite que ASTINAVE EP pueda establecer los elementos necesarios para controlar los servicios y proyectos que brinda, estos deben ser de excelente calidad tanto para el cliente interno como para el externo; al igual que el cuidado del medio ambiente en todas las actividades realizadas, esto será a través de maquinarias de alta tecnología que ayuden a su conservación y personal debidamente capacitado para su manejo; también prevalecer la salud y seguridad de todos los trabajadores. El presente trabajo ha coadyuvado a la conceptualización y la implementación de estos sistemas integrados ya que se encuentran altamente interrelacionados y liderados por la Dirección de Estrategia de dicha empresa.

##### **✓ Implementación Del Esquema Gubernamental De La Seguridad De La Información**

ASTINAVE EP con la implementación del Esquema Gubernamental de la Seguridad de la Información (EGSI), permitirá identificar cualquier amenaza que pueda afectar la seguridad de la información de la organización, también podrá

proporcionar soporte para la gestión de la misma, capacitar a los trabajadores sobre temas de seguridad de la información, entre otros. La implementación del (EGSI) contribuirá con establecer un proceso de mejora continua en la parte de seguridad de la información tanto física como electrónica a través de la implementación de los requisitos de la norma internacional ISO 27000.

✓ **Implementación De La Plataforma De Gestión De Proyectos y Desarrollo De SW**

ASTINAVE EP ha incorporado entre sus proyectos el diseño y la implementación de una plataforma tecnológica de la empresa con el fin de gestionar los Proyectos, Gestión de Portafolio de clientes, Gestión de Desarrollo de Software; Integración-ALM, Mensajería Corporativa, Comunicación y Colaboración, Gestión de Activos de TI, Gestión y Control de Plataforma, Gestión de Ambientes virtuales y Mesa de Servicios ITIL.

La plataforma informática involucró las instalaciones y configuraciones de los siguientes software:

**Tabla 2. 1 Plataforma de Gestión de Proyectos y Desarrollos SW**

Software	Propósito
<b>Microsoft Exchange</b>	Servicio de correo electrónico institucional el cual permite una mejora administrativa de los mensajes recibidos por la institución.
<b>Microsoft Lync</b>	Sistema que permite a los usuarios de la empresa a realizar comunicaciones basadas en textos, video y compartición de archivos digitales.
<b>Microsoft System Center</b>	Está destinado para el departamento de TIC`s ya que permite una administración centralizada de los recursos de hardware, software y networking.
<b>Microsoft Sharepoint</b>	Herramienta que permite el almacenamiento de información digital de la empresa.
<b>Microsoft TaemFoundation Server</b>	Esta herramienta permite a un equipo de desarrolladores de software trabajar en un proyecto a larga escala con un repositorio central de datos.

**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas ASTINAVE EP, 2013

### ✓ **Implementación Del Centro De Datos De ASTINAVE EP**

La empresa también cuenta con una infraestructura para la protección y seguridad física del hardware, a esta infraestructura que incluye una habitación de centro de datos ubicado en la Planta Centro de ASTINAVE EP se la denomina OLIMPO.

**Imagen 2. 3 Centro de Datos de ASTINAVE EP**



**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas ASTINAVE EP, 2013

### ✓ **Implementación De Sistema De Seguridad Perimetral**

ASTINAVE EP ha implementado una infraestructura de seguridad perimetral mediante la instalación de firewall, la cual consiste en la vigilancia mediante la instalación de videocámaras y circuitos cerrados de grabación que hay dentro de la organización: A este proyecto se lo denominó QUIMERA el cual tiene un alcance de 65 videocámaras de las cuales 53 pertenecen a la Planta Centro, mientras 12 pertenecen a la Planta Sur, con esto el área de Seguridad y Protección Industrial puede monitorear todas las demás áreas de la empresa.

#### **2.2.4.2 Infraestructura Productiva**

### ✓ **Recuperación, Readecuación, Equipamiento De Talleres**

Actualmente la empresa posee una capacidad instalada distribuida en dos plantas de producción.

- ✓ La Planta Centro (Vacas Galindo s/n y Viveros – 5 de Junio)
- ✓ La Planta Sur (Base Naval Sur).

**Imagen 2. 4 Planta Centro**

**Fuente:** [www.astinave.com.ec](http://www.astinave.com.ec), 2014

**Imagen 2. 5 Planta Sur**

**Fuente:** [www.astinave.com.ec](http://www.astinave.com.ec), 2014

En la Planta Centro ejecutan todos los trabajos conformes a las líneas de negocio, sin embargo en la Planta Sur solo se realiza la actividad de Mantenimientos de Embarcaciones.

Para fortalecer la infraestructura productiva de ASTINAVE EP se realizaron adecuaciones en las plantas tales como obra civil, sistema eléctrico, sistemas auxiliares, habitabilidad.

### ✓ **Implementación Plataforma CAD-CAE-CAM**

La implementación de la Plataforma CAD-CAE-CAM es un proyecto que abarca el diseño, la implementación, la capacitación y la puesta en operación para las líneas de negocio Desarrollo de Proyectos, esta plataforma tiene como propósito dar optimizar la ejecución de la ingeniería de los proyectos, permite diseñar objetos nuevos a través de computadoras.

#### **2.2.5 Finanzas**

Este pilar constituye parte importante del modelo de gestión de ASTINAVE EP ya que este permite guardar armonía entre el uso de los recursos financieros y la incorporación de los ámbitos de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente transversalmente en cada uno de los ámbitos anteriores.

Los departamentos que permiten articular operativamente los procesos agregadores de valor en ASTINAVE EP son: Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Proyectos.

#### **2.2.6 Responsabilidad y Transparencia Ciudadana**

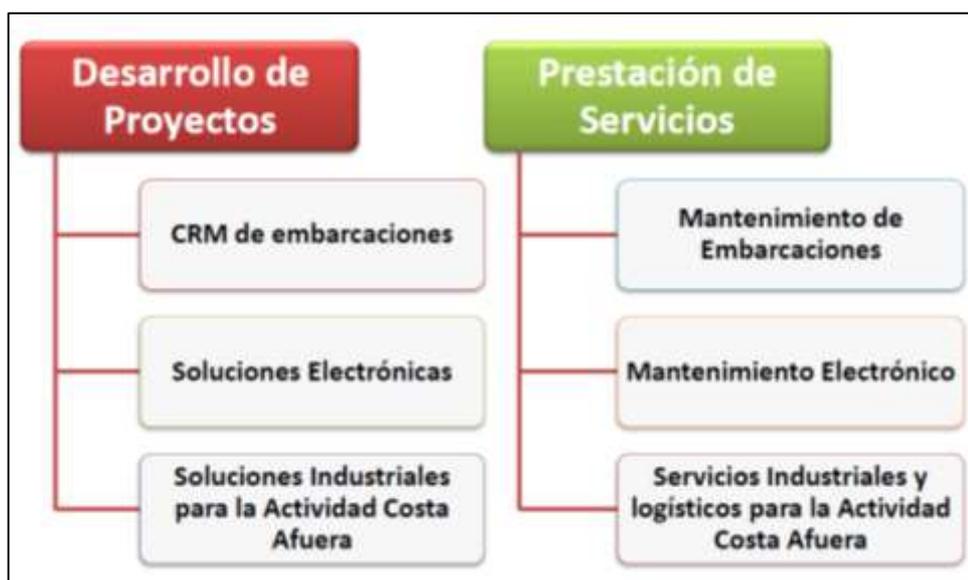
ASTINAVE EP fundamenta sus actividades en la Responsabilidad y Transparencia ciudadana en la cual está inmersa la Responsabilidad Social que basa sus gestiones de acuerdo a la normativa de seguridad industrial que se encarga de salvaguardar la seguridad y protección del personal brindándoles implementos tales como los EPP (Equipos de Protección Personal), instalación de sistema hidráulico y detención de humos, señalización, entre otros; Salud Ocupacional, este programa tiene como objetivo procurar el bienestar físico así como la adecuada y oportuna atención médica por accidentes o enfermedad; Gestión Ambiental en la cual se realizan actividades para la concientización ambiental y protección del medio ambiente tales como recuperación del suelo contaminado, auditoría ambiental y políticas para manejo de desechos peligrosos, entre otros ; Proyectos de responsabilidad social entre los principales la empresa cuenta con el proyecto 5s, cursos de computación para el personal operativo y para sus hijos, entre otros.

ASTINAVE EP por pertenecer al sector público está regida al cumplimiento de la ley Gubernamental como lo es la LOTAIP (Ley Orgánica de transparencia y Acceso a la información), la empresa tiene que ingresar información mensual a través del portal institucional, así como realizar el informe anual de rendición de cuentas, al igual que realizar las publicaciones tales como Estructura orgánica, base legal, regulaciones y procedimientos entre otros, con el fin de mantener informada a la ciudadanía de todos las gestiones realizadas por la empresa.

## 2.3 Líneas de Negocio

La empresa actualmente cuenta con dos líneas de negocio distribuidas de la siguiente manera:

Gráfico 2. 4 Líneas de Negocio ASTINAVE EP



**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas ASTINAVE EP

### 2.3.1 Desarrollo de Proyectos

#### 2.3.1.1 Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones

En ASTINAVE EP llevan a cabo trabajos de construcción, recuperación y modernización de embarcaciones de acero y aluminio con diseños propios y adquiridos para la mayor comodidad del cliente. La recuperación y modernización de embarcaciones se las realiza en cualquier etapa del ciclo de vida del producto

### **2.3.1.2 Soluciones Electrónicas**

Se ofrecen una gama de productos ya que cuentan con experiencia e infraestructura

- ✓ Sistemas Integrales de mando y control (C4IVR)

Son plataformas tecnológicas arquitectadas, desarrolladas y puestas a operar sobre la base de tecnologías modernas que cumplen con los estándares militares y de seguridad.

- ✓ Infraestructura de seguridad de la información.

Este sistema ofrece infraestructura criptográfica para proteger la información.

### **2.3.1.3 Soluciones Industriales para la Actividad Costa Afuera**

Por su relación tradicional y natural con el mar, ASTINAVE EP es la empresa que se encarga de ofertar soluciones para la industria off-shore. Dentro de las soluciones que ofrecemos para la industria Off Shore se destacan:

- ✓ Diseño y Construcción de: Plataforma Petroleras, Tuberías Submarinas, Facilidades de Superficie en Instalaciones Costa Afuera,
- ✓ Relevamiento de Instalaciones Petroleras Submarinas,
- ✓ Mantenimiento de Predictivo/Correctivo de Instalaciones Petroleras Offshore.
- ✓ SCADA- Supervisory Control And Data Acquisition (Supervisión,Control y Adquisición de Datos)

A futuro, con la nueva planta en Posorja, estarán en la capacidad de construir plataformas para la exploración y explotación responsable y sustentable de la riqueza hidrocarburífera, gasífera y minera costa afuera.

## **2.3.2 Prestación de servicios**

### **2.3.2.1 Mantenimiento de Embarcaciones**

El mantenimiento de embarcaciones se lo realiza en la planta sur y planta centro.

La Planta sur posee dos diques flotantes el Río Orellana y el Río Napo, los mismos que cuentan con grúas móviles las cuales facilitan el mantenimiento de las embarcaciones.

**Tabla 2. 2 Longitud Máxima de Embarcaciones de la Planta Sur**

<b>DIQUE RÍO ORELLANA</b>		<b>DIQUE RÍO NAPO</b>	
<b>Capacidad de levante:</b>	de 6000 [DWT]	<b>Capacidad de levante:</b>	3500 [DWT]
<b>Eslora útil:</b>	130 m	<b>Eslora útil:</b>	120 m
<b>Manga útil:</b>	16 m	<b>Manga útil:</b>	16 m
<b>Calado útil:</b>	9 m	<b>Calado útil:</b>	9 m

**Fuente:** Las autoras, 2014

En la Planta Centro se cuenta con un varadero de hormigón, el mismo que posee un patio de transferencia con capacidad para acoger hasta 8 embarcaciones simultáneamente y la plataforma de varamiento

**Tabla 2. 3 Longitud Máxima de Embarcaciones de la Planta Centro**

<b>VARADERO</b>	
<b>Capacidad de levante:</b>	1000[DWT]
<b>Manga:</b>	11m
<b>Eslora:</b>	70m

**Fuente:** Las autoras, 2014

### 2.3.2.2 Mantenimiento Electrónico

Se ofrece el servicio de mantenimiento a nivel software y hardware, este servicio de mantenimiento electrónico está orientado al soporte y sostenimiento, de los sistemas de defensa producidos por la empresa, que han sido entregados e instalados en los emplazamientos operacionales de las Fuerzas Armadas. Con este servicio ASTINAVE EP contribuye a mantener el más alto nivel operativo y operacional de nuestros clientes.

### 2.3.2.3 Servicios Industriales y Logísticos para la Actividad Costa Afuera

#### TALLERES

ASTINAVE EP cuenta con 8 talleres diferentes los cuales desempeñan diferentes actividades.

Gráfico 2. 5 Talleres de ASTINAVE EP



Fuente: Las Autoras, 2014

- ✓ Taller 100 soldadura.- Este taller se dedica a construir y reparar todo tipo de estructura de acero, aluminio y aleaciones especiales.
- ✓ Taller 200-A metalmecánica.- Este taller está encargado de la confección de todo tipo de piezas metálicas para las industrias del mismo sector del ASTINAVE EP.
- ✓ Taller 200-B motores.- Este taller es aquel que repara y da mantenimiento a los motores de combustión interna, eléctricos, hidráulicos y neumáticos.
- ✓ Taller 300 electricidad.- Este taller ofrece los siguientes servicios:
  - ✓ El rebobinado y mantenimiento de motores AC y DC, transformadores y generadores eléctricos
  - ✓ El cableado del sistema de seguridad de generadores y máquinas principales
  - ✓ La instalación de cableado eléctrico de embarcaciones
  - ✓ El mantenimiento de y reparación de tableros eléctricos
- ✓ Taller 400 electrónica.- En este taller se realizan los trabajos de instalación y mantenimiento de sistemas electrónicos en embarcaciones comerciales y militares tales como:
  - ✓ Sistemas y equipos de ayuda a la navegación (radar, GPS, ecosonda, AIS, estación meteorológica, compás magnéticos y satelitales)

- ✓ Equipos de comunicaciones internas y externas (radioteléfonos HF y VHF, sistema de megafonía, intercomunicadores, teléfonos autoexcitados y automáticos)
- ✓ Equipos de vigilancia marítima (cámara IR y visión nocturna)
  
- ✓ Taller 500 sistemas auxiliares.- Este taller brinda los siguientes servicios:
  - ✓ Mantenimiento, montaje y desmontaje de válvulas
  - ✓ Pruebas Hidroestáticas y neumáticas
  - ✓ Fabricación y mantenimiento de filtros de agua
  - ✓ Fabricación de piezas de sistemas auxiliares
  - ✓ Elaboración, montaje, desmontaje y mantenimiento de circuitos de agua dulce, agua salada, aguas grises, aguas negras, aceite, vapor y combustible.
  
- ✓ Taller 600 limpieza y pintado de estructuras.- El taller de limpieza y pintado ofrece los siguientes servicios en lo referente a limpieza y pintura:
  - ✓ Limpieza de superficies metálicas empleando técnicas eco-amigables como el hidroblasting y limpieza con granalla.
  - ✓ Preparamos y aplicamos planes integrales de pintura.
  - ✓ Ejecutamos todo tipo de trabajo de carpintería.
  
- ✓ Taller 900 servicios y operaciones.- Este taller brinda los siguientes servicios:
  - ✓ Mantenimiento de cajas de mar.
  - ✓ Montaje y desmontaje de sistemas de propulsión y gobierno.
  - ✓ Alineación de ejes
  - ✓ Mantenimiento de anclas y cadenas
  - ✓ Inspección de espesores de planchaje
  - ✓ Desmontaje de ánodos de zinc
  - ✓ Limpieza de tanques de combustible, agua y aceite
  - ✓ Maniobra de varada y desvarada de embarcaciones

### **2.3.3 Capacidad instalada por líneas de negocio de la planta centro (ASTINAVE EP, 2013)<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup> Información basada del PLAN ESTRATÉGICO DE ASTINAVE EP 2013 – 2017.

A continuación se detalla la capacidad productiva de cada una de las plantas:

### **2.3.3.1 DESARROLLO DE PROYECTOS**

#### **Construcción, Recuperación y Modernización (CRM) de embarcaciones**

- ✓ Embarcaciones de acero y aluminio de hasta 2.000 (ton), 90(m) de eslora y 15(m) de manga, 5(m) de calado

#### **Soluciones Electrónicas**

- ✓ Sistemas de Mando y Control;
- ✓ Sistemas de Defensa Electrónica;
- ✓ Infraestructura de Seguridad de la Información

#### **Soluciones Industriales para la Actividad Costa Afuera**

- ✓ Ingeniería y modernización para optimización de facilidades de producción costa afuera; y,
- ✓ Fabricación de módulos estructurales para facilidades costa afuera de hasta 30(ton).

### **2.3.3.2 Prestación De Servicios**

#### **Mantenimiento de Embarcaciones**

- ✓ Mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio de hasta 800(ton), 60(m) de eslora, 12(m) de manga y 4(m) de calado.
- ✓ Todo tipo de servicios metalmecánicos, mantenimiento de sistemas propulsivos y de gobierno, mantenimiento eléctrico, mantenimiento a motores de combustión interna y mecánicos.

#### **Mantenimiento Electrónico**

- ✓ Mantenimiento de sistemas: Mando y Control, Defensa Electrónica; y; Seguridad de la Información.

#### **Servicios Industriales y Logísticos para la Actividad Costa Afuera**

- ✓ Diseño y Construcción de: Plataformas Petroleras, Tuberías Submarinas, Facilidades de Superficie en Instalaciones Costa Afuera
- ✓ Relevamiento de Instalaciones Petroleras Submarinas

- ✓ Mantenimiento de Predictivo/Correctivo de Instalaciones Petroleras Offshore
- ✓ SCADA

## 2.3.4 Capacidad instalada por líneas de negocio de la planta sur<sup>9</sup>

### 2.3.4.1 Prestación De Servicios

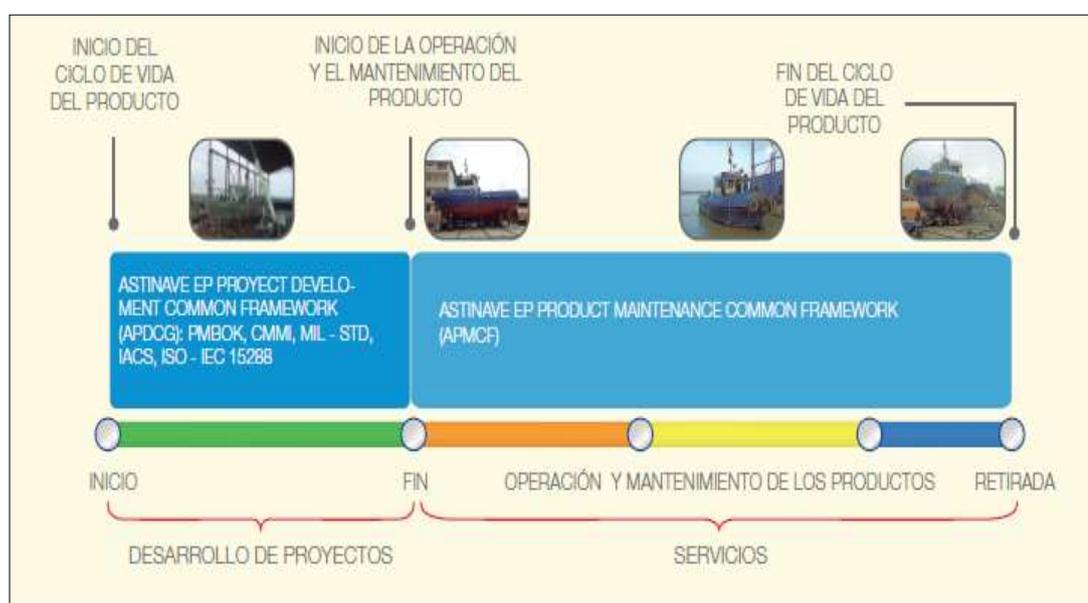
#### Mantenimiento de Embarcaciones

Mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio de hasta 6.000(ton), 120(m) de eslora y 16(m) de manga y 6(m) de calado.

### 2.3.5 Soluciones Tecnológicas Integrales

Para mantener la satisfacción del cliente ASTINAVE EP ha implementado un sistema de soluciones tecnológicas integrales mediante una Gestión del ciclo de vida de la embarcación, es decir, desde que la empresa inicia una construcción de una embarcación la cual una vez terminada se entrega al cliente para que inicie su respectiva operación, lo que conlleva a brindar mantenimiento continuo hasta que la embarcación cumpla con su vida útil.

**Gráfico 2. 6 Soluciones Tecnológicas Integrales**



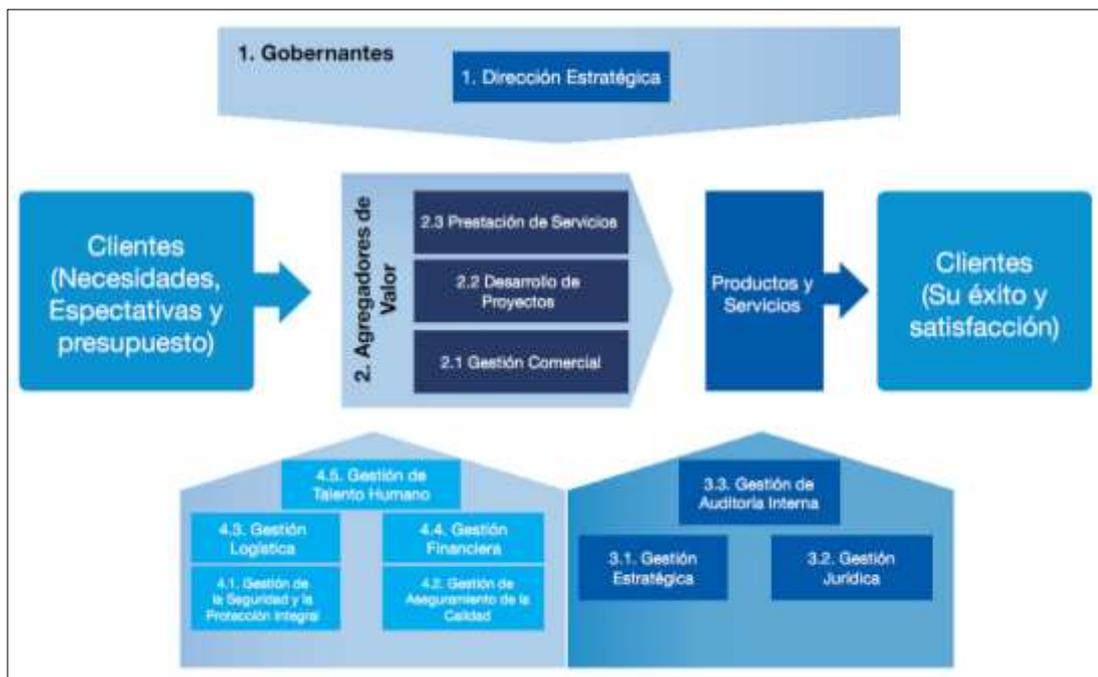
**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas ASTINAVE EP,2014

<sup>9</sup> Información basada del PLAN ESTRATÉGICO DE ASTINAVE EP 2013 – 2017.

## 2.4 Procesos de la Empresa

Los procesos son un conjunto de actividades sistemáticas que conducen a la creación de los productos y servicios relacionados con las necesidades de los clientes de ASTINAVE EP, la cual se resume a continuación en el siguiente mapa de procesos (ASTINAVE EP, 2012)<sup>10</sup>:

**Gráfico 2. 7 Mapa de Proceso ASTINAVE EP**



**Fuente:** Estatuto Orgánico de Gestión por Proceso de ASTINAVE EP, 2014

### 2.4.1 PROCESOS GOBERNANTES

Como se puede observar en el gráfico anterior el proceso Gobernante se encuentra liderado por la gerencia general y se lo denomina Dirección de Estrategia

#### 2.4.1.1 Dirección Estratégica

Es aquel proceso que se encarga de definir las políticas dentro de cada uno de los aspectos que hay en la empresa.

### 2.4.2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

En el gráfico también se ilustra los procesos agregadores de valor, estos procesos lo conforman la gestión comercial, prestación de servicios y desarrollo de proyecto y

<sup>10</sup> Información basada en el Estatuto Orgánico de Gestión por Proceso de ASTINAVE EP

son aquellos que determinan las actividades claves de la organización con las cuales se generan ventajas competitivas en el mercado objetivo.

#### **2.4.2.1 Gestión Comercial**

La gestión Comercial se refiere a aquellos procesos encargados de establecer, mantener e incrementar el nivel de ventas al igual que las oportunidades y ventajas competitivas.

#### **2.4.2.2 Desarrollo de proyectos**

Se encuentra liderada por el gerente de proyectos. Este proceso es aquel que se encarga de las siguientes actividades: CRM (Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones), al igual que soluciones electrónicas y también está involucrado en el diseño, la planificación y construcción de soluciones industriales para la actividad Costa afuera.

#### **2.4.2.3 Prestación de Servicios**

Se encuentra liderada por el Gerente de Operaciones. La prestación de servicios es aquella línea de negocio que se encarga de brindar mantenimiento a la infraestructura de las embarcaciones al igual que al ámbito electrónico a través de los diferentes talleres con los que cuenta la organización ilustrados en la gráfico1.7 detallado anteriormente.

### **2.4.3 PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA**

Son aquellos que brindan la asesoría a los procesos gobernantes y agregadores de valor ya que estos tienen los conocimientos técnicos especializados para proporcionar y fundamentar la base técnica y legal para la realización de las actividades de la organización.

#### **2.4.3.1 Gestión Estratégica.**

Se encuentra liderado por el Director de Estrategia en la Dirección de Estrategias. La Gestión Estratégica consiste en establecer políticas para una correcta implementación de procesos de gestión de acuerdo a la planificación estratégica, así como un adecuado manejo de la información, tecnología, y la supervisión de los planes y programas estratégicos que implemente la empresa.

### **2.4.3.2 Gestión Jurídica.**

Es aquel que se encuentra precedido por el Director Jurídico en la Dirección Jurídica. La gestión Jurídica es aquel proceso que regula la aplicación de normas legales dentro de la organización.

### **2.4.3.3 Gestión de Auditoría Interna**

Esta se encuentra liderado por el Auditor General en la Unidad de Auditoría Interna. La Gestión de Auditoría Interna es el encargado de controlar las actividades de la empresa a través de evaluaciones especiales, auditorías y verificaciones preliminares con el objetivo de establecer el cumplimiento de las normativas.

## **2.4.4 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO**

Los procesos habilitantes de apoyo son los encargados de la generación de productos y servicios para los procesos gobernantes y agregadores de valor, están compuestos por: Gestión de la Seguridad y Protección Integral, Gestión de Aseguramiento de la Calidad, Gestión Logística, Gestión Financiera y Gestión del Talento Humano.

### **2.4.4.1 Gestión de la Seguridad y la Protección Integral**

Este se encuentra liderado por el Jefe de Seguridad y Protección Integral en la Unidad de Seguridad y Protección Integral. La Gestión de la Seguridad y la Protección Integral es el proceso encargado de salvaguardar la integridad física y emocional de todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, reduciendo riesgos y conservando y protegiendo el medio ambiente.

### **2.4.4.2 Gestión de Aseguramiento de la Calidad**

Este se encuentra representado por el Jefe de Aseguramiento de la Calidad en la Unidad de Aseguramiento de la Calidad. Este proceso es el que garantiza que todos los productos o servicios cumplan con la normativa, estándares y especificaciones de la calidad establecidos por el cliente.

### **2.4.4.3 Gestión Logística**

Este se encuentra representado por el Gerente Logístico en la Gerencia Logística. Este proceso encargado de la adquisición de bienes y servicios para el desarrollo de

los trabajos, así como para aumentar la infraestructura de la empresa. Este proceso también se dedica a la administración de los recursos de transportes y servicios de la organización y mantenimiento de la infraestructura.

#### 2.4.4.4 Gestión Financiera

Es aquella que se encuentra precedida por el Gerente Financiero y desarrollada en la Gerencia Financiera. Este proceso es el encargado de supervisar y administrar los fondos de la empresa, llevar el presupuesto y los registros contables con el objetivo de establecer los análisis financieros para la respectiva toma de decisiones, también se encarga de llevar aspectos tributarios como impuestos, aranceles, entre otros.

#### 2.4.4.5 Gestión del Talento Humano

Es aquel que está representado por el Director de Talento Humano en la Dirección de Administración del Talento Humano. Este proceso tiene como función la vinculación y desarrollo profesional del personal así como la evaluación, renovación y desvinculación del talento humano de la organización.

## 2.5 Estructura Organizacional por proceso

La estructura Organización de ASTINAVE EP está enfocada en la gestión por procesos.

**Gráfico 2. 8 Organigrama Estructural por Procesos de ASTINAVE EP**



**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas ASTINAVE EP, 2013

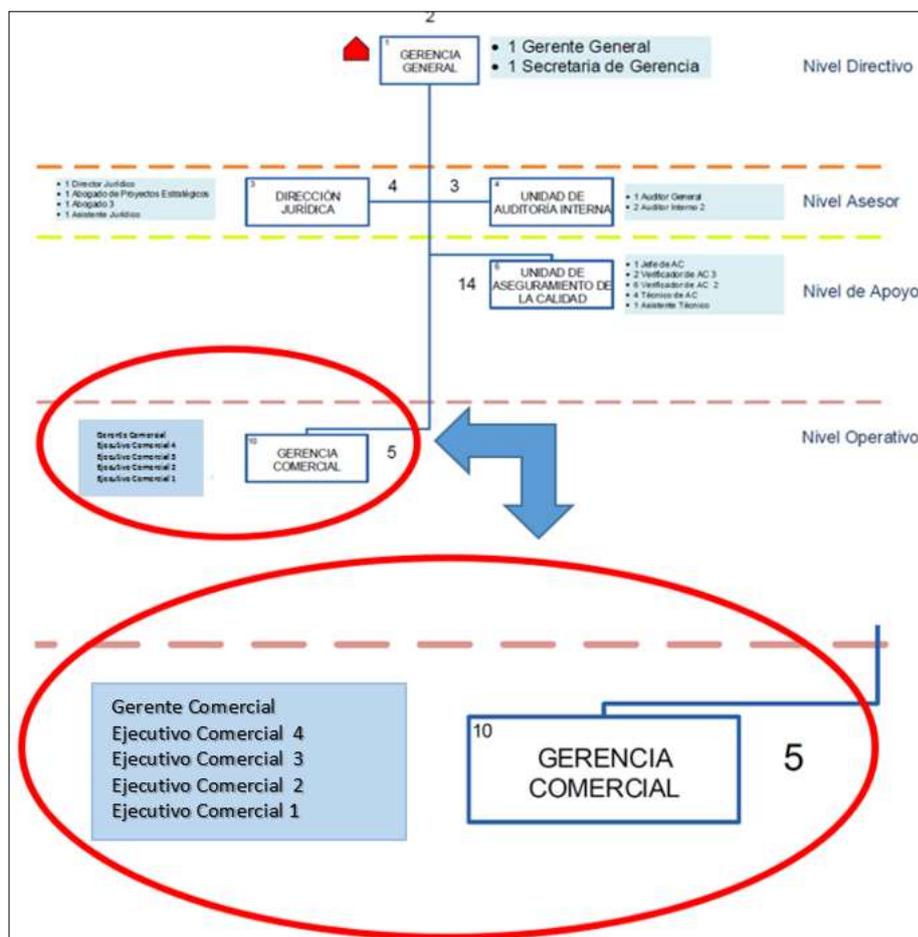
El cuadro anterior muestra cómo están distribuidas las Gerencias de la empresa: en la parte inferior de la estructura organizacional encontramos a la Gerencia Comercial, Gerencia de Proyectos y Gerencia de Operaciones estas son las que generan valor a la organización es decir inyectan el recurso económico, Mientras que la Unidad de Seguridad y Protección Integral, así como la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, la Gerencia Logística, Gerencia Financiera, y la Dirección de Administración de Talento Humano desempeñan las actividades de acuerdo con las directrices planteadas por la Dirección de Estrategia, Unidad de Auditoría, y Dirección Jurídica, estas áreas tiene como fin alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, lo que le permite tomar decisiones a la Gerencia General las cuales contribuirán con el crecimiento de la empresa.

## **2.6 Gerencia Comercial**

El área de la Gerencia Comercial está representada por el Gerente Comercial, área tiene como misión ejecutar la estrategia comercial definida en el Plan estratégico para alcanzar el nivel de ventas necesario para el crecimiento sustentable de la empresa.

La gerencia Comercial está encargada de proporcionar información referente a los trabajos realizados, así como recepción de reclamos, quejas, sugerencias, elaboración de propuestas comerciales, campañas publicitarias, firma de contratos, captación de clientes potenciales, actualización de cartera comercial y cartera de líneas de negocios, estudio de mercado, imagen empresarial, evaluar la satisfacción de cliente, elaboración de planes estratégicos de marketing y ventas, proponer a la Gerencia General las estrategias comerciales que la empresa implementará para contribuir con la consecución de los objetivos organizacionales.

Gráfico 2. 9 Gerencia Comercial



Fuente: ASTINAVE EP, 2014

La Gerencia Comercial dentro de la Estructura Organizacional por procesos se encuentra ubicada en la parte inferior del mismo, es una área de vital importancia para la empresa ya que está inmersa en la cadena de valor de ASTINAVE EP en colaboración con la Gerencia de Procesos y de Operaciones, el principal objetivo de esta cadena de valor generar ingresos a la empresa y al mismo tiempo cubrir las necesidades del cliente brindándole la máxima satisfacción posible.

La Gerencia Comercial cuenta con la colaboración de los siguientes cargos:

- ✓ Gerente Comercial.- la misión de este cargo es dirigir y controlar la ejecución de los de su responsabilidad y gestionar un portafolio de programas y proyectos que garanticen el crecimiento de la empresa de forma sustentable, rentable y socialmente responsable

- ✓ Ejecutivo Comercial 4.- Coordinar y administrar las estrategias empresariales que aseguren la efectiva comercialización de los productos y servicios ofertados por la empresa.
- ✓ Ejecutivo Comercial 3.- Coordinar y ejecutar las estrategias empresariales que aseguren la efectiva comercialización de los productos y servicios ofertados por la Empresa.
- ✓ Ejecutivo Comercial 2.- Supervisar y ejecutar las estrategias que aseguren la efectiva comercialización de los productos y servicios ofertados por la Empresa.
- ✓ Ejecutivo Comercial 1.- Ejecutar la comercialización de los productos y servicios ofertados por la Empresa. (ASTINAVE EP, 2012) <sup>11</sup>

Las actividades del área se dividirán dependiendo del nivel de responsabilidad de cada una de ellas.

### **2.6.1 Procesos de Gestión Comercial**

La Gestión Comercial es un macroproceso que está constituido por tres procesos de mucha importancia los cuales no están debidamente estructurados:

#### **2.6.1.1 Ventas**

Este proceso se encarga de llevar el control de las actividades para la venta de las líneas de negocio de Desarrollo de Proyectos y Prestación de Servicios, las cuales no se están desarrollando de forma ordenada debido a la falta de procedimientos necesarios para esto, en los cuales se deberán plasmar las actividades que deben desarrollar los involucrados en cada una de la líneas de negocios.

#### **2.6.1.2 Servicio al cliente**

Para lograr una excelente relación con el cliente, el departamento comercial deberá contar con procedimientos específicos para la optimización de las actividades de los ejecutivos comerciales y al mismo tiempo es necesario que dentro de esta documentación esté implícita la apertura que se les brinda a los clientes y así informe cualquier inconformidad, es decir, los reclamos o quejas que se presenten y por consiguiente ofrecerle una solución oportuna a su problema, también es necesario

---

<sup>11</sup> Información obtenida del Manual de Descripción, Clasificación Valoración de Puestos para Servidores Públicos de ASTINAVE EP.

que midan el nivel de satisfacción del cliente con el fin de tomar acciones correctivas para una mejora continua.

### **2.6.1.3 Marketing**

Este proceso es el encargado de ayudar a proporcionar lineamientos para el mejoramiento de la Imagen Empresarial a través de un manejo adecuado de los clientes, con el fin de mantenerlos fidelizados a la empresa. Para este objetivo se podrá levantar documentos tales como manuales e instructivos necesarios para tener una mejor relación con los clientes y así también como la satisfacción del mismo.

## **Capítulo 3**

### **3 Marco Teórico**

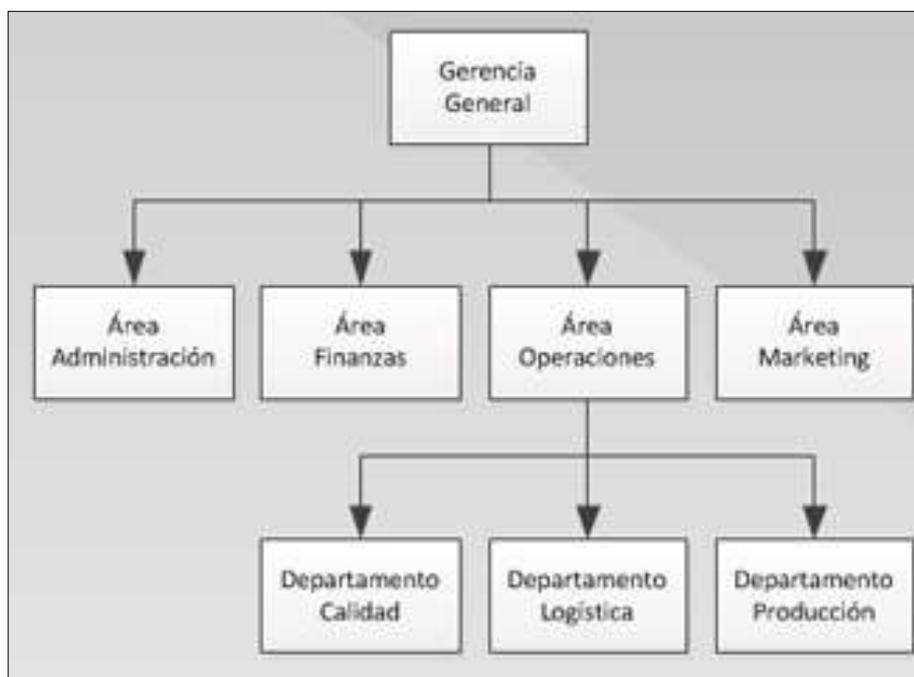
#### **3.1 Breve introducción de la Organización Funcional y Organización por procesos**

Anteriormente las organizaciones se regían por el modelo de organizaciones funcionales o tradicionales, las cuales tienen como principal característica una estructura jerárquica, las organizaciones tradicionales se centran en las necesidades de la empresa y no en las necesidades del cliente lo que conlleva a la pérdida de recursos y tiempo en actividades que no aportan valor, hoy en día esta estructura ha sido reemplazada por algunas empresas de acuerdo a una gestión basada en procesos.

La organización por procesos está sujeta a un sistema de actividades interrelacionado bajo una lógica secuencial, la cual tiene como finalidad la satisfacción del cliente. Para lograr una organización por procesos bien estructurada se debe trabajar con tres niveles de mucha importancia: técnica, organización y personas. La gestión por procesos tiene como finalidad que la empresa se organice a través de las actividades que agregan valor al cliente y enfocar los esfuerzos hacia generar mayor eficacia y eficiencia a través de la mejora continua en sus diversos procesos establecidos.

### 3.1.1 Organización Funcional

Gráfico 3. 1 Organización por funciones



**Fuente:** Vicente Andreu, Director de DHO Consultores, Especialista en gestión por Procesos, 2013

La organización funcional se creó debido a que las organizaciones no se enfocaban en la especialización, por lo que Frederick Taylor propuso que el trabajo del supervisor sea dividido en ocho diferentes especializaciones, para que cada actividad principal sea autónoma dentro de su propio campo relacionado a las decisiones, personal y recursos que utilizaban para realizar las labores referentes a sus determinadas funciones, así se originó este modelo jerárquico.

Es decir, que la organización funcional se enfoca en la división del trabajo y en la definición de una especialización de manera que cada trabajador, ya sea este el gerente o el obrero, tenga que ejecutar un mínimo posible de funciones para alcanzar los objetivos departamentales antes que los institucionales (Munch Galindo & García Martínez, 2009)<sup>12</sup>.

Entre las ventajas de la organización funcional se podrá resaltar las siguientes:

<sup>12</sup> Información adaptado del libro de Fundamentos de Administración

- ✓ Cada una de las actividades es de mayor especialización.
- ✓ Cada uno de los trabajadores es eficiente respecto a la realización de tareas o funciones.
- ✓ La división del trabajo no es de manera incidental sino más bien se realiza una previa planificación de esta.
- ✓ Las tareas relacionadas con el trabajo operacional está separada de las tareas o trabajo intelectual.
- ✓ La carga y presión sobre un solo jefe disminuye debido al número de especialistas que hay en la organización.

Entre las desventajas de la organización funcional podemos resaltar las siguientes:

- ✓ Una de las desventajas de la organización funcional es la dificultad al localizar y fijar las responsabilidades, esto trae como consecuencia que los trabajadores no cumplan las órdenes debido a las contradicciones que pueden existir entre los jefes lo que afectaría severamente en la disciplina de los empleados.
- ✓ El principio de la unidad de mando se estaría violando lo que trae como consecuencia una confusión y posibles conflictos.
- ✓ Podría existir una opaca definición de la autoridad, esto podría originar malos entendidos entre los jefes.

### **3.1.2 La Organización por Procesos**

“Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso” (ISO 9001, 2008).

### **3.1.3 Beneficios del Enfoque Basado en procesos**

El enfoque en proceso permite mejorar en la eficacia y eficiencia de la empresa a

través de los siguientes puntos (Organización Internacional de Normalización, 2008):<sup>13</sup>

- ✓ Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- ✓ Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- ✓ Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- ✓ Menores costos y creación de tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- ✓ Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- ✓ Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- ✓ Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

#### **3.1.4 Comprensión del enfoque basado en proceso**

La implementación de este enfoque se ha convertido en una de las mejores opciones para las empresas, ya que es una forma de organizar y tramitar las actividades de trabajo, satisfaciendo al cliente y al mismo tiempo mejorando el desempeño de la organización.

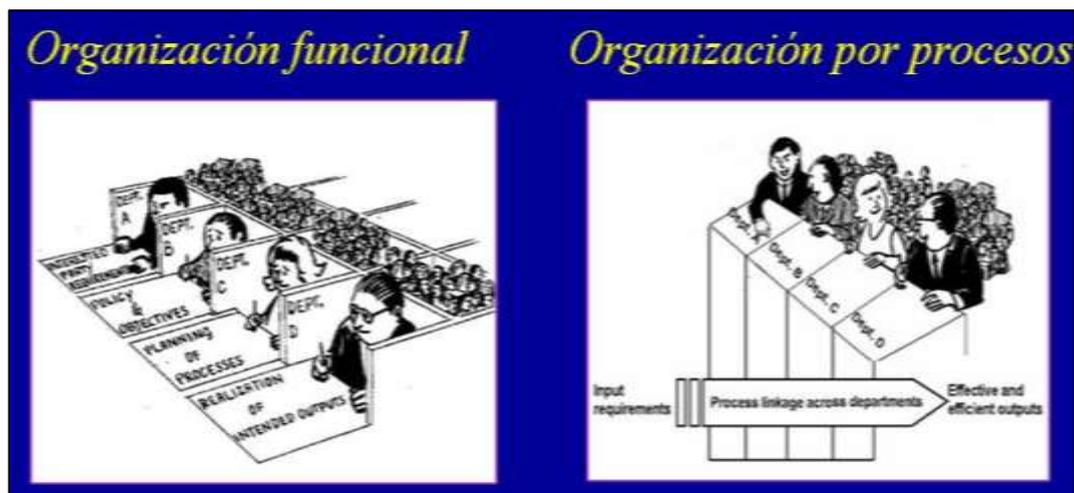
“Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales.

El enfoque basado en proceso introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización” (Organización Internacional de Normalización, 2008).

---

<sup>13</sup>.Obtenido de la Orientacion sobre el concepto y Uso del Enfoque Basado en proceso.

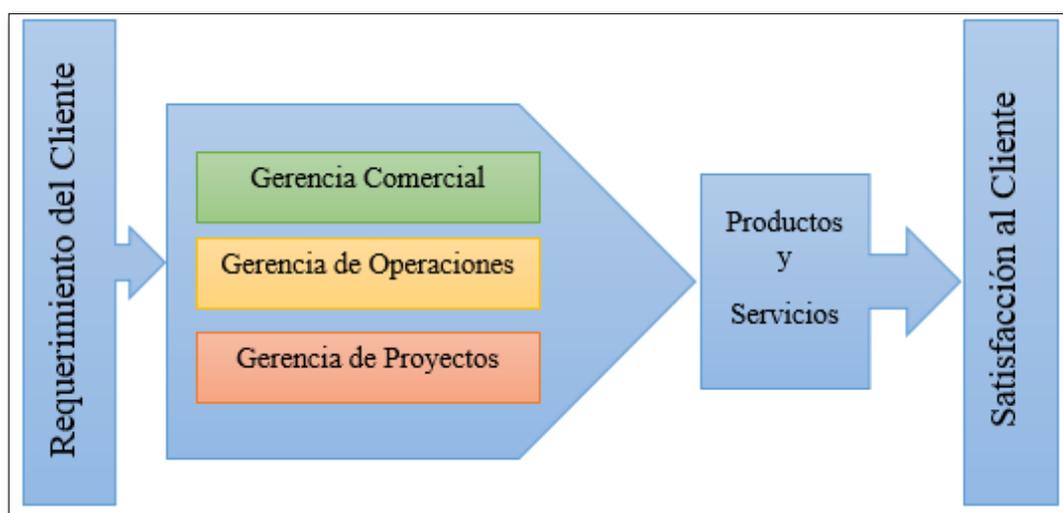
**Gráfico 3. 2 Ejemplo de Vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización**



**Fuente:** ISO/TC 176/SC 2/N 54453 Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión, 2008

La organización por procesos es un modelo de estructura administrativa que se lo puede utilizar en cualquier empresa, el cual tiene como objetivo desarrollar un enfoque sistémico de las organizaciones. La organización por procesos es aquella que está orientada al trabajo en función de la satisfacción del cliente, supliendo sus necesidades y expectativas, a través de procesos que proporcionen valor agregado al cliente.

**Gráfico 3. 3 Organización por proceso**



**Fuente:** Las autoras, 2014

## 3.2 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos está basada en un modelo de sistemas como un grupo o conjunto de procesos los cuales están interrelacionados a través de vínculos causa-efecto.

La gestión por procesos tiene como finalidad el asegurar que todos los procesos de la empresa se desarrollen de manera ordenada y coordinada, mejorando la efectividad, agregando valor y la satisfacción de todas las partes interesadas como: personal, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general, entre otros<sup>14</sup>.

### 3.2.1 Objetivos de la gestión por procesos

El principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad, como se mencionó con anterioridad, a través de:

- ✓ Reducir los costos internos innecesarios
- ✓ Acortar los plazos de entrega
- ✓ Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma a que este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- ✓ Incorporar actividades adicionales de servicio, de escasos costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Para entender la gestión por procesos se puede considerar como un sistema cuyos elementos principales son:

- ✓ Los procesos claves
- ✓ La coordinación y el control de su funcionamiento
- ✓ La gestión de su mejora (Toscano, 2011)<sup>15</sup>

### 3.2.2 ¿Qué es un proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades, actos, acciones, mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada durante el desarrollo del mismo y los

---

<sup>14</sup> Información adaptada del Manual de Gestión de la calidad.

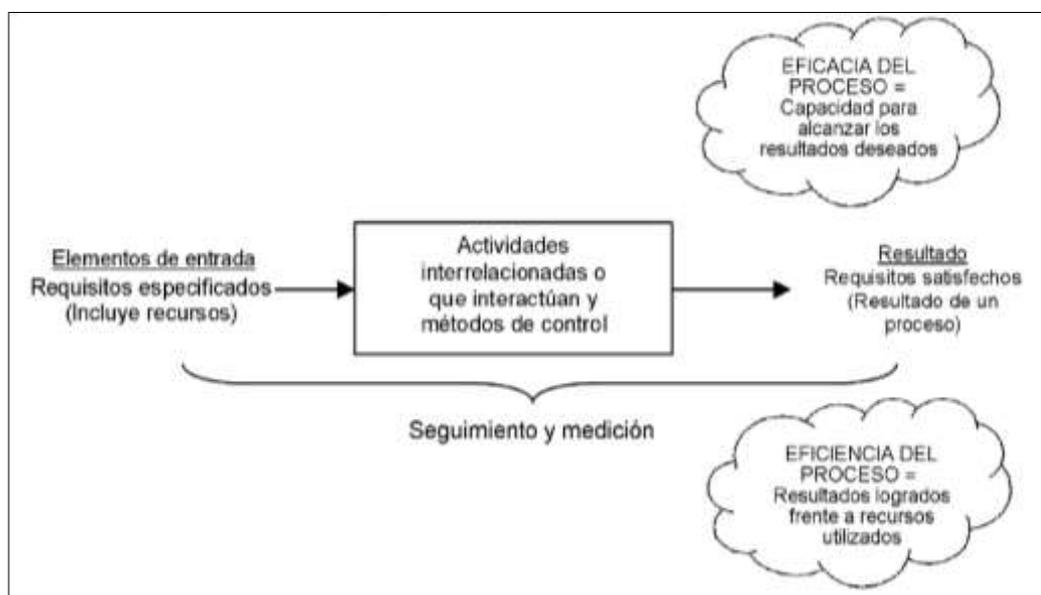
<sup>15</sup> Información Obtenida de la Revista Digital Ilustrados

convierte en resultados. Todos estos pasos que conforman un proceso deben ser organizados de manera sistemática.

Estas actividades deben ser planificadas y requieren de materiales y personas para que se lleve a cabo según lo planificado.

Un proceso debe añadir valor al cliente, si dentro de la estructura de la empresa existe un proceso que no añada valor a la organización este debe ser eliminado o reestructurado ya que la consecuencia final de los procesos es el lograr objetivos que satisfagan al cliente.

**Gráfico 3. 4 Proceso Genérico**



**Fuente:** ISO/TC 176/SC 2/N 54453 Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión, 2008

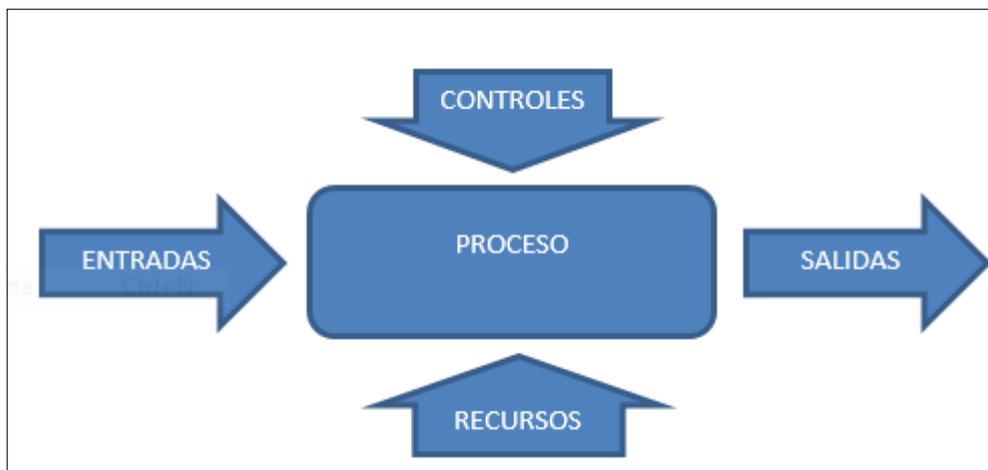
Cada uno de los procesos están conformados por elementos tales como:

- ✓ Entradas: Son los elementos que van a ser transformados en el Proceso.
- ✓ Proceso: Actividades lógicamente estructuradas y secuenciales que permiten la transformación de las entradas para obtener los productos hacia el cliente sea este interno o externo.
- ✓ Salidas: Son aquellos productos resultado de la transformación de las entradas.
- ✓ Controles: Son aquellas normativas, regulaciones, parámetros, requisitos específicos que deben regular el proceso para alcanzar las salidas esperadas

que cumplan con los requisitos del cliente.

- ✓ Recursos: Son todos aquellos recursos sean éstos tecnológicos, humanos, financieros, físicos (infraestructura) que permitan desarrollar las actividades sistemáticas propias del proceso.

**Gráfico 3. 5 Controles Procesos**



**Fuente:** Las Autoras, 2014

Estandarizar procesos en las organizaciones es importante debido a que:

- ✓ Permite planificar la calidad al interior de las organizaciones.
- ✓ Contribuye a mejorar la productividad, al poder mapear las diferentes actividades del área de trabajo en cada organización.
- ✓ Permite priorizar sobre las actividades que contribuyen con la transformación y generación de valor al interior del área.
- ✓ Se puede identificar en que actividades participan más personas (Fontalvo Herrea & Vergara Schmalbach, 2010).

Los aspectos que caracterizan a los procesos son los siguientes:

- ✓ Están orientados a:
  - ✓ Obtener resultados.
  - ✓ Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes).
  - ✓ Dar respuesta a la misión de la organización y alcanzar la visión de la misma.
- ✓ Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes

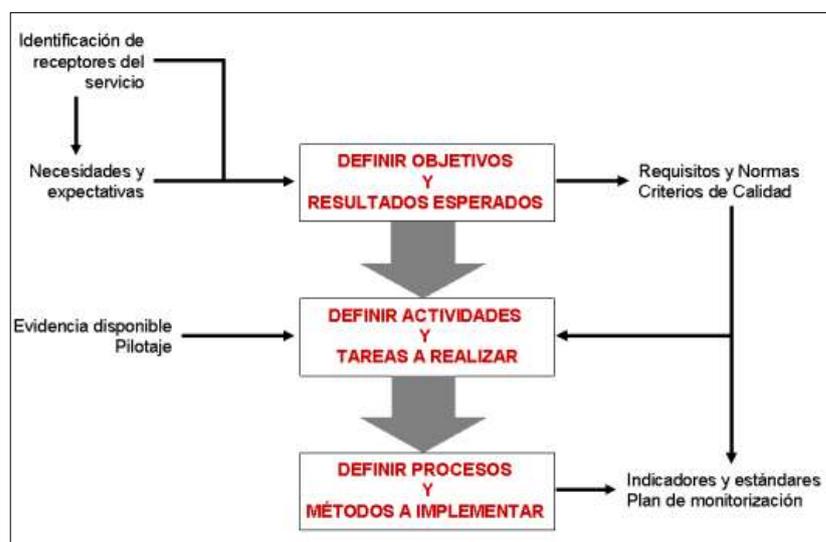
- ✓ Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- ✓ Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- ✓ Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- ✓ Tienen un inicio y un final definidos.
- ✓ Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso (Juan Vicente Herrera Campo, 2004).

### 3.2.3 Diseño de procesos

La metodología más adecuada para diseñar un proceso es la del esquema lógico general. El fin de éste, es pretender saber lo que se tiene que hacer para dar solución a los problemas del cliente y satisfacer las expectativas del mismo, a fin de diseñar las cosas de manera que la calidad sea inevitable, se debe evitar la aparición de problemas y se facilite la consecución de los resultados esperados.

También se requiere la elección correcta de las actividades necesarias para lograr la satisfacción del cliente.

**Gráfico 3. 6 Esquema Lógico para el diseño de actividades de calidad**



**Fuente:** Manual para el diseño de Procesos, 2003

En el caso de diseño de procesos, un esquema operativo lógico puede ser el estipulado dentro del Manual para el diseño de Procesos que indica los siguientes pasos:

- ✓ Definir la misión y alcance del proceso
- ✓ Identificar a los clientes del proceso y conocer sus necesidades y expectativa.
- ✓ Describir qué debe hacer el proceso (funciones/actividades) y las relaciones entre ellas.
- ✓ Describir los procedimientos del proceso (cómo se hacen las cosas) y sus interrelaciones.
- ✓ Objetivos de gestión del proceso.
- ✓ Desarrollo de indicadores y plan de monitorización (López & Ferrer, 2003)

Para un buen diseño de proceso es necesario comprobar que las actividades seleccionadas tengan todos los medios tanto materiales como personas para el adecuado funcionamiento del proceso<sup>16</sup>.

### **3.2.4 Clasificación de los procesos**

Los procesos pueden clasificarse en un sin número de tipos dependiendo de cada criterio, pero los más utilizadas en la práctica son: claves u operativos, estratégicos y de apoyo

#### **3.2.4.1 Procesos estratégicos**

*Según la (Universidad de Navarra, 2007)<sup>17</sup> Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.*

Es decir son aquellos procesos cuyo destino es definir y controlar las metas de la organización, así como sus políticas y sus estrategias. Los procesos de la

---

<sup>16</sup> Información basada el Manual para el diseño de procesos de Lopez – Ferrer.

<sup>17</sup> Obtenida del *Manual de Gestión de la Calidad*

dirección estratégica son gestionados directamente por la máxima dirección de la empresa en conjunto de las demás direcciones.

#### **3.2.4.2 Procesos operativos**

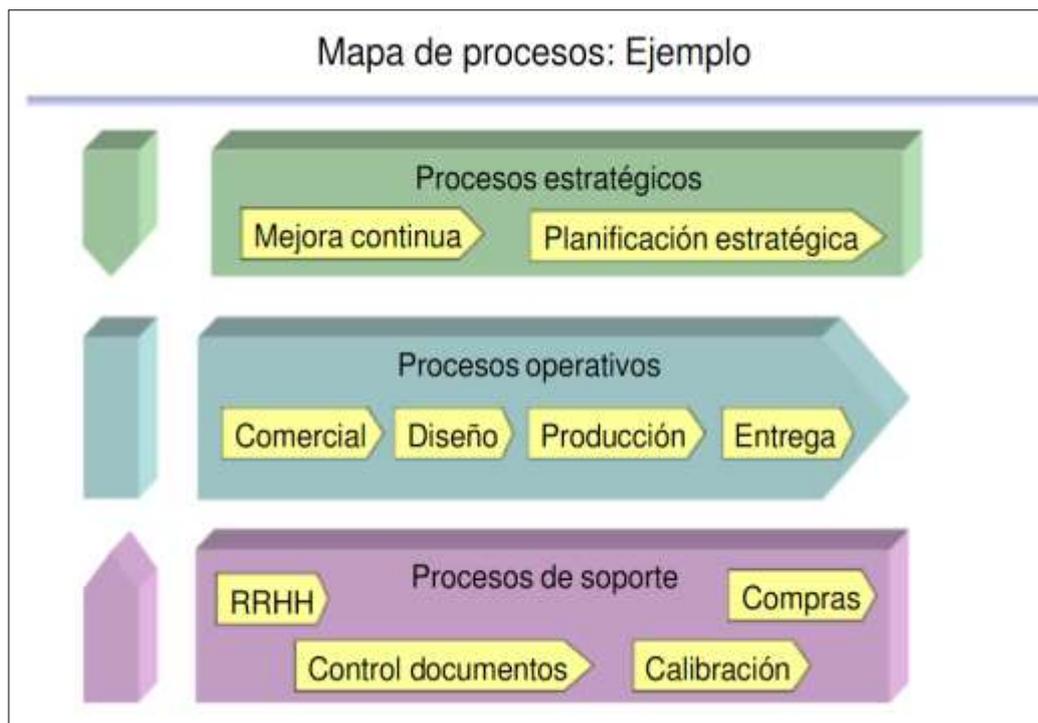
*Según la (Universidad de Navarra, 2007) Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.*

Son aquellos procesos cuyo destino es llevar a cabo las acciones que generen valor para los clientes y las cuales permitirán el desarrollo de estrategias que estarán bien definidas para la empresa y poder dar un servicio de calidad a los clientes. Estos procesos estarán a cargo de los directores funcionales, lo cuales contarán con la ayuda y colaboración de los demás directores y con ello su equipo de trabajo.

#### **3.2.4.3 Procesos de Soporte**

*Según la (Universidad de Navarra, 2007) Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.*

Estos procesos no está relacionados directamente con las acciones de desarrollo de las políticas de la empresa sin embargo su rendimiento influye de manera directa en los procesos operativos.

**Gráfico 3. 7 Mapa de Proceso**

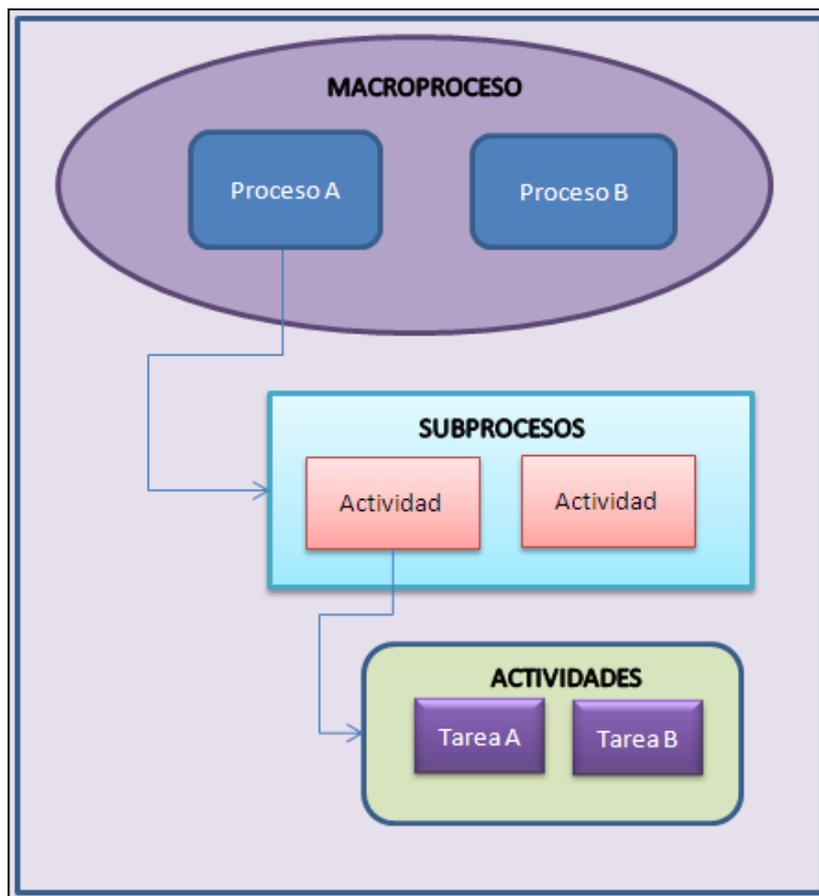
**Fuente:** gestión de la calidad, gestión por procesos, 2014

### 3.2.5 Jerarquía de los Procesos

Los procesos manejan la siguiente jerarquía:

1. Macro procesos
2. Procesos
3. Subprocesos
4. Actividades
5. Tareas

Gráfico 3. 8 Jerarquía de Procesos



**Fuentes:** Las autoras, 2014

✓ Macro procesos

Dentro de la organización son aquellos procesos más grandes y de mayor importancia. En la práctica solamente se identifican un número limitado de estos, debido a que tiene que estar bien visibilizados para que puedan ser comprensibles, por lo que se lo representa a través de los mapas de procesos.

✓ Procesos

Es la primera fase para el desarrollo de los macro procesos dentro de la organización.

✓ Subprocesos

Los subprocesos se determinan por ser la parte bien definida dentro de un proceso. La identificación de los subprocesos es muy útil debido a que por

medio de estos es posible identificar problemas que se pueden presentar y tomar acciones para aislarlos.

✓ Actividad

La actividad se refiere a la agrupación de tareas que se encuentran dentro de un proceso o subproceso determinado, lo cual permitirá facilitar y cumplir con un objetivo de trabajo bien previamente planteado. Tener bien ordenada las actividades de forma secuencial conlleva a la obtención de un subproceso o un proceso.

✓ Tareas

Dentro de un proceso la tarea es la parte más pequeña, sin embargo es muy importante porque en esta se podrá descomponer una actividad para la implementación de controles a mayor detalle si así se lo requiere.

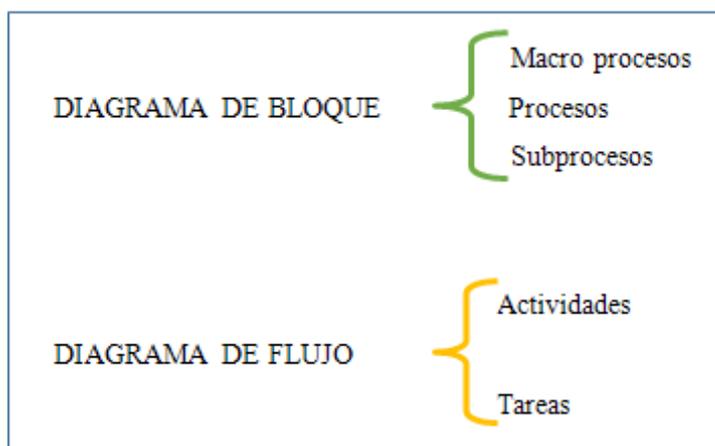
### **3.2.6 Diferencia entre diagrama de bloque y un diagrama de flujo**

Cuando hablamos de diagrama de bloque nos referimos a la representación gráfica de una idea, además el diagrama de bloques define cuales son las entradas y salidas del proceso, estos diagramas indican el camino de la información de forma macro, los diagramas de bloque no se prestan para ser analizados debido a su limitada información gráfica.

El diagrama de flujo se representa a través de un algoritmo grafico el cual se realiza tomando en cuenta una serie de pasos secuenciales con el fin de obtener un resultado y al mismo tiempo priorizar sus actividades más urgentes. En el diagrama de flujo cada símbolo que se utiliza tiene su respectiva representación y permite tener mayor información de los diagramas de bloques tales como una toma de decisiones.

Los procesos pueden ser diagramados de la siguiente manera:

**Gráfico 3. 9 Diferencia entre diagrama de bloque y diagrama de flujo**



**Fuente:** Las Autoras, 2014

### 3.3 Indicadores de Gestión

Como parte de la Gestión basada en proceso los indicadores permiten llevar un control de la gestión para ver resultados de lo que queremos medir ya que con esta medición nos permite ver su análisis de una manera más rápida y nos ayuda a la toma de decisiones. Los indicadores nos facilitan constatar el nivel de cumplimiento sobre lo que se está haciendo en la empresa.<sup>18</sup>

*Según (Rojas Lopez, Correa Espinel , & Gutierrez Roa, 2012)<sup>19</sup> La gestión requiere de herramientas que permitan determinar el logro de los objetivos institucionales y de procesos. Una de las herramientas más utilizadas son los indicadores de gestión. En los sistemas de gestión, los indicadores son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que lo componen. Sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y de la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas.*

Los indicadores de gestión son una medida cuantitativa que permiten ver el éxito, el rendimiento, los resultados de las actividades realizadas en los procesos, en un periodo de tiempo determinado para así mejorar el desempeño de la empresa. Para

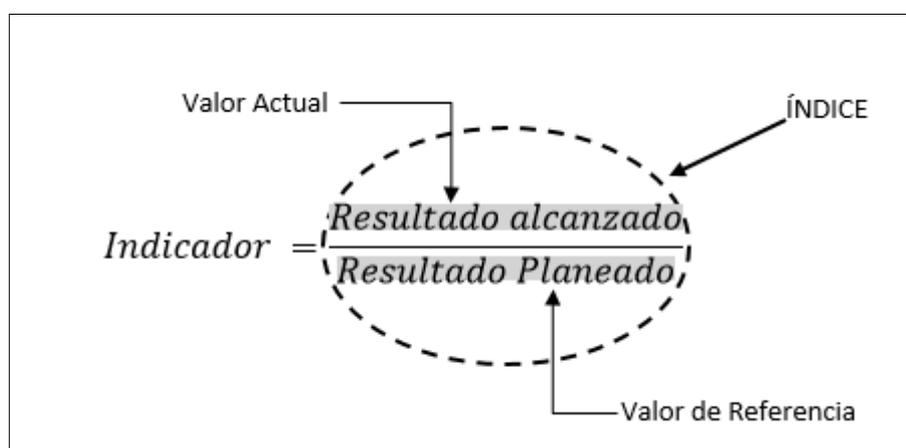
<sup>18</sup> Guía para la construcción de indicadores de gestión de gestión

<sup>19</sup> Información del libro *Sistemas de Control de Gestión*.

definir un indicador se de tener en cuenta que es lo que se va medir, el tiempo en que se va medir, quien va medir, como se debe medir.

Hay que tomar en cuenta que el indicador no es lo mismo que el índice, el indicador como ya se mencionó en el acápite anterior permiten medir los objetivos de los procesos, y el índice según (Rojas López, Correa Espinal, & Gutiérrez Roa, 2012) *“es la expresión matemática del indicador. Esta expresión numérica relaciona dos cantidades, el valor obtenido frente al valor de referencia. Por ejemplo, compara una parte con el todo, lo real con lo propuesto, lo alcanzado con lo planificado, lo actual con lo anterior.”*

**Gráfico 3. 10 Diferencia entre indicador e índice**



**Fuente:** (Rojas López, Correa Espinal, & Gutiérrez Roa, 2012)

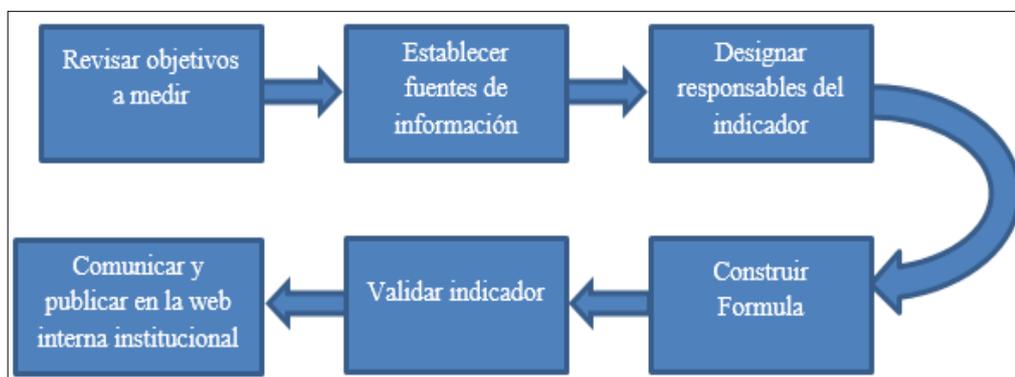
En los indicadores hay que establecer límites de referencia y así poder visualizar el cumplimiento de lo que se ha propuesto como objetivo a medir. Si no se establece límites a los resultados de los indicadores no podremos saber si el resultado es conforme con lo planificado.

Para las empresas públicas es de suma importancia la medición de los indicadores de gestión ya que en estas entidades brindan productos y servicios que suplen la necesidad de la ciudadanía con suma exactitud midiendo actualmente el nivel cumplimiento o desempeño de sus operaciones.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Información basada en la Guía para la construcción de indicadores de gestión.

### 3.3.1 Pasos para construir un indicador

Gráfico 3. 11 Proceso para la construcción de indicadores



**Fuente:** Las autoras, 2014

1. Luego de realizar un procedimiento se establecen indicadores es decir identificamos el objetivo cuyo cumplimiento se quiere verificar ¿qué se quiere medir? ¿Quién utilizara el indicador? ¿Cada que tiempo se debe medir?
2. Revisamos los objetivos Estratégicos institucionales para poder identificar en que objetivo estará dicho indicador.
3. Establecer las fuentes de donde se obtendrá la información para la elaboración del cálculo.
4. Se designará quien será el responsable de dicho indicador.
5. Se debe construir la fórmula del indicador, expresión matemática.
6. Se debe tomar en cuenta si el resultado del indicador es suficiente para medir el logro de dicho objetivo.
7. Se deberá Validar el indicador para que sea una herramienta confiable en la organización para la toma de decisiones.

Los Parámetros que caracterizan un indicador son los expuestos a continuación:

- ✓ Proceso: Nombre del proceso al cual corresponde el indicador
- ✓ Código: Código que se le asignara al indicador siguiendo una secuencia.
- ✓ Nombre del indicador: Nombre que se le dará al indicador según lo que se quiere medir.

- ✓ **Objetivos de conexión:** Se identifican los objetivos de la planeación estratégica institucional con los que se relacionan con el indicador a realizar.
- ✓ **Fórmula:** Expresión matemática con la cual se calculara el indicador.
- ✓ **Unidad de Medida:** Como nos dará el resultado el indicador si es en porcentaje o en cantidades totales.
- ✓ **Descripción de la Formula:** Se describe la fórmula que fue expresa matemáticamente.
- ✓ **Facultación:** Se establece el rango ya sea en número o en porcentaje según la unidad de medida que se haya colocado para el resultado del indicador. Se establecen los rangos con los colores del semáforo, estará en verde si el valor supera la meta establecida, si el resultado se encuentra en el rango del color amarillo estaría en alerta para mejorar nuestros servicios, pero si el resultado se encuentras en el color rojo sería una deficiencia ya que estaríamos realizando mal nuestras actividades.
- ✓ **Medida:** Se establecerá el valor base y el valor meta.
- ✓ **Fuente de captura de información:** Aquí se establecerá la fuente de donde obtendremos la información para la elaboración del indicador.
- ✓ **Frecuencia de revisión:** se establecerá cada cuanto tiempo se revisara el indicador si es bimestral, trimestral o semestral.
- ✓ **Responsable:** quien será la persona encargada de la realizar los cálculos del indicador.
- ✓ **Observaciones:** cualquier comentario sobre el indicador q encuentre en su realización.

### **3.3.2 Característica de los indicadores**

Según la Guía para la construcción de indicadores de gestión el (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, 2012) Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

*Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones.*

*Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión.*

*Prácticos: Que facilite su recolección y procesamiento*

*Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.*

*Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.*

*Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.*

*Transparente/ Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.*

### **3.4 Implementación del enfoque basado en proceso**

Para implementar el enfoque de procesos a la gestión de las organizaciones es necesario establecer una metodología de trabajo en la cual interactúen una serie de actividades cuyo principal objetivo es establecer que los elementos de entrada se transformen en resultados, esto es lo que constituye a que las organizaciones posean sistemas de gestión por procesos.

#### **3.4.1 Metodología para el Diseño y Caracterización de los Procesos**

Una empresa que trabaje con un modelo de gestión basado en procesos debe garantizar el cumplimiento de los mismos ya que estos son los que aportan valor en la producción o servicios logrando una mejora continua y un mayor beneficio al cliente.

Para el presente trabajo ha sido considerada la metodología planteada en el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 ORIENTACIÓN SOBRE EL CONCEPTO Y USO DEL “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS” PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.

Con esta metodología se pueden diseñar y caracterizar cualquier tipo de proceso.

**Tabla 3. 1 Identificación de los Procesos de la Organización**

<b>Pasos del enfoque basado en procesos</b>	<b>¿Qué hacer?</b>	<b>Orientación</b>
<b>Defina el propósito de la organización</b>	La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.	Recopile, analice y determine los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, y otras necesidades y expectativas. Comuníquese frecuentemente con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. Determine los requisitos para gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgos de los negocios, o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema

Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qué hacer?	Orientación
		de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.
<b>Defina las políticas y objetivos de la organización</b>	Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización	La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados (por ejemplo, productos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional)
<b>Determine los procesos en la organización</b>	Determine todos los procesos necesarios para producir los resultados previstos.	Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen gestión, recursos, realización y medición, análisis y mejora. Identifique todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos).
<b>Determine la secuencia de los procesos</b>	Determine cómo es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción	Defina y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus interacciones. Considere lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente de cada proceso,</li> <li>• Los elementos de entrada y los resultados de cada procesos,</li> <li>• Qué proceso están interactuando,</li> <li>• Interfaces y sus características,</li> <li>• Tiempo y secuencia de los procesos que interactúan,</li> <li>• Eficacia y eficiencia de la secuencia.</li> </ul> Nota: Como un ejemplo, los procesos de realización (tales como un producto entregado a un cliente) interactuarán con otros procesos (tales como gestión, medición y seguimiento, y procesos de provisión de recursos). Puede
<b>Defina los Dueños del Proceso</b>	Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso	La dirección deberá definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones. A tal individuo normalmente se le denomina "Dueños del proceso". Para gestionar las interacciones del proceso puede ser útil establecer un "equipo de gestión del proceso" que tenga una visión general de todos los procesos, y que incluya a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.
<b>Defina la documentación del proceso</b>	Determine los procesos que se van a documentar y la manera en se van a documentar	Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a determinarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La organización deberá determinar los procesos que deben ser documentados, basados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El tamaño de la organización</li> <li>✓ La complejidad de sus procesos y sus interacciones</li> <li>✓ La criticidad de los procesos y</li> <li>✓ La disponibilidad de personal competente</li> </ul> Cuando sea necesario documentar los procesos, se pueden utilizar métodos, tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, lista, diagramas de flujo, medios visuales o métodos electrónicos.

Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qué hacer?	Orientación
		Nota: Para más orientación véase el Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 900, modulo "Orientación acerca de los requisitos de documentos de la Norma ISO 9001:2008"

**Fuente:** ISO/TC 176/SC 2/N 54453 Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión, 2008

**Tabla 3. 2 Planificación de un Proceso**

Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qué hacer?	Orientación
<b>Defina las actividades dentro del proceso</b>	Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso	Defina los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso. Determine las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados deseados. Determine y defina la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso. Determine como se llevara a cabo cada actividad.
<b>Defina los requisitos de seguimiento y medición</b>	Determine donde y como deberían aplicarse el seguimiento y la medición. Esto debería ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso.	Identifique los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta factores tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformidad con los requisitos,</li> <li>✓ Satisfacción del cliente,</li> <li>✓ Desempeño del Proveedor,</li> <li>✓ Entrega a tiempo,</li> <li>✓ Plazos,</li> <li>✓ Tasas de falla,</li> <li>✓ Desechos,</li> <li>✓ Costo del proceso,</li> <li>✓ Frecuencia de incidentes.</li> </ul>
<b>Defina los recursos necesarios</b>	Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.	Ejemplos de recursos incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos Humanos</li> <li>✓ Infraestructura,</li> <li>✓ Ambiente de trabajo,</li> <li>✓ Información,</li> <li>✓ Recursos naturales,</li> <li>✓ Materiales,</li> <li>✓ Recursos financieros.</li> </ul>
<b>Verifique el proceso con respecto a sus objetivos planificados</b>	Confirme que las características de los procesos son coherentes con el propósito de la organización.	Verifique que se hayan satisfechos todos los requisitos identificados. Si no, considere que actividades del proceso adicionales se requiere para mejorar el proceso

**Fuente:** ISO/TC 176/SC 2/N 54453 Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión, 2008

### 3.4.2 Implementación y Medición de los procesos

Se implementaron los procesos y actividades conforme se realizó el levantamiento de los procesos ya que estos guardan un orden de relación ya sea por la relevancia y/o

impacto hacia la cadena de valor, de esta manera se deberá regir la capacitación, el empoderamiento y el adiestramiento de los procesos dentro de la operación de la organización. Esta implementación también debe ser llevada a cabo de manera paralela a la evaluación del capital humano inmerso en los procesos levantados en función de sus competencias y de un adecuado acompañamiento tecnológico que permitirá optimizar los recursos internos. Cabe mencionar que estos temas adicionales no serán profundizados en el desarrollo del presente tema.

### 3.4.3 Análisis del proceso

Luego de realizar un seguimiento se deberá analizar y evaluar la información que se obtuvo en el proceso, así podemos visualizar si se está llevando a cabo el buen manejo del mismo identificando las oportunidades de mejora del proceso. Basándose en el resultado del análisis, se podrá informar el desempeño del proceso a la alta dirección (Gerencia General o CEO) y poder aplicar mejoras si así fuere el caso.

Este análisis de proceso deberá realizarse a través de los diferentes indicadores directos e indirectos para establecer la real eficacia y eficiencia de las actividades intrínseca del proceso considerado.

### 3.4.4 Acción correctiva y mejora del proceso

Todo trabajo es el resultado de un proceso. En las actividades diarias se deberá ejecutar el proceso comprenderlo para que luego se pueda mejorar en cualquier falla en el mismo no tan solo en el proceso sino también en los resultados.

Para Masaaki Imai creador del término, el kaizen es la mejora continua:

*“Significa mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual”* (Suarez Barraza, 2007)<sup>21</sup>

Kai= Cambio Zen= El concepto del bien (para mejorar), entonces el kaizen quiere decir **mejoramiento continuo**.

Una de las herramientas más útiles para controlar las acciones correctivas y de mejora es el (PHVA) Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Cuando hablamos de gestión decimos que está asociada con la capacidad de planificar y dirigir con responsabilidad.

---

<sup>21</sup>Información obtenida del libro EL KAIZEN: la filosofía de Mejora continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por la Calidad Total

El ciclo PHVA ayuda a visualizar un modelo de gestión dinámico y preventivo antes que correctivo o reactivo.

- a) **Objetivo.** El ciclo PHVA inicia o se desencadena por la existencia de un objetivo el cual se debe conseguir o también puede ser por un problema al que se debe dar solución. Dependiendo de qué nivel de responsabilidad en el que se esté aplicando el ciclo, un factor muy importante que debe ser considerado es la estrategia de la empresa así como la situación actual del escenario competitivo. Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad del liderazgo.
- b) **Planificación.** Después de haber formulado el objetivo primordial el cual se deberá medir y también evaluar, inicia la fase de la planificación. En esta fase se deberá analizar exhaustivamente, deberá tener creatividad, buen uso de información e innovación. Se tratara la planificación y programar la ejecución así también como los recursos y los controles más necesarios y deberá concluir con la elaboración de un informe en el que contendrá un plan con las respectivas acciones que se deberán tomar, así como la determinación de los recursos con los que dispone estos serán personales, materiales y financieros.
- c) **Hacer.** Esta fase se enfoca en el aseguramiento e implantación propuestas en el plan de acciones planificadas. En el cual se detallara quien tiene que hacer qué. El que esta etapa tenga eficacia dependerá de la dedicación y calidad con la que se realizó la planificación.
- d) **Verificar.** Esta etapa se la podrá verificar periódicamente según lo planificado, de manera que se pueda evaluar si las acciones ejecutadas han arrojado los resultados esperados. Será necesario comunicar los resultados de las acciones ejecutadas así como su respectivo análisis. El objetivo de los resultados de la medición sirven como crítica constructiva de manera que se pueda iniciar una mejora continua.
- e) **Actuar.** Como etapa final tenemos la acción, esta puede ser interpretada como la manera de revisar, optimizar o explotar las acciones de mejora.

Gráfico 3. 12 Ciclo PHVA



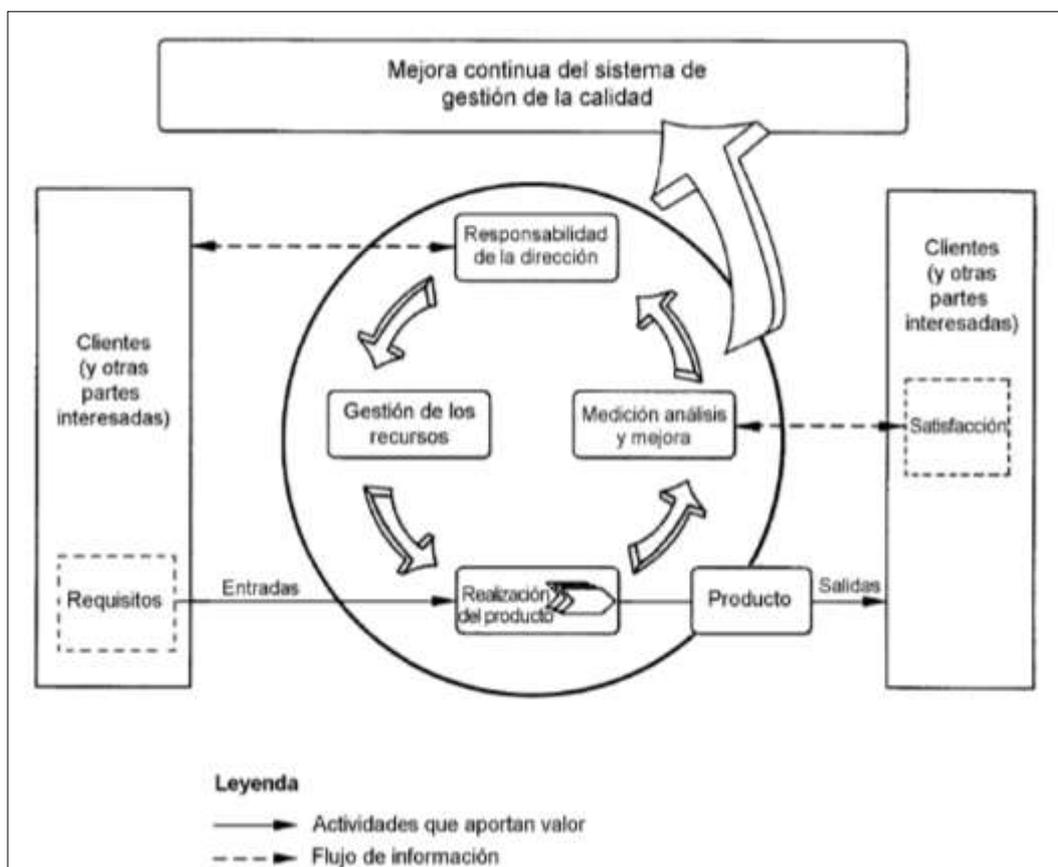
Fuente: documento ISO/TC 176/SC 54453, 2008

### 3.5 Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001)

Organizaciones que han implementado un sistema de gestión por procesos tienden a inclinarse a la búsqueda de una certificación que provea parámetros explícitos para con el cliente y la manera de gestionar un sistema hacia la calidad del producto o servicios que oferten al medio en el que se desenvuelven.

Los sistemas de gestión de la calidad a través de la normativa ISO (International Standard Organization) familia 9000 (9000, 9001, 9004) poseen en estricto cumplimiento la implementación de sistemas de gestión basados en procesos incluyendo la gestión de procesos específicos y obligatorios que contribuyen al apoyo del sistema interno de la organización.

**Gráfico 3. 13 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos**



**Fuente:** Norma internacional ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad-  
Fundamentos y Vocabularios, 2008

## Capítulo 4

### 4 Implementación de la Metodología del “Enfoque basado en proceso” para Astilleros Navales Ecuatorianos-ASTINAVE EP

Es de suma importancia que la empresa cuente con procedimiento de calidad y así pueda conocer su funcionamiento interno, es decir las actividades de cada uno de los responsables de la ejecución de los procesos, para así poder entregar a los clientes un servicio de calidad.

Para la elaboración de los procedimientos se consideró una metodología la cual sea de fácil aplicación para el Departamento Comercial y las actividades que se plasmen sean las adecuadas y de fácil entendimiento para todo el personal de la empresa ASTINAVE EP.

La metodología con la que se trabajó fue la norma de Enfoque basado en proceso para los sistemas de gestión la cual se expuso en el capítulo 2 Implementación del enfoque basado en procesos. La empresa ya contaba con los cuatro primeros pasos de esta metodología los cuales fueron incluidos en el presente trabajo y se detallan a continuación:

- ✓ Definir el propósito de la organización
- ✓ Definir las políticas y objetivos de la organización
- ✓ Determinar los procesos en la Organización
- ✓ Determinar la secuencia de los procesos

El enfoque del presente trabajo de tesis fue el levantamiento de los procedimientos del departamento comercial, para lograr los mismos se realizaron diversas actividades tales como:

- ✓ Entrevistas al Gerente Comercial, jefe del departamento Comercial y al Director de Estrategia jefe de la Dirección Estratégica, área encargada de la realización, aprobación de toda la documentación de la empresa.
- ✓ Búsqueda de información en la red.
- ✓ Reuniones Gerenciales las cuales sirvieron para conocer el manejo de las actividades comerciales de la empresa y las áreas que intervienen en cada actividad.
- ✓ Reuniones en equipo de trabajo, en estas intervinieron las áreas involucradas en los procesos comerciales.

Los métodos utilizados para documentar los procesos fueron: procedimientos, diagrama de flujo, formatos, encuestas e indicadores; los cuales se realizaron en base al manual de procesos de la empresa.

- ✓ Una vez obtenida la información se procedió a realizar tales procedimientos de acuerdo a los datos recolectados. Las actividades se redactaron en el orden en que ocurre el proceso.
- ✓ Posteriormente se elaboró los procedimientos con sus respectivos flujogramas ya que esto ayudará a la comprensión e interpretación de una forma más resumida de los procesos. Los flujogramas permiten explicar claramente la secuencia de las actividades.
- ✓ Por último se realizaron los indicadores de control para cada proceso los cuales permiten medir la eficiencia del mismo.

Luego de haber levantado toda la documentación, cabe recalcar que los mismos fueron aprobados por los gerentes de las áreas involucradas de ASTINAVE EP.

Los procedimientos levantados están alineados bajo la norma ISO 9001:2008 Requisitos para un sistema de Gestión de la Calidad.

ASTINAVE EP cuenta con la certificación ISO 9001:2000 y 2008 desde el año de 1998 la cual obtuvo a través de Bureau Veritas Certification a través de la evaluación del sistema de gestión, el cual le proporciono la certificación internacional del cumplimiento de la norma, manteniendo la certificación hasta la

actualidad, operando bajo los lineamientos de la norma. Por lo cual enfocan el desarrollo de sus proyectos y prestación de servicios orientados en las necesidades del cliente y hacia el mejoramiento continuo. Para el presente trabajo se incorporara la información necesaria en los procedimientos de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001.

ASTINAVE EP se encuentra implementando un Sistema Integrado de Gestión con las normas técnicas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001 y así lograr productividad en la empresa y mejorando la satisfacción del cliente.

La empresa se preocupa por generar productos y servicios que satisfagan al cliente y asimismo a cuidar el medio ambiente y ocuparse por la salud y seguridad de los trabajadores.

## **4.1 Identificación de los procesos de la organización**

### **4.1.1 Defina el propósito de la organización**

ASTINAVE EP cuenta con la Misión y Visión las cuales fueron incluidas en la metodología del presente trabajo.

#### MISIÓN

Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar la defensa, la seguridad, y el sector industrial marítimo.

#### VISIÓN

Hasta el año 2017 ser la empresa líder en el país en apoyo a la defensa, seguridad y desarrollo industrial marítimo.

### **4.1.2 Defina las políticas y objetivos de la organización**

ASTINAVE EP ya cuenta con la estructura de procesos en la cual se mencionan las siguientes políticas y objetivos los cuales están contemplados en el Plan Estratégico de la Institución<sup>22</sup>.

#### POLITICAS

##### **Orientadas a la Estrategia**

---

<sup>22</sup> Información obtenida del Plan Estratégico 2013-2017 de ASTINAVE EP

1. Estructurar y mantener un Plan de Negocios que permita la sustentabilidad y crecimiento de la empresa;
2. Establecer convenios estratégicos con instituciones clave del Estado a fin de canalizar recursos para el desarrollo en los ámbitos de acción de la empresa, y para el fortalecimiento profesional de su talento humano;
3. Establecer convenios estratégicos con instituciones del Estado para la provisión de bienes y servicios relacionados con las líneas de negocio de la empresa, aprovechando las ventajas del marco legal vigente para las empresas públicas en general, y en particular para las actividades relacionadas con el sector marítimo y con la seguridad;
4. Establecer convenios estratégicos con sectores empresariales, nacionales e internacionales, relacionados con las líneas de negocios de la empresa, para la provisión de productos y servicios, aprovechando las ventajas del marco legal vigente, que fomenta las actividades productivas y empresariales nacionales;
5. Priorizar la orientación al cliente con calidad, e incorporar a la cultura organizacional principio y practicas relacionadas con responsabilidad social y medioambiental;
6. Observar las disposiciones legales vigentes en todos los procesos y actividades de la empresa;
7. Establecer y mantener un esquema comercial flexible, ágil y diferenciado que permita negociar con los clientes y con los proveedores para obtener las mejores condiciones contractuales para las partes; y ,
8. Concebir, implementar, controlar y mejorar un sistema de gestión integrado que permita consolidar la arquitectura empresarial con todos los ámbitos organizacionales.
9. Fortalecer la cultura de orden y limpieza en las instalaciones de ASTINAVE EP.

### **Orientadas a la Excelencia Operativa**

1. Administrar ASTINAVE EP bajo el enfoque de los procesos, garantizando el rendimiento y una eficiente integración de los recursos y acciones de mejora continua de acuerdo al ciclo – PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)
2. Inventariar el conocimiento de la empresa y mantener su repositorio actualizado y en línea;

3. Definir los estándares y normas a emplearse en toda actividad de la empresa y controlar su aplicación;
4. Mantener el Programa de Crecimiento Interno, alineado a la estrategia empresarial.
5. Mantener la flexibilidad organizacional a fin de responder con agilidad a las condiciones cambiantes de entorno.
6. Orientar las acciones operativas y administrativas de la empresa a resultados concretos y medibles.

### **Orientadas a la Infraestructura**

1. Optimizar el empleo y explotación de la infraestructura existente.
2. Mantener la infraestructura disponible en el más alto grado de disponibilidad y confiabilidad.

### **Orientadas al Talento Humano**

1. Vincular a la empresa a profesionales que cumplan con los requisitos técnicos, actitudinales y aptitudinales para desarrollar su trabajo de forma efectiva, permitiendo la participación abierta;
2. Fortalecer el talento humano con programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento debidamente estructurados en función de los objetivos productivos y de la estrategia empresarial, con recursos propios y con recursos provenientes de convenios;
3. Evaluar de forma objetiva al personal, contemplando indicadores de gestión por resultados tendientes a conseguir a una remuneración variable por eficiencia.
4. Fomentar el trabajo en equipo y priorizar la mejora permanente de las condiciones laborales, entorno organizacional, y clima laboral, fortaleciendo una cultura de limpieza, orden, seguridad y calidad.
5. Retener, Incorporar, y potenciar las personas con discapacidad, en un ambiente que fomente su desarrollo en equidad laboral.
6. Promover la equidad remunerativa considerando los temas de género u otro que no atente con los derechos humanos, considerando además las funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad, experiencia y el desempeño de funciones conforme al marco legal correspondiente.

7. Promover el trato no discriminatorio relacionado con la raza, color, sexo, edad, religión, procedencia social y cualquier tipo de discapacidad, tendencia política, nacionalidad, condición médica, orientación sexual o condición marital o cualquier tema adicional que atente contra los derechos humanos.

### **Orientadas a la Sostenibilidad y Transparencia Ciudadana**

1. Contribuir al cumplimiento de los principios y objetivos nacionales para el Buen Vivir;
2. Promover el dialogo social, con los actores circundantes a la organización
3. Promover y apoyar la generación de oportunidades, empleo, capacitación, transferencia tecnológica.
4. Promover la investigación y el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, no contaminantes y de bajo impacto que permitan reducir o mitigar impactos ambientales negativos cumpliendo con la normativa vigente.
5. Producir y brindar los productos y servicios fundamentados en el desarrollo sostenible y/o sustentable.
6. Producir y difundir información veraz, transparente y oportuna de la gestión empresarial

### **Orientadas al Ámbito Financiero**

1. Producir los recursos financieros que permitan operacionalizar la estrategia empresarial.
2. Optimizar los costos operativos y administrativos de la organización.
3. Mantener un nivel de capital de trabajo y flujo de caja que permitan ejecutar las operaciones de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **Perspectiva Financiera - Cliente**

- OE1:** Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.
- OE2:** Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C3IVR), defensa

electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.

**OE3:** Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.

**OE4:** Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.

**OE5:** Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.

#### **Perspectiva Procesos Internos**

**OE6:** Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.

**OE7:** Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.

#### **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

**OE8:** Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.

**OE9:** Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.

### **4.1.3 Determine los procesos en la Organización**

De acuerdo al mapa de proceso descrito en el capítulo anterior ASTINAVE EP cuenta con 4 niveles de proceso: Procesos Gobernante, Procesos Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes de Asesoría y Proceso habilitantes de Apoyo.

La presente tesis se enfoca en los procesos de la Gestión Comercial los cuales pertenecen a los agregadores de valor y están divididos en Marketing, Ventas y Servicio al Cliente.

**Tabla 4. 1 Matriz de Procesos del Departamento Comercial de ASTINAVE EP**

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS
PROCESO AGREGADOR DE VALOR	Gestión Comercial	Marketing
		Ventas
		Servicio al Cliente

Fuente: Manual de Procesos de ASTINAVE EP, 2013

**Tabla 4. 2 Descripción a Nivel de Proceso del Departamento Comercial de ASTINAVE EP**

MACROPROCESOS	PROCESOS	OBJETIVOS	ENTRADAS	PRODUCTOS
Gestión Comercial	Marketing	Analizar permanentemente las necesidades del mercado e identificar los segmentos actuales o potenciales, orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, a través de una estrategia de desarrollo manteniendo un equilibrio en la cartera de productos o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Normas y Regulaciones</li> <li>• Informe de ventas</li> <li>• Requerimientos de clientes</li> <li>• Portafolio de clientes</li> <li>• Informe de satisfacción al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo de Marketing</li> <li>• Informes de ejecución de programas del Plan</li> </ul>
	Ventas	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren las ventas efectivas de los servicios y proyectos ofertados por ASTINAVE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Normas y regulaciones</li> <li>• Portafolio de productos y Servicios.</li> <li>• Requerimientos del Cliente.</li> <li>• Propuesta Comercial Observada.</li> <li>• Propuesta Técnica</li> <li>• Requerimientos</li> <li>• Propuesta comercial aceptada</li> <li>• Acuerdo legalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta comercial</li> <li>• Requerimiento del Cliente</li> <li>• Acuerdo de proyectos y prestación de servicios</li> <li>• Autorización de ejecución</li> <li>• Informe de Ventas</li> </ul>

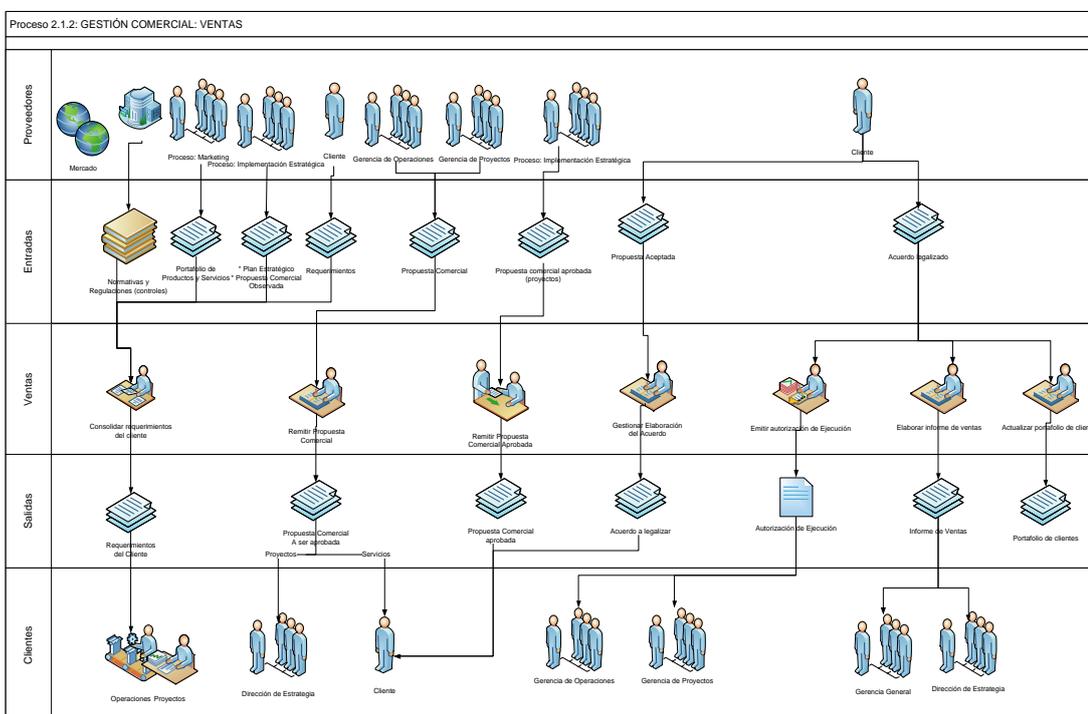
MACROPROCESOS	PROCESOS	OBJETIVO	ENTRADAS	PRODUCTOS
	Servicio al Cliente	Atender oportunamente los reclamos de los clientes y evaluar su satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan estratégico</li> <li>Normas y Regulaciones</li> <li>Reactivación, Desactivación y Ajuste</li> <li>Portafolio de productos y servicios</li> <li>Solicitud de atención al cliente</li> <li>Encuesta satisfacción al cliente</li> <li>Informe de respuesta de atención al cliente</li> <li>Absolución de reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedido de atención de solicitud</li> <li>Respuesta de solicitud del cliente</li> <li>Informe de satisfacción al cliente</li> <li>Informe de gestión de reclamos</li> </ul>

Fuente: Manual de Procesos de ASTINAVE EP, 2013

#### 4.1.4 Determine la secuencia de los procesos

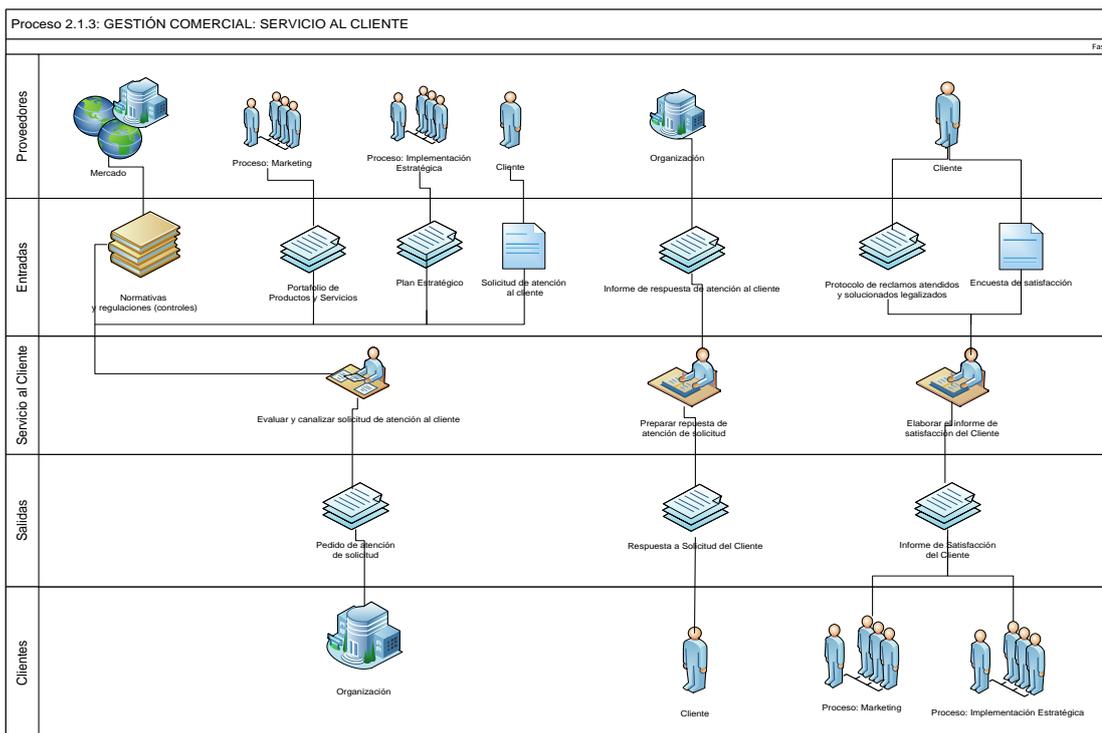
A continuación se detallan el flujo de los procesos de la Gestión Comercial.

Gráfico 4.1 Proceso Gestión Comercial: Ventas



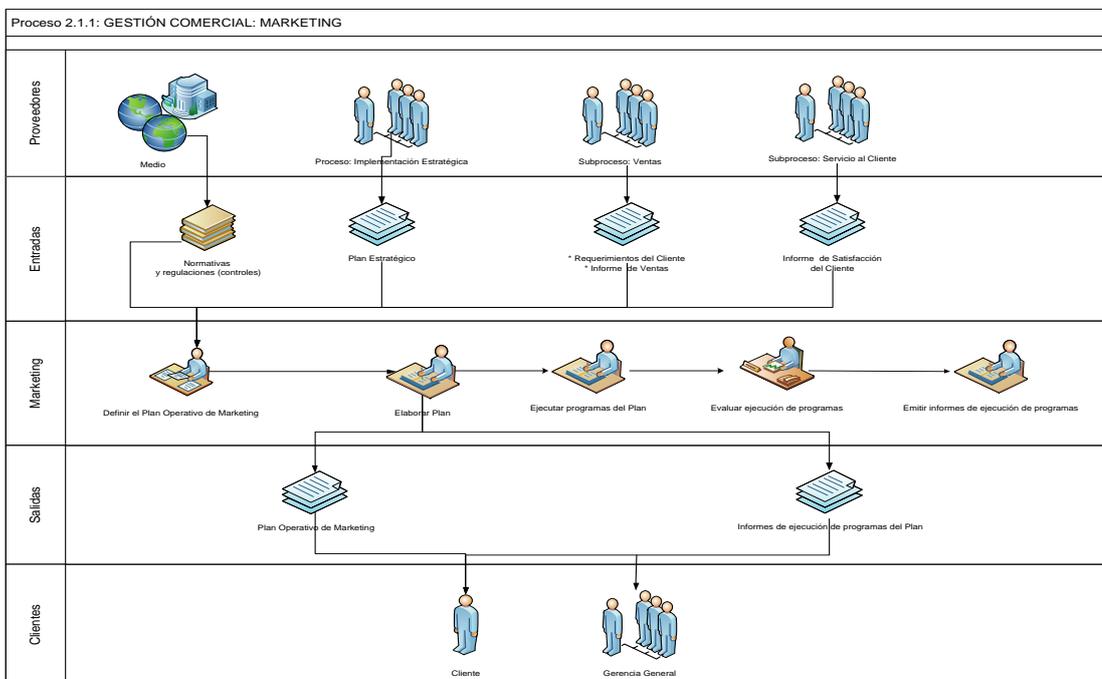
Fuente: Manual de Procesos de ASTINAVE EP, 2013

**Gráfico 4. 2 Proceso Gestión Comercial: Servicio al Cliente**



**Fuente:** Manual de Procesos de ASTINAVE EP, 2014

**Gráfico 4. 3 Proceso Gestión Comercial: Marketing**



**Fuente:** Manual de Procesos de ASTINAVE EP, 2014

#### **4.1.5 Definir los Dueños del Proceso.**

El responsable de los procesos del departamento Comercial es el Gerente Comercial de la empresa.

#### **4.1.6 Definir la documentación del Proceso.**

Los procesos documentados en el desarrollo de la presente tesis son los que el área considero de mayor prioridad y necesidad, cabe recalcar que los procedimientos de ventas y servicio al cliente están aprobados por el Gerente Comercial, Director de Estrategia y el Gerente General de la empresa, el procedimiento de marketing aún no está aprobado por la empresa pero lo consideramos dentro del presente trabajo de tesis debido a que es un procedimiento que se debe aplicar para mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa, actualmente se están ejecutando en el departamento Comercial y se encuentran detallados a continuación:

- ✓ **Ventas**

- Procedimiento de Ventas de Servicios

- ✓ **Servicio al Cliente**

- Procedimiento de Atención de Reclamos Quejas y Garantidas

- Procedimiento de Medición de la satisfacción del cliente

- ✓ **Marketing**

- Manual para la Administración y Relación con el Cliente

Los Procedimientos, Diagrama de Flujo, Directrices, Formatos, Encuestas e Indicadores levantados durante el desarrollo de la tesis, mismos que fueron aprobados por los gerentes de las áreas involucradas se detallan en la parte de abajo.

Cabe recalcar que se creó un manual para mantener una buena administración y Relación con los clientes de ASTINAVE EP, el cual es una propuesta que aún no ha sido aprobada por la empresa.

##### **4.1.6.1 Procedimiento de Ventas de Servicios**

El presente procedimiento pertenece a la Gestión Comercial de Ventas, para poder generar una venta exitosa es necesario basarse en un proceso enmarcado en la características de los servicios que la empresa ofrece, es de suma importancia que los Ejecutivos Comerciales trabajen con procedimientos que permitan llevar un orden

en la actividades, conllevando a la incrementación de las ventas debido a que estas están enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente con el objetivo de que todos los involucrados en la ejecución de proceso puedan guiar siguiendo un esquema sistematizado.

Debido a que este procedimientos contiene un sin números de normas que se deben cumplir de manera obligatoria se elaboró un documento de directrices para la venta de servicios, la cual contiene lineamientos a seguir y que deberán ser aplicados a los largo de proceso de venta.

Para entender de mejor manera el procedimiento se realizó el flujograma del mismo.

Los indicadores levantados en el presente procedimientos son:

- ✓ Porcentaje de variación de costos en la propuesta comercial.
- ✓ Porcentaje de solicitudes de servicios atendidos.
- ✓ Porcentaje de cumplimiento del cronograma de ventas.

## **1 Introducción**

El proceso de venta de prestación de servicios, está establecido conforme a los lineamientos, regulaciones y políticas aplicadas en el sector privado y sector público. Se debe explicitar que algunos de los incisos aquí expuestos pueden sufrir modificaciones por las normativas gubernamentales que rigen el presente documento y que deberán irse añadiendo conforme la mejora continua de la empresa.

### **1.1 Propósito**

Identificar los requerimientos del cliente y asegurar la capacidad de cumplimiento bajo una planificación acordada.

### **1.2 Alcance**

El presente procedimiento será de aplicación para los Clientes, Gerencia Comercial y adicionalmente para cada una de las instancias que participen a lo largo del proceso de ventas de servicio en la Planta Centro y Planta Sur.

## **2 Actividades sistemáticas**

### **2.1 Receptar Formulario de Prestación de Servicios**

1. El cliente podrá realizar la solicitud de prestación de servicios que ofrece ASTINAVE EP a través del correo electrónico, radiograma, vía telefónica, fax, oficio o ingresando directamente al portal institucional [www.astinave.com.ec](http://www.astinave.com.ec) con su usuario y clave respectiva, el mismo que será otorgado por el Ejecutivo Comercial.
2. El cliente dependiendo de su necesidad deberá llenar el formulario respectivo, para lo cual utilizará los formatos detallados a continuación y que se encuentran ubicados en la web externa:
  - a. FOR-GCO-001 Solicitud de Prestación de Servicio Mantenimiento de Embarcaciones.
  - b. FOR-GCO-013 Solicitud de Servicio Estructuras.
  - c. FOR-GCO-014 Solicitud de Servicios Metalmecánica.
  - d. FOR-GCO-015 Solicitud de Servicio Combustión Interna.

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE SERVICIOS</b></p>	<p><b>PRD-GCO-001</b></p>
---	--	---------------------------

- e. FOR-GCO-016 Solicitud de Servicio Electricidad.
  - f. FOR-GCO-017 Solicitud de Servicio Electrónica.
  - g. FOR-GCO-018 Solicitud de Servicio de Sistemas Auxiliares.
  - h. FOR-GCO-019 Solicitud de Servicio por Habitabilidad y Accesorios.
  - i. FOR-GCO-020 Solicitud de Servicio por Ensayos No Destructivos
3. En caso de que el cliente no llenare los formatos establecidos a través de la web externa, el Ejecutivo Comercial ingresará el requerimiento del cliente en el sistema y le comunicará vía telefónica o por correo electrónico dicho registro; facilitándole un usuario y clave para su posterior seguimiento en un tiempo máximo de 24 horas laborables, contadas a partir de la recepción del requerimiento.
  4. De presentarse un requerimiento de prestación de servicios a través del portal institucional SERCOP, se deberá considerar el Instructivo de Ventas para entidades del Sector Público INS-GCO-001.

## **2.2 Analizar Factibilidad Económica**

1. Una vez que el requerimiento del cliente ha sido ingresado a la web externa, el módulo de solicitud de prestación de servicios validará el tipo de servicio requerido y se notificará de manera automática al planificador con copia al Ejecutivo Comercial.
2. El Ejecutivo Comercial analizará la factibilidad económica (Costo de Oportunidad) de dicho requerimiento y de ser favorable notificará al cliente la aceptación de la solicitud, procediendo a determinar la fecha y el espacio más próximo al requerido por el cliente en la solicitud de prestación de Servicios, realizando esta gestión en 24 horas laborables.
3. Acordada la fecha de ingreso, el Ejecutivo Comercial tiene la obligación de notificar al cliente las condiciones del contrato para lo cual remitirá el formato FOR-GCO-007 denominado Aceptación de Condiciones para la prestación de servicios.

### **2.3 Verificar Pago de Reserva**

1. En los casos de que el cliente solicite prestación de servicios para mantenimiento de embarcaciones, el Ejecutivo Comercial comunicará al cliente por medio de correo electrónico o web externa que deberá realizar el pago de \$ 5.000 dólares de los estados unidos de América, por concepto de reserva de espacio, los mismos que no serán reembolsados en caso de cancelación unilateral de la misma por parte del cliente.
2. En los casos en los cuales el cliente no cancelare la reserva en un máximo de 05 días laborables después de recibida la comunicación, la empresa considerará anulado el requerimiento y se declarará disponible el espacio.
3. Una vez que el cliente realice el pago, deberá comunicar al Ejecutivo Comercial vía correo electrónico o web externa, para posterior confirmación.
4. A través del módulo de tesorería el Analista de Cobranzas 2 realizará la respectiva conciliación del pago de la reserva mediante el portal web de la cuenta bancaria de la empresa versus el listado de reservas pendientes de cobro.
5. De confirmar la respectiva transacción, el Analista de Cobranzas 2 registrará la efectividad del mismo en el sistema y actualizándose de manera automática el cronograma de ventas.
6. Para los casos en los cuales no se pueda confirmar que se ha hecho efectiva la transferencia del pago de reserva, el Analista Cobranzas 2 comunicará al Ejecutivo Comercial la novedad, el mismo que deberá solicitar al cliente reconfirmar el número de transacción del pago.

### **2.4 Realizar Inspección y Validación Técnica**

1. Como mínimo un mes antes a la fecha establecida en el Cronograma de Ventas, el Ejecutivo Comercial coordinará con el Cliente y Planificador la inspección y Evaluación Técnica respectiva en sitio, para orientar al cliente de los trabajos y/o servicios que no fueron considerados en su requerimiento inicial.
2. El técnico asignado para la inspección y evaluación técnica recopilará y validará la información de la embarcación considerando para el efecto los servicios realizados con anterioridad y que se encuentran en el repositorio de SharePoint.
3. Una vez definida la fecha de inspección el Ejecutivo Comercial procederá a la apertura de la Orden de Trabajo correspondiente para el cumplimiento de la

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE SERVICIOS</b></p>	<p><b>PRD-GCO-001</b></p>
--	--	---------------------------

inspección.

4. El técnico asignado dispondrá de los equipos técnicos necesarios en el tiempo estipulado por el cliente para realizar la inspección necesaria.
5. Una vez realizada la inspección y validación técnica el técnico asignado deberá realizar un informe técnico adjuntando las recomendaciones y conclusiones.

## **2.5 Analizar la Factibilidad del Servicio**

1. El Planificador con el informe presentado por el técnico asignado para la inspección realizará el análisis de factibilidad considerando:
  - a. Económico
  - b. Disponibilidad de Espacios
  - c. Especialidades
  - d. Materias Prima (Importaciones)
  - e. Capacidad Instalada
2. En caso de ser factible la realización de los servicios, el planificador enviará el presupuesto al Ejecutivo Comercial para su posterior envío y aprobación del cliente.
3. En los casos de no ser factible la realización de los trabajos, el Ejecutivo Comercial comunicará al cliente la no aceptación del servicio.
4. En el caso de no tener disponibilidad de espacio de acuerdo a las fechas programadas para la ejecución de los servicios, el ejecutivo de comercial elaborará el certificado de NO DISPONIBILIDAD DE ESPACIO según FOR-GCO-002 y será remitido al cliente en un tiempo máximo de 48 horas.
5. En el caso de no poseer la capacidad instalada para atender ese tipo de embarcaciones, el Ejecutivo Comercial notificará al cliente y elaborará el certificado de IMPOSIBILIDAD DE ATENCIÓN según formato FOR-GCO-003.
6. En el caso de que una embarcación se encontrare en situación de emergencia, la cual deberá ser certificada por la autoridad respectiva, se le permitirá el ingreso, bajo los lineamientos establecidos en las Directrices de Ventas.
7. Si el cliente solicitare un certificado de DISPONIBILIDAD DE INGRESO A PLANTA SUR O PLANTA CENTRO, el Ejecutivo Comercial elaborará dicho

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE SERVICIOS</b></p>	<p><b>PRD-GCO-001</b></p>
--	--	---------------------------

certificado según formato FOR-GCO-004.

## **2.6 Elaborar y Legalizar el Contrato**

1. Una vez remitida la propuesta comercial al cliente, este deberá emitir la aprobación hasta un máximo de 5 días luego de recibida.
2. En el caso de ser aprobada la propuesta comercial, el Ejecutivo Comercial elaborará el contrato en el sistema en el módulo de contratos y lo enviará a la Dirección Jurídica para su revisión, anexando la presupuesta legalizada y el expediente de cada cliente.
3. La Dirección Jurídica enviará el contrato o el instrumento legal a la Gerencia Comercial para la firma del Cliente y posterior firma del Gerente General, de esta manera quedará legalizado.
4. El tiempo máximo para la elaboración y legalización del contrato será de 5 días laborables posterior a la aprobación del presupuesto bajo el seguimiento permanente del Ejecutivo comercial.
5. Una vez legalizado el contrato el Ejecutivo comercial remitirá un ejemplar original al cliente, uno para custodia de la Dirección Jurídica, uno para la Gerencia Financiera y una copia digital a la Gerencia de Operaciones.
6. En caso de no aceptación del presupuesto el Ejecutivo Comercial realizará un acercamiento con el cliente , para determinar los motivos de no aceptación , si esta fuera por presupuesto se remitirá dicho informe al Jefe de Planificación para que analice y elabore o modifique el presupuesto de ser necesario.
7. Con el contrato legalizado el Ejecutivo Comercial generará la orden y se dará inicio al procedimiento PRD-GOP-001 denominado Ejecución de Servicios.

## **3 Definiciones**

**SERCOP** : Servicio Nacional de Contrataciones Públicas.

**Mantenimiento de Embarcaciones** : Todo tipo de servicios metalmecánicos, mantenimiento de sistemas propulsivos y de gobierno, mantenimiento electrónico, mantenimiento a motores de combustión

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>PRD-GCO-001</b>
--	---	--------------------

interna y mecánicos.

Mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio de hasta 800 tones, 60 m de eslora, 12 m de manga y 4 m de calado.

**Mantenimiento Electrónico** : Mantenimiento de sistemas: mando y control, defensa electrónica y seguridad de la información

**Servicios Industriales y logísticos para la Actividad y Costa Afuera** : Diseño y Construcción de Plataformas Petroleras, Tuberías Submarinas, Facilidades de Superficies en Instalaciones Costa Afuera.  
Relevamiento de Instalaciones Petroleras Submarinas.  
Mantenimiento Predictivo/Correctivo de Instalaciones Petroleras Offshore.

#### 4 Seguimiento y Medición

Código	Nombre del Indicador
PCL-GCO-001	Porcentaje de Variación de Costo en la Propuesta Comercial
PCL-GCO-002	Porcentaje de Solicitudes de Servicios Atendidos
PCL-GCO-003	Porcentaje de Cumplimiento de Cronograma de Ventas.

#### 5 Documentación de Referencia

Código	Nombre del Documento
	Ley de Defensa del Consumidor
	Código de la Producción
	Regulaciones del INCOP
	Reglamento de la Ley de Defensa del Consumidor
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALS ECUATORIANOS</p>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>PRD-GCO-001</b>
---	---	--------------------

	Publica
DOC-DDE-004	Directrices de Venta de ASTINAVE EP.
FOR-GCO-001	Solicitud de Prestación de Servicio Mantenimiento de Embarcaciones
FOR-GCO-002	Certificado de No disponibilidad de espacio
FOR-GCO-003	Certificado de Imposibilidad de Atención
FOR-GCO-004	Certificado de Disponibilidad de Ingreso a Planta Sur o Centro
FOR-GCO-005	Contrato de Servicio
FOR-GCO-007	Aceptación de Condiciones para la Prestación de Servicios
FOR-GCO-013	Solicitud de Servicio Estructuras
FOR-GCO-014	Solicitud de Servicio Metalmecánica
FOR-GCO-015	Solicitud de Servicio Combustión Interna
FOR-GCO-016	Solicitud de Servicio Electricidad
FOR-GCO-017	Solicitud de Servicio Electrónica
FOR-GCO-018	Solicitud de Servicio de Sistemas Auxiliares
FOR-GCO-019	Solicitud de Servicio por Habitabilidad y Accesorios
FOR-GCO-020	Solicitud de Servicio por Ensayos No Destructivos
INS-GCO-001	Instructivo de Ventas para entidades de Sector Público
PRD-GOP-001	Ejecución de Servicios

## 6 Archivo e Indexación

Descripción	Especificación
NOMBRE DEL REGISTRO:	Solicitud de Servicio
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN:	Gerencia Comercial
INDEXACIÓN:	Orden Secuencial
ACCESO:	Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones Gerencia Financiera, Gerencia General Dirección de Estrategia, Dirección Jurídica
TIPO DE ARCHIVO:	Documento Físico

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE SERVICIOS</b></p>	<p><b>PRD-GCO-001</b></p>
---	--	---------------------------

	Documento digital en formato Word y PDF.
UBICACIÓN DEL ARCHIVO:	Documento Físico en archivo de Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Dirección Jurídica. Documento digital en repositorio SharePoint
DISPOSICIÓN FINAL:	N/A

## 7 Anexos

1. Flujograma del Proceso
2. Caracterización del Proceso
3. Caracterización de Indicadores del Proceso

## **1 Objetivo**

El objetivo de las siguientes directrices es establecer los lineamientos a seguir, para ser aplicados al proceso de ventas de servicios y cobranzas.

## **2 Alcance**

Las presentes directrices son de aplicación para cada una de las instancias de la empresa que participen a lo largo del proceso de venta y cobranzas.

## **3 Directrices**

### **3.1 Reserva**

1. Se aceptarán reservas de espacio previo al pago de un anticipo de USD 5.000,00 (cinco mil 0/100 dólares); mismos que no serán reembolsables en caso de que el cliente no confirme su asistencia al servicio con al menos 15 días de anticipación a la fecha de ingreso establecida.
2. Si el cliente comunica que no podrá hacer uso de su espacio, con al menos 30 días de anticipación a la fecha de ingreso acordada, ASTINAVE EP podrá permitirle una nueva reserva, sin castigar el monto de anticipo, siempre y cuando exista disponibilidad de espacio dentro del año fiscal en curso y el cliente así lo acepte.

### **3.2 Emisión de certificados**

1. Todo certificado en el ámbito comercial que se emita en la empresa será legalizado únicamente por el Gerente General o su delegado.
2. Se otorgarán certificados de no disponibilidad de espacio, siempre y cuando no exista un espacio disponible.
3. Se otorgarán certificados de imposibilidad de atención, cuando ASTINAVE EP no disponga de la capacidad instalada para atender un tipo de embarcación específica por su tamaño, eslora, peso, etc.
4. Se otorgarán certificados de servicios de carenamiento, cuyo contenido será simplemente de la fecha, permanencia y descripción general de los trabajos, a solicitud del cliente, sin que implique compromiso técnico alguno.

	<b>DIRECTRICES DE VENTAS DE SERVICIOS</b>	<b>DIT-DDE-004</b>
--	---	--------------------

5. Se otorgarán los diferentes tipos de certificados a clientes siempre y cuando no tengan obligaciones pendientes con la empresa.
6. Los certificados serán de uso exclusivo durante la fecha de vigencia estipulada en el mismo.

### **3.3 Precios**

1. El Contador General a través del Departamento de Costos en coordinación con la Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial y la Dirección de Estrategia deberá elaborar y mantener actualizada la cartilla de costos.
2. La Gerencia Comercial en coordinación con la Gerencia Operaciones, Gerencia de Proyectos y la Dirección de Estrategia elaborará y actualizará el catálogo de productos y servicios.
3. La cartilla de costos y el catálogo de producto y servicios serán aprobados únicamente por el Gerente General o su delegado.

### **3.4 Royalty**

1. Se le otorgará al cliente un permiso especial con un cobro de royalty para la ejecución de los trabajos que ASTINAVE EP haya previamente certificado a través de la Gerencia de Operaciones, que no está en la capacidad de ofrecer y/o atender.
2. El monto del royalty será definido en la cartilla de costos.
3. El número de trabajadores externos autorizados no deberá superar al 5% del total de trabajadores de ASTINAVE EP que laboran en Planta centro o Planta Sur.
4. De requerirse mayor número de personas para trabajos solicitados por el cliente, que no se encuentre dentro de nuestra capacidad instalada, será autorizado exclusivamente por el Gerente de Operaciones previo a un análisis y constatación de lo solicitado y deberá cumplir con lo establecido en el instructivo de Seguridad del Personal Subcontratista.

### **3.5 Reclamos**

1. Todo reclamo relacionado a la ejecución, facturación y servicio de mantenimiento y/o reparación deberán ser canalizados a través de la Gerencia

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>DIRECTRICES DE VENTAS DE SERVICIOS</b></p>	<p><b>DIT-DDE-004</b></p>
---	--	---------------------------

Comercial.

2. Los reclamos deberán presentarse de manera inmediata, hasta 24 horas después de su ocurrencia.
3. Se formará un comité de reclamos el cual estará integrado por un representante de la Gerencia de Operaciones, un representante de la Gerencia de Proyectos, un representante de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, un representante de la Gerencia Comercial y uno de la Gerencia Financiera, el mismo que será presidido por el Gerente de Operaciones o su Delegado.
4. Si el reclamo imputa costos, el comité de reclamos determinará el costo que asume ASTINAVE EP y el costo que debe asumir el Cliente.
5. No se aceptará reclamos de pérdidas de bienes o materiales de la embarcación que no hayan sido reportados al momento de su ingreso a la planta centro o planta sur.
6. No se aceptarán reclamos si el cliente ha infringido las formas de pago.

### **3.6 Plazos y condiciones de crédito**

Todo cliente que solicite financiamiento para el pago o cancelación de una factura deberá cumplir con los siguientes requisitos y condiciones:

1. Que la empresa y su representante legal tengan domicilio en el Ecuador.
2. Que la empresa y su representante no tengan obligaciones pendientes con ASTINAVE EP.
3. Que la empresa o armador haya realizado al menos tres carenamientos anteriores con ASTINAVE EP dentro de los últimos tres años habiendo pagado sin dilación y sin reclamos injustificados, todos los valores facturados.
4. Presentar la siguiente documentación: copia de cédula y papeleta de votación del representante legal, certificado de cuenta bancaria habilitada según sea el caso (persona natural o jurídica), declaración del impuesto a la renta del último año, reporte de buró de crédito, Estados Financieros del año anterior presentados al SRI, certificados de cumplimiento y obligaciones con el SRI y planilla de pago de un servicio básico del mes inmediato o anterior.
5. El plazo máximo de financiamiento concedido será de 45 días.
6. La tasa de interés a aplicar será la máxima establecida en el Banco Central del

Ecuador.

7. La forma de pago será en cuotas quincenales proporcionales.
8. Se requerirá de la firma de un pagaré por el monto total del financiamiento a otorgarse del reporte legal del representante legal de la persona jurídica propietaria de la embarcación o de la persona natural dueña de la unidad.
9. El monto máximo a ser concedido del financiamiento será del 25% del valor total del contrato de mantenimiento y/o reparación.
10. De requerirse financiamiento por parte de un cliente y/o armador, la Gerencia Financiera en coordinación con la Gerencia Comercial deberá remitir al Gerente General, un informe recomendando la autorización o negación del crédito solicitado. La aprobación del crédito deberá ser otorgada únicamente por el Gerente General.

### **3.7 Incumplimiento de pago**

Si el incumplimiento de pago superare los 60 días contados a partir de la fecha acordada para finalizar el crédito, se iniciará Acción Coactiva conforme al Procedimiento para el Ejercicio de la Acción Coactiva código PRD-DJU-003.

### **3.8 Seguridad de la Información**

1. ASTINAVE EP se responsabiliza por mantener sigilosamente como confidencial la información proporcionada por el Armador, tales como planos, información técnica, administrativa y económica solicitada para propósitos y fines establecidos en el contrato de servicios.
2. El Ejecutivo Comercial deberá comunicar al cliente que toda la información comercial, empresarial y estratégica de ASTINAVE EP, será considerada como confidencial y deberá ser guardada con absoluta reserva.

## **4 Definiciones**

- Cartilla de Costo : Documento que certifica el costo unitario por cada servicio o actividad que brinda la empresa.
- Royalty : Beneficio o cuantía que se paga al propietario de un derecho a cambio del uso que se hace de él

## **5 Disposiciones Generales**

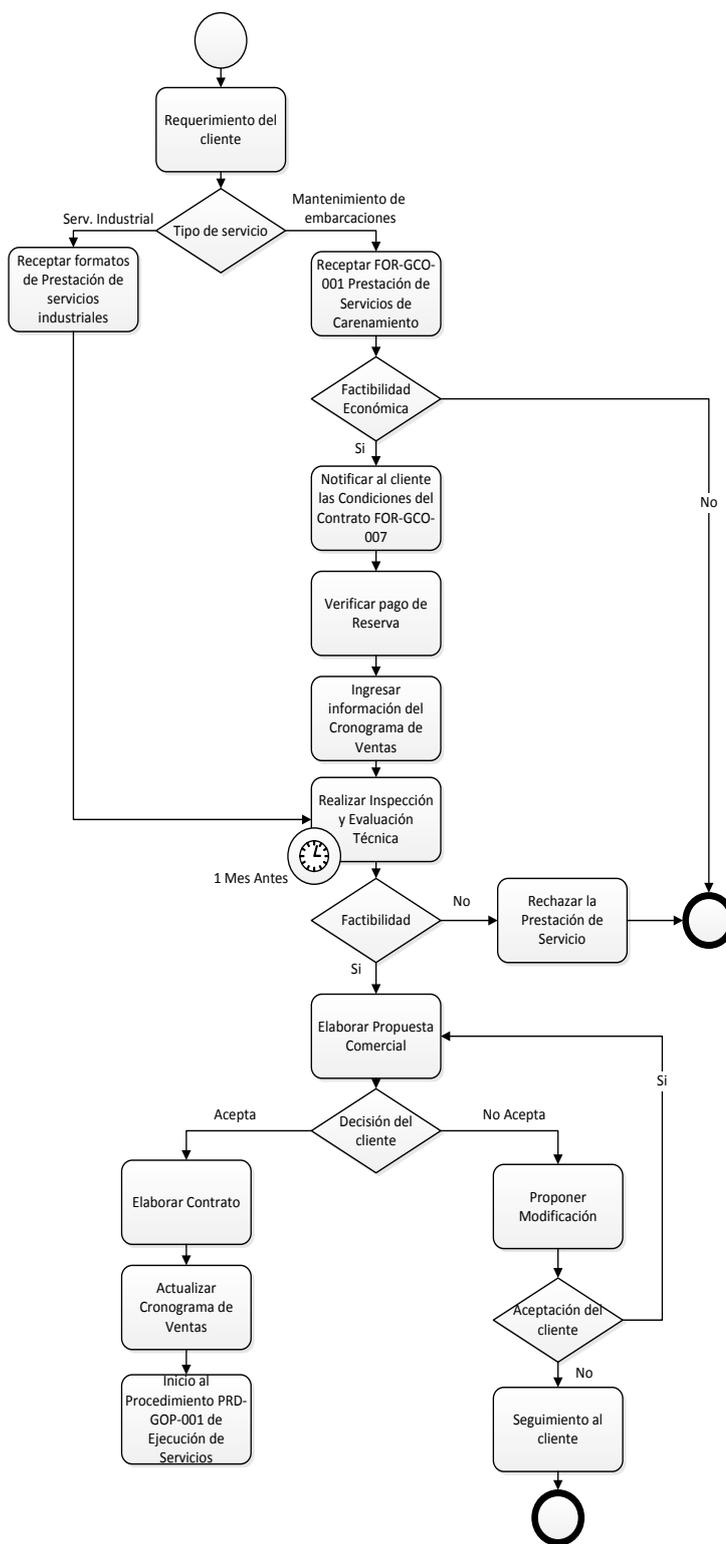
 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<b>DIRECTRICES DE VENTAS DE SERVICIOS</b>	<b>DIT-DDE-004</b>
---	---	--------------------

**PRIMERA:** Las directrices que anteceden entrarán en vigencia a partir de su aprobación.

**SEGUNDA:** El personal de ASTINAVE EP que incumpliere el presente instrumento, será sancionado conforme a lo establecido en el Reglamento Interno de Gestión y Administración del Talento Humano de ASTINAVE EP, bajo el previo análisis y determinación de la máxima autoridad

VENTA DE SERVICIOS

PRD-GCO-001 VENTA DE SERVICIOS



 <b>ASTINAVE EP</b> <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	<b>FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES</b>	<b>FOR-GIN-003</b>
---	--	--------------------

<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-001 VENTA DE SERVICIOS	
<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PCL-GCO-001	Porcentaje de Variación de Costo en la Propuesta Comercial	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Conexión con los objetivos estratégicos institucionales: 4 y 5 del Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017		
<b>FÓRMULA:</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
$= \frac{PC_{Inspeccion}}{PC_{inicial}} - 1$	Porcentaje	
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>	<b>FACULTACIÓN</b>	
El presente Indicador permitirá analizar las variaciones de costos de las Propuestas Comercial generadas durante el proceso de venta de servicios. Midiendo la variación entre el costo de la Propuesta Comercial Inicial versus el costo de la Propuesta Comercial Generada después de la Inspección y Evaluación técnica	<b>VERDE:</b>	
	<b>AMARILLO:</b>	
<b>ROJO:</b>		
<b>MEDIDA:</b>		
<b>VALOR BASE</b>		<b>VALOR META</b>
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>	
Módulo de Planificación	Mensual	
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Planificación	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

 <b>ASTINAVE EP</b> <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	<b>FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES</b>	<b>FOR-GIN-003</b>
--	--	--------------------

<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-001 VENTA DE SERVICIOS	
<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PCL-GCO-002	Porcentaje de Solicitudes de Servicios Atendidos	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Conexión con los objetivos estratégicos institucionales: 4 y 5 del Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017		
<b>FÓRMULA:</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
$= \frac{\text{Núm. Propuestas Comerciales Generadas}}{\text{Núm. de Requerimientos de Servicios Generados}} \times 100$	Porcentaje (%)	
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>	<b>FACULTACIÓN</b>	
El presente Indicador permitirá analizar e identificar dentro de proceso de venta de Servicios medir el nivel de atención de las solicitudes de requerimientos del cliente	<b>VERDE:</b>	
	<b>AMARILLO:</b>	
	<b>ROJO:</b>	
<b>MEDIDA:</b>		
<b>VALOR BASE</b>	<b>VALOR META</b>	
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>	
Módulo de Cronograma de Venta	Mensual	
<b>RESPONSABLE:</b>	Ejecutivo de Venta 3	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<b>FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES</b>	<b>FOR-GIN-003</b>
<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-001 VENTA DE SERVICIOS	
<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PCL-GCO-003	Porcentaje de Cumplimiento de Cronograma de Venta	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Conexión con los objetivos estratégicos institucionales: 4 y 5 del Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017		
<b>FÓRMULA:</b>		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
$= \frac{\text{Núm. de Contratos que cumplen los plazos establecidos en el Cronograma de Venta}}{\text{Total de contratos ingresados}} \times 100$		Porcentaje (%)
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>		<b>FACULTACIÓN</b>
<p>En relación al Proceso de Venta de Servicios; este indicador nos permitirá evaluar la eficacia de la identificación y planificación para cumplir los requerimientos del cliente.</p>		<b>VERDE:</b>
		<b>AMARILLO:</b>
		<b>ROJO:</b>
<b>MEDIDA:</b>		
<b>VALOR BASE</b>		<b>VALOR META</b>
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>		<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>
Módulo de Cronograma de Venta		Mensual
<b>RESPONSABLE:</b>	Ejecutivo de Venta 3	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

#### **4.1.6.2 Procedimiento de Atención de Reclamos Quejas y Garantidas**

Este procedimiento pertenece a la Gestión Comercial de Servicio al Cliente, la atención de reclamos y quejas es de mucha importancia para la empresa ya que a través de estos se podrán determinar los tipos de reclamos o quejas de los clientes, y así incrementar la habilidad para detectar las mismas y por consiguiente poder disminuirlas dando las debidas soluciones dependiendo de cada caso.

Para este procedimiento se crearon dos formatos diferentes, una para los reclamos y el otro para las quejas que los clientes presenten en la empresa, estos ayudaran a determinar los reclamos o quejas de mayor incidencia y así establecer acciones correctivas para disminuir el índice de los mismos.

El flujograma del procedimiento permitirá entender de manera resumida el mismo.

Los indicadores levantados en el presente procedimientos son:

- ✓ Oportuna atención de reclamos recibidos.
- ✓ Atención de reclamos recibidos
- ✓ Satisfacción al cliente con relación al reclamo

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b></p>	<p><b>PRD-GCO-002</b></p>
--	--	---------------------------

## **1 Introducción**

### **1.1 Objetivo**

1. El Objetivo de este procedimiento es brindar un esquema sistematizado de actividades para asegurar que la atención a los reclamos de los clientes externos sea atendida bajo las normas de calidad correspondientes.
2. Consolidar un canal de adquisición de información para el mejoramiento continuo dentro del proceso de atención al cliente, así como la formulación de las acciones correctivas y/o preventivas para la toma de decisiones dentro del Sistema Integrado de Gestión.

### **1.2 Alcance**

1. Este Procedimiento es de cumplimiento obligatorio en ASTINAVE EP, y deberán sujetarse al mismo todos los clientes de la empresa.
2. Este Procedimiento hace referencia a la cláusula 8.5.2 de la Norma ISO 9001, y está sujeto al Manual de Sistema Integrado de Gestión de ASTINAVE EP.

## **2 Directrices**

1. Todo reclamo y/o queja ya sea por Desarrollo de Proyectos o Prestación de Servicios deberá ser canalizado por la Gerencia Comercial.
2. El cliente no deberá adeudar ningún valor al momento de realizar algún tipo de reclamo, al igual que para la ejecución de la Garantía respectiva.
3. Todos los clientes deberán presentar la documentación de soporte previo a la formulación o presentación de los reclamos de los trabajos realizados.
4. Todos los materiales sobrantes y/o desechos, excepto las partes de maquinarias, hélices y ejes de cola, que hayan sido producto de la gestión en el tratamiento del reclamo quedarán de propiedad de Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP.
5. No se receptorá reclamos de pérdidas de bienes o materiales de la embarcación que no hayan sido reportados al momento de su ingreso a la planta centro y sur por concepto de Atención de Reclamos y Garantías. De suscitarse una pérdida de bienes registrados al ingreso de la unidad se procederá a ejecutar el PRD-DJU-

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b></p>	<p><b>PRD-GCO-002</b></p>
--	--	---------------------------

001.

6. Los reclamos deberán presentarse de manera inmediata, hasta 48 horas después de la ocurrencia de la anomalía. Para el caso de reclamo en la facturación y de acuerdo al Código de Comercio, las facturas podrán ser sujeto a reclamo dentro de 8 días, fenecido dicho plazo se entenderán por reconocidas.
7. No se aplicarán Garantías cuando:
  - a. Se presentare un reclamo de los proyectos y/o servicios brindados fuera del tiempo de cubrimiento de la Garantía, estipulado en el contrato con el cliente.
  - b. Existe un mal uso de los proyectos y/o servicios brindados por ASTINAVE EP, incumpliendo con las recomendaciones técnicas ocasionando el deterioro de la misma y no se hubieren realizado los proyectos y/o servicios brindados
  - c. El cliente haga modificaciones, arreglos o cambios al producto o los servicios brindados por ASTINAVE EP por cuenta propia.
8. Se ejecutará la garantía siempre y cuando se encuentre dentro de las condiciones y/o políticas establecidas dentro del contrato en el ámbito correspondiente.

### **3 Actividades Sistemáticas**

Las actividades aquí expuestas serán consideradas tanto en el caso que se presentaran reclamos por parte del cliente posterior a la entrega formal del producto o servicio entregado por parte de ASTINAVE EP o cuando se encuentre el trabajo en ejecución.

#### **3.1 Presentación de Reclamos, Quejas o Sugerencias**

1. Una vez que se constatare por parte del cliente alguna anomalía en el producto o servicio que ASTINAVE EP le haya entregado, podrá presentar su reclamo, queja o sugerencia formal en la Gerencia Comercial por los siguiente canales:
  - d. Físico: El cliente deberá llenar el formato de Reclamos o Sugerencias FOR-GCO-009 que le facilitara la Gerencia Comercial, si este se hubiera trasladado hasta las instalaciones de la organización.
  - e. Internet: El cliente podrá acceder por medio de la página web de ASTINAVE EP ([www.astinave.com.ec](http://www.astinave.com.ec)) y descargar el formato FOR-GCO-009, el mismo

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b></p>	<p><b>PRD-GCO-002</b></p>
--	--	---------------------------

que una vez llenado, deberá ser escaneado y enviado a la dirección electrónica [ventas@astinave.com.ec](mailto:ventas@astinave.com.ec)

- f. Vía Telefónica: El cliente podrá llamar a la organización dentro de los horarios laborables al número (593 4) 594-560 Ext: 1011, 1012, 1013, y será atendido por un Ejecutivo Comercial quien tomará los datos requeridos dentro del formato FOR-GCO-009 y procederá a asesorarlo directamente.
  - g. El cliente podrá presentar su reclamo, queja o sugerencia de la manera que más le convenga, pudiendo ser estos mediante: cartas, oficios, radiogramas, entre otros, proporcionando los datos necesarios para que el Ejecutivo Comercial proceda a llenar el formato FOR-GCO-009 o FOR-GCO-010 según sea el caso.
2. Una vez que el cliente haya llenado el formato de Reclamos o Sugerencias, el Ejecutivo Comercial deberá contactarlo telefónicamente para verificar los datos expuestos en los formatos de Reclamos o Sugerencias, después ingresará a la página del INFODIGITAL y constatará la información requerida.
  3. Luego de comprobar la información necesaria en el INFODIGITAL el ejecutivo comercial deberá revisar en el sistema de la empresa la factura de pago y la orden de trabajo que apertura la contratación, para verificar que el cliente no posea valores pendientes de cancelación de otras embarcaciones.

## **3.2 Recepción y Análisis de los Reclamos**

### **3.2.1 Recepción**

1. En la Gerencia Comercial, se recibirán los Reclamos, Quejas y Sugerencias de los clientes por los diversos canales mencionados en el acápite anterior.
2. El Ejecutivo comercial asignará el número secuencial de 4 dígitos (numéricos) correspondiente de ingreso del reclamo dentro del formato denominado Formato de Reclamos o Sugerencias FOR-GCO-009.
3. El Ejecutivo comercial deberá llevar una base de datos sobre las quejas, reclamos o sugerencias que presenten los clientes.

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b></p>	<p><b>PRD-GCO-002</b></p>
---	--	---------------------------

4. Una vez registrado el reclamo en la Gerencia Comercial, de acuerdo a lo descrito por el Cliente sean estos reclamos por trabajos mal realizados o reclamos por facturación errónea se convocará a la Comisión de Reclamo.
5. Caso contrario se registrará como queja en el Formato de Quejas FOR-GCO-010 y se procederá a reportar al Comité de Ética, el cual gestionará la misma conforme al procedimiento del Código de Ética PRD-DDE-002.

### **3.2.2 Conformación de la Comisión de Reclamos**

1. El gerente Comercial en un plazo de 48 horas de haber recibido el reclamo invitará a los integrantes de la comisión para la respectiva reunión, a través de correo electrónico.
2. En la Gerencia Comercial se conformará la Comisión según el Reclamo ya sea por las Líneas de Negocio o por facturación.
3. Si el reclamo es por la línea de negocio de Prestación de Servicios se conformará una comisión que estará integrada por el Gerente Comercial, Gerente Financiero, Jefe de Aseguramiento de la Calidad y el Gerente de Operaciones.
4. Si el reclamo es por Desarrollo de proyectos la comisión la conformará el Gerente Comercial, Gerente Financiero, Jefe de Aseguramiento de la Calidad y Gerente de Proyectos.
5. Si el reclamo es por facturación errónea la comisión será conformada por el Gerente Comercial, Jefe de Aseguramiento de la Calidad, Gerente Financiero y el Gerente de Operaciones o de Proyectos conforme a la Línea de Negocio.
6. Una vez conformada la comisión se analizará y validará el reclamo para posteriormente emitir la resolución del mismo.
7. El secretario de la comisión será el Gerente Comercial o su Delegado.

### **3.2.3 Análisis de Reclamo según las áreas correspondientes**

1. Una vez conformada la comisión, el Gerente de Operaciones o el Gerente de Proyectos determinarán el grado de veracidad de lo reclamado, dependiendo de la Línea de Negocio al cual se refiere el reclamo.
2. Si el Reclamo no es correcto, el Secretario de la Comisión mediante acta de reunión FOR-GIN-005, comunicará al cliente en un informe la no procedencia

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b></p>	<p><b>PRD-GCO-002</b></p>
---	--	---------------------------

del mismo en un plazo de 48 horas de haber concluido la reunión.

3. Si el reclamo es admitido como favorable, se determinará el tipo de reclamo y se elaborará el acta de reunión FOR-GIN-005 por parte del Secretario de la Comisión, en la cual se colocarán las observaciones generadas ya sea por el Gerente de Operaciones o por el Gerente de Proyectos.
4. Posteriormente se enviará una copia del Acta de Reunión a las áreas correspondientes para que realice las acciones pertinentes.
5. Una vez que el área ha receptado el Acta de Reunión deberá elaborar un cronograma de actividades en un tiempo de 48 horas.
6. Posteriormente deberá ser enviado a la Gerencia Comercial para comunicar al cliente el tiempo y/o solución de su reclamo.

### **3.3 Tratamiento de los Reclamos y Sugerencias**

#### **3.3.1 Reclamo Por Facturación**

1. Si el Reclamo es por Facturación (considérese: datos mal estipulados, información inconsistente, fechas de caducidad, u otros), el Gerente Comercial deberá remitir la factura al Gerente Financiero para el trámite respectivo.
2. Una vez receptada la Factura, la Gerencia Financiera revisará y analizará este tema, si el reclamo es por valores monetarios se elaborará una nota de Crédito la cual será enviada por la Gerencia Comercial en un plazo no mayor a 48 horas.
3. Caso contrario si el reclamo es por datos erróneos o mal estipulados en la factura, se elaborará la nueva factura con el mismo valor y posteriormente el secretario de la comisión de quejas o reclamos enviara al cliente de manera física, en un plazo no mayor a 24 horas.
4. El Ejecutivo Comercial deberá realizar el seguimiento correspondiente para con el cliente, para el monitoreo respectivo de la satisfacción ante la atención del reclamo dentro de los dos subsiguientes días a la entrega de la información al cliente.

 <p>ASTINAVE EP ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b></p>	<p><b>PRD-GCO-002</b></p>
---	--	---------------------------

### **3.3.2 Reclamo por Garantía Técnica**

1. Una vez que el Acta de Reunión haya sido receptada por La Gerencia de Operaciones o La Gerencia de Proyectos, se procederá a ejecución de la garantía, conforme los lineamientos prestablecidos para este hecho, en la empresa.

### **3.3.3 Sugerencia**

1. En caso de presentarse una sugerencia por parte del cliente el Ejecutivo comercial deberá registrarla en el Formato FOR-GCO-009 y enviarla a la Dirección de Estrategia, la misma que en coordinación con la Gerencia Comercial, revisara y analizará la sugerencia.
2. De ser pertinente dentro de campo de acción de la empresa, se implementará inmediatamente si así es factible, de lo contrario, se tomara las acciones necesarias para realizar una mejora continua en el proceso al cual está dirigida la sugerencia.

### **3.4 Cierre de Reclamo y Comunicación al cliente**

1. La Gerencia Comercial realizará el seguimiento de las Acciones tomadas por las áreas involucradas en reclamo.
2. Posterior a los trabajos realizados, la Gerencia de Operaciones y/o La Gerencia de Proyectos conjuntamente con la Gerencia Comercial elaborarán el informe de atención de Reclamos o sugerencias según formato INF-GIN-001, en el cual se registrarán las acciones ejecutadas, en el caso de Garantías Técnicas se identificarán las responsabilidades de la aplicación de la misma.
3. Una vez elaborado el informe, la Gerencia Comercial lo remitirá al Gerente General, quien determinará la acción a seguir conforme a lo establecido en el manual de Administración de los bienes del sector público y el Reglamento de Administración y Gestión del Talento Humano y establecerán directrices a seguir como parte del mejoramiento continuo en conjunto con la Gerencia Comercial.

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b>	<b>PRD-GCO-002</b>
---	---	--------------------

## 4 Seguimiento y Medición

INDICADORES DE CONTROL	
CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR
<b>PCL-GCO-004</b>	Oportunidad de Atención de Reclamos recibidos
<b>PCL-GCO-005</b>	Atención de Reclamos Recibidos
<b>PCL-GCO-006</b>	Satisfacción al cliente con relación al Reclamo

## 5 Definiciones

- Acta de Reunión:** Es un documento interno de la empresa, en el cual se registran los participantes, temas y compromisos tratados en la reunión.
- Reclamo:** Derecho que el cliente tiene para exigir un tema específico, por medio de una solicitud relacionado con una inconformidad, por Desarrollo de Proyectos o Prestación de Servicio.
- Queja:** Derecho que el cliente tiene para exigir un tema específico, por la mala atención brindada por la empresa.
- Garantía:** Documento que le permite al cliente exigir el cumplimiento de reparación y/o sustitución de bienes o servicios estipulados dentro de un instrumento legal.
- Sugerencia:** Propuesta por parte del cliente a la empresa con el objetivo de mejorar los servicios que brinda ASTINAVE EP.
- Grado de Veracidad:** Nivel de aceptación que se le otorga al reclamo por parte de la Gerencia de Proyecto y/o Operaciones.

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b>	<b>PRD-GCO-002</b>
---	---	--------------------

## 6 Documentación de Referencia

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	
	NOMBRE DEL DOCUMENTO
<b>FOR-GCO-009</b>	Formato de Reclamos o Sugerencias
<b>FOR-GCO-010</b>	Formato de Quejas
<b>PRO-DDE-002</b>	Procedimiento Código de Ética
<b>FOR-GIN-005</b>	Acta de Reunión
<b>INF-GIN-001</b>	Formato de Informe
<b>RGL-DJU0-002</b>	Reglamento Interno de Gestión y Administración de Talento Humano
	Manual de Administración de Bienes del Sector Publico

## 7 Almacenamiento

DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIÓN
NOMBRE DEL REGISTRO:	Formato de Reclamos o Sugerencias
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN:	Gerencia Comercial
INDEXACIÓN:	Secuencial
ACCESO:	Gerencia Comercial, Gerencia General, Dirección de Estrategia, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Proyectos, Unidad de Aseguramiento de la Calidad, Gerencia Financiera, Dirección Estratégica.
TIPO DE ARCHIVO:	Físico y Digital
UBICACIÓN DEL ARCHIVO:	Físico: Gerencia Comercial Digital: Base de Datos de la Gerencia Comercial
DISPOSICIÓN FINAL:	Físico: Destrucción a los 10 años Digital: Permanente

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES</b>	<b>PRD-GCO-002</b>
---	---	--------------------

DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIÓN
NOMBRE DEL REGISTRO:	Formato de Quejas
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN:	Gerencia Comercial
INDEXACIÓN:	Secuencial
ACCESO:	Gerencia Comercial, Comité de Ética, Dirección de Talento Humano, Dirección Estratégica y Gerencia General.
TIPO DE ARCHIVO:	Físico y Digital
UBICACIÓN DEL ARCHIVO:	Físico: Gerencia Comercial Digital: Base de Datos de la Gerencia Comercial
DISPOSICIÓN FINAL:	Físico: Destrucción a los 10 años Digital: Permanente

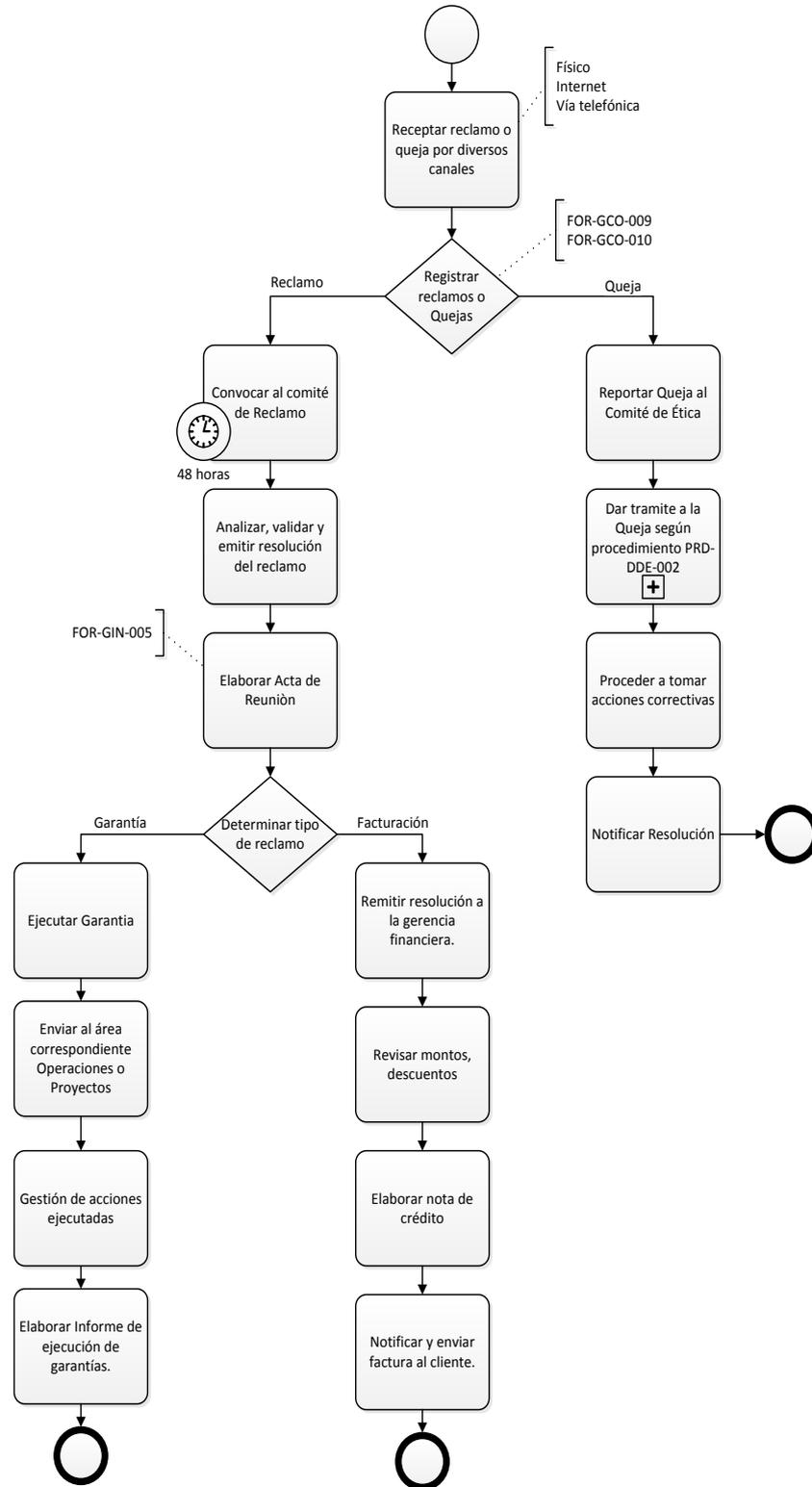
DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIÓN
NOMBRE DEL REGISTRO:	Acta de Reunión
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN:	Gerencia Comercial
INDEXACIÓN:	Secuencial
ACCESO:	Gerencia Comercial, Gerencia General, Dirección de Estrategia, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Proyectos, Unidad de Aseguramiento de la Calidad, Gerencia Financiera y Dirección Estratégica.
TIPO DE ARCHIVO:	Físico y Digital
UBICACIÓN DEL ARCHIVO:	Físico: Gerencia Comercial Digital: Base de Datos de la Gerencia Comercial
DISPOSICIÓN FINAL:	Físico: Destrucción a los 10 años Digital: Permanente

## 8 Anexos

Flujograma del Procedimiento

SERVICIO AL CLIENTE

PRD-GCO-002 ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOSCLIENTE



<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PCL-GCO-004	OPORTUNIDAD DE ATENCIÓN DE RECLAMOS RECIBIDOS	
<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-002 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Conexión con los objetivos estratégicos 1-2-3-4-5. Plan Estratégico 2013-2017		
<b>FÓRMULA:</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
$= \frac{\sum Reclamos Resueltos_{Trimestral}}{\sum Reclamos Recibidos_{Trimestral}}$	Porcentaje (%)	
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>	<b>FACULTACIÓN</b>	
<p>Medir el número de reclamo que fueron atendidos por ASTINAVE EP dentro del periodo considerado.</p> <p>Es la división de Reclamos Resueltos trimestralmente sobre los reclamos recibidos en el trimestre.</p>	<b>VERDE:</b>	
	>80%	
	<b>AMARILLO:</b>	
	75% < X < 80%	
	<b>ROJO:</b>	
	<75%	
<b>MEDIDA:</b>		
	<b>VALOR BASE</b>	<b>VALOR META</b>
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>	
FOR-GCO-009	Trimestral	
<b>RESPONSABLE:</b>	Ejecutivo Comercial	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PLC-GCO-005	ATENCIÓN DE RECLAMOS RECIBIDOS	
<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-002 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Conexión con los objetivos estratégicos 1-2-3-4-5 Plan Estratégico 2013-2017		
<b>FÓRMULA:</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
$= \frac{\sum \text{Reclamos Atendidos mes actual} + \sum \text{Reclamos atendidos mes anterior}}{\sum \text{Reclamos recibidos hasta la fecha}}$	Porcentaje (%)	
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>	<b>FACULTACIÓN</b>	
Es la división de los reclamos Atendidos en el mes actual sumados a aquellos reclamos no atendidos en el mes anterior sobre todos los reclamos recibidos hasta la fecha.	<b>VERDE:</b>	
	> 90%	
	<b>AMARILLO:</b>	
	85% <X<90%	
	<b>ROJO:</b>	
	<85%	
<b>MEDIDA:</b>		
	<b>VALOR BASE</b>	<b>VALOR META</b>
		<b>95%</b>
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>	
FOR-GCO-009 / Acta de Reunión del comité de reclamo	MENSUAL	
<b>RESPONSABLE:</b>	Ejecutiva Comercial	
<b>OBSERVACIONES:</b>	La Meta será modificada al cierre del año fiscal.	

 <b>ASTINAVE EP</b> <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	<b>FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES</b>	<b>FOR-GIN-003</b>
---	--	--------------------

<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PCL-GCO-006	SATISFACCIÓN AL CLIENTE CON RELACIÓN AL RECLAMO	
<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-002 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS, SUGERENCIAS Y GARANTÍAS DE LOS CLIENTES	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Ligados a los objetivos estratégicos 1-2-3-4-5. Plan Estratégico 2013-2016		
<b>FÓRMULA:</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
$= \frac{\textit{Calificación Obtenida}}{\textit{Maxima calificación hacer obtenida}}$	Porcentaje (%)	
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>	<b>FACULTACIÓN</b>	
Conforme a los lineamientos de Encuestas de Satisfacción del cliente.	<b>VERDE:</b>	
	<div style="text-align: center;">&gt;85%</div>	
	<b>AMARILLO:</b>	
	<div style="text-align: center;">80% &lt; X &lt; 85%</div>	
	<b>ROJO:</b>	
	<div style="text-align: center;">&lt;80%</div>	
<b>MEDIDA:</b>		
<b>VALOR BASE</b>	<b>VALOR META</b>	
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>	
FOR-GCO-009	Trimestral	
<b>RESPONSABLE:</b>	Ejecutivo Comercial	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

<b>RECLAMOS</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>N° RECLAMO O SUGERENCIA</b>	CAMPO PARA A ASTINAVE EP
<b>SUGERENCIA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<b>FECHA</b>

<b>INFORMACIÓN CLIENTE</b>	
<b>Nombres</b>	
<b>Primer Apellido</b>	
<b>Segundo Apellido</b>	
<b>N° de Cedula</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Celular</b>	
<b>Dirección del Domicilio</b>	
<b>Parroquia</b>	
<b>Ciudad-Cantón</b>	
<b>Provincia</b>	
<b>Correo Electrónico</b>	

<b>PERTENECE A ALGUNA COMPAÑÍA</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>RUC</b>	
<b>Razón Social</b>	

<b>IDENTIFICACIÓN DEL RECLAMO</b>	
<b>Desarrollo de Proyectos</b>	
Construcción, Reparación y Modernización de Embarcaciones	<input type="checkbox"/>
Soluciones Electrónicas	<input type="checkbox"/>
Soluciones Industriales para la Actividad Costa Afuera	<input type="checkbox"/>
<b>Prestación de Servicios</b>	
Mantenimiento de Embarcaciones	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento Electrónico	<input type="checkbox"/>
Servicios Industriales y Logísticos para la Actividad Costa Afuera	<input type="checkbox"/>
<b>Facturación</b>	
<b>Otros (especifique el tipo de reclamo)</b>	

<b>DATOS ADICIONALES DEL RECLAMO IDENTIFICADO (Espacio destinado para ASTINAVE EP)</b>

**DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS MATERIA DE ESTE RECLAMO**  
(EN CASO DE REQUERIR ESPACIO ADICIONAL, ADJUNTAR CARTA EXPLICATIVA)

**PETICIÓN EN CONCRETO QUE REQUIERE A LA ENTIDAD**

**SUGERENCIAS**

**DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:**

Comprobante de Pago del Producto o Servicio Acuerdo y/o Contrato

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CLIENTE  
NOMBRE  
C.I

\_\_\_\_\_  
EJECUTIVO COMERCIAL  
NOMBRE

<b>N° QUEJA</b>	CAMPO PAR A ASTINAVE E P
<b>FECHA</b>	CAMPO PAR A CLIENTE

<b>INFORMACIÓN CLIENTE</b>	
<b>Nombres</b>	
<b>Primer Apellido</b>	
<b>Segundo Apellido</b>	
<b>N° de Cedula</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Celular</b>	
<b>Dirección del Domicilio</b>	
<b>Parroquia</b>	
<b>Ciudad-Cantón</b>	
<b>Provincia</b>	
<b>Correo Electrónico</b>	

<b>PERTENECE A ALGUNA COMPAÑÍA SI</b> <input type="checkbox"/> <b>NO</b> <input type="checkbox"/>	
<b>RUC</b>	
<b>Razón Social</b>	

<b>UNIDAD DONDE SE EVIDENCIO LA INCONFORMIDAD</b>		
Gerencia General		<input type="checkbox"/>
Gerencia Comercial		<input type="checkbox"/>
Gerencia de Proyectos		<input type="checkbox"/>
Gerencia de Operaciones		<input type="checkbox"/>
Dirección de Estrategia		<input type="checkbox"/>
Dirección Jurídica		<input type="checkbox"/>
Auditoria Interna		<input type="checkbox"/>
Seguridad y Protección Integral		<input type="checkbox"/>
Aseguramiento de la Calidad		<input type="checkbox"/>
Gerencia Logística		<input type="checkbox"/>
Gerencia Financiera		<input type="checkbox"/>
Administración del Talento Humano		<input type="checkbox"/>
Otros (Especifique)		<input type="checkbox"/>

<b>MOTIVOS DE LA INCONFORMIDAD EVIDENCIADA</b> (EN CASO DE REQUERIR ESPACIO ADICIONAL, ADJUNTAR CARTA EXPLICATIVA)
---

--

_____ FIRMA DEL CLIENTE NOMBRE C.I	_____ EJECUTIVO COMERCIAL NOMBRE
---	--

#### **4.1.6.3 Procedimiento de Medición de la satisfacción del cliente**

Este procedimiento pertenece a la Gestión Comercial de Servicio al cliente, el cual permitirá conocer la opinión y percepción que el cliente tiene de la empresa, a través del análisis de los datos recolectados en las encuestas de satisfacción del cliente las cuales permitirán conocer la imagen real que actualmente los clientes tienen de ASTINAVE EP y de ser el caso el Gerente Comercial podrá tomar acciones correctivas para contribuir con el mejoramiento continuo en la empresa.

Para este procedimiento se creó la encuesta de Satisfacción al Cliente en los servicios que ofrece ASTINAVE EP, las autoras de la presente tesis al momento de plantear los ítems o preguntas que se exponen en la encuesta se basaron en aspectos como servicio al cliente, infraestructura, calidad y tiempo de entrega de los servicios, todo el contenido de la encuesta fue analizado y revisado en reuniones en las cuales además de las autoras del presente trabajo de tesis, intervinieron el Gerente Comercial y un Auditor Externo contratado por ASTINAVE EP.

Las Directrices se encuentran incluidas en el Procedimiento de Medición de la satisfacción del cliente, mismas que serán de cumplimiento obligatorio para los analistas designados por el Gerente Comercial los cuales deberán estar pendientes de que se ejecuten tal como indica el procedimiento.

El flujograma de este procedimiento permitirá entender de mejor manera el procedimiento.

Los indicadores levantados en el presente procedimientos son:

- ✓ Nivel de insatisfacción al cliente
- ✓ Nivel de satisfacción al cliente

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALS ECUATORIANOS</p>	<b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>PRD-GCO-003</b>
---	--	--------------------

## **1 Introducción**

### **1.1 Objetivo**

Evaluar la satisfacción del cliente referente a los productos y/o servicios que hayan adquirido en ASTINAVE EP, con el fin de obtener información relevante de la percepción que los clientes tienen de los productos y/o servicios que la empresa ofrece dentro de sus líneas de negocio.

### **1.2 Alcance**

1. Es de aplicación obligatoria para la Gerencia Comercial, y registrará para cada uno de los clientes que contraten los servicios y/o productos ofrecidos por ASTINAVE EP.

## **2 Directrices**

1. Las encuestas se realizarán una vez que el servicio y/o producto haya sido entregado al cliente y será responsabilidad del Ejecutivo Comercial asignado coordinar la realización de la misma.
2. Las Encuestas para la medición de la satisfacción al cliente deberán ser realizadas por el ejecutivo Comercial según formato FOR-GCO-011.
3. Las encuestas se realizará de manera presencial, salvo que el cliente tenga alguna imposibilidad para contestarla podrá ser enviada o realizada de manera electrónica o por vía telefónica.
4. Durante el desarrollo de la encuesta el Ejecutivo Comercial anotará las respuestas recibidas por el cliente en el formato FOR-GCO-011 y de ser necesario profundizará a manera de preguntas abiertas cualquier comentario que reciba por parte del cliente, el mismo que deberá dejar registrado en dicho formulario.
5. En caso de que el cliente durante el desarrollo de la encuesta presentará un reclamo, queja o sugerencia, el Ejecutivo Comercial procederá de acuerdo al procedimiento PRD-GCO-002 y dará solución a lo que indica.
6. Se deberá cumplir con todo los parámetros que el Ejecutivo Comercial presento al cliente en el momento de la venta del producto y/o servicio.
7. La Gerencia Comercial en coordinación con la Gerencia de Operaciones y/o

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b></p>	<p><b>PRD-GCO-003</b></p>
---	---	---------------------------

Gerencia de Proyecto deberán cumplir con los plazos de entrega establecidos en el contrato.

8. El Ejecutivo Comercial deberá ofrecer un buen servicio al cliente, un trato amable y buena atención, tanto para el pedido del cliente como para la entrega del producto o servicio o al generarse algún reclamo queja o sugerencia.
9. Todos los resultados obtenidos en la evaluación deberán ser informados por el Ejecutivo Comercial a la Gerencia General a través de un informe según formato FOR-GIN-001 cada 6 meses para proceder a las acciones de mejora.

### **3 Actividades Sistemáticas**

#### **3.1 Actualización de la Medición**

1. El Ejecutivo Comercial deberá mantener actualizado el formato de encuesta FOR-GCO-011 para medir la satisfacción al cliente.
2. En caso de que la encuesta requiera alguna mejora en cuanto a las preguntas planteadas se comunicará al Gerente Comercial para que este en coordinación con el Director de Estrategia realicen una mejora.

#### **3.2 Metodología de recolección de la información**

1. El Ejecutivo comercial deberá llevar un registro de los plazos de terminación de los contratos vigentes de cada una de las líneas de negocio, con la finalidad de planificar la toma de información, tomando a consideración los siguientes tiempos de recolección de información:

<b>Desarrollo de Proyectos</b>	
Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones.	Se recolectará a los 5 días de terminar el proyecto
Soluciones Electrónicas	Se recolectará a los 2 días de entregar el proyecto.
Soluciones Industriales para la Actividad Costa Afuera	Se recolectará el mismo día que se entrega el proyecto

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b></p>	<p><b>PRD-GCO-003</b></p>
---	---	---------------------------

<b>Prestación de Servicios</b>	
Mantenimiento de Embarcaciones	Se realizará a la salida de la unidad de la planta sea Dique o Varadero.
Mantenimiento Electrónico	Se realizará a los 2 días de entregar el servicio
Servicios Industriales y Logísticos para la Actividad Costa Afuera.	Se realizará el mismo día que se entregará el servicio.

2. En base al registro de contratos el Ejecutivo Comercial indicará al Gerente Comercial la planificación semanal de visita para realizar la encuesta de satisfacción al cliente, tomando a consideración el periodo de recolección estipulado.
3. Una vez que el Gerente Comercial apruebe dicha planificación el Ejecutivo Comercial coordinará la cita con el cliente la misma que podrá realizarse en las instalaciones de ASTINAVE EP (Planta Centro o Planta Sur) o en las oficinas del cliente, en caso de que este no se encuentre disponible, el Ejecutivo Comercial coordinará el método de recolección que más se ajuste a la disponibilidad del cliente sea por vía telefónica o por correo electrónico, solicitándole amablemente una fecha límite de entrega de la información explicándole la importancia de recibir sus comentarios y recomendaciones de mejora luego del servicio y/o producto entregado.
4. El Ejecutivo Comercial coordinará la encuesta de satisfacción con el representante de la empresa y/o delegado designado, tales como: Jefe de Operaciones, Jefe de Embarcación, Asistente Técnico o Asistente Administrativo.

### **3.2.1 Realización de encuestas**

1. El Ejecutivo Comercial deberá regirse a la finalización de los proyectos o servicios que se vayan brindando para realizar las encuestas con el ARMADOR o su representante
2. La mejor alternativa para realizar las encuestas es mediante una entrevista personal entre el cliente y el Ejecutivo Comercial debido a que es la manera más

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b></p>	<p><b>PRD-GCO-003</b></p>
---	---	---------------------------

ascertada para obtener información real referente a los temas relevantes de la encuesta.

3. El Ejecutivo Comercial deberá explicar al cliente el propósito de la entrevista.
4. El Ejecutivo Comercial deberá:
  - ✓ Tener seguridad del tema a encuestar
  - ✓ Tener clara la encuesta de modo que le permita familiarizarse con las preguntas que se realizarán al momento de realizar la encuesta
  - ✓ Mantenerse siempre positivo, no realizar preguntas negativas que hagan que el cliente rechace la realización de la encuesta.
  - ✓ Contestar cualquier pregunta formulada por el cliente
  - ✓ Dar una breve explicación al cliente sobre el propósito de la entrevista.
  - ✓ Generar un clima de comodidad para que el cliente pueda expresarse libremente
5. El Ejecutivo Comercial deberá conocer información sobre el cliente a encuestar, el cargo que ocupa y funciones que cumple en la empresa.
6. El ejecutivo comercial deberá tener formación y experiencia para realizar una entrevista.

### **3.2.2 Entrevistas Personales**

1. En caso de que el Ejecutivo Comercial no haya podido realizar la encuesta con el cliente en el momento de la entrega del proyecto o servicio se deberá programar una nueva entrevista con el mismo.
2. Si las oficinas del cliente se encuentran dentro o fuera de la ciudad de Guayaquil el Ejecutivo Comercial deberá movilizarse realizando las gestiones pertinentes.

### **3.2.3 Encuesta por correo electrónico**

1. El Ejecutivo Comercial deberá mantener actualizado el archivo digital de la base de datos de cliente con los respectivos correos electrónicos ubicado en la carpeta compartida Comercial => Administración de Clientes => Base de Datos.
2. El Ejecutivo Comercial mediante correo electrónico actualizado adjuntará la Encuesta de Satisfacción al Cliente FOR-GCO-011 e indicará los objetivos de la realización de la encuesta.

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b></p>	<p><b>PRD-GCO-003</b></p>
--	---	---------------------------

3. Posteriormente el Ejecutivo Comercial confirmará la recepción de la encuesta de satisfacción mediante llamada telefónica al Cliente y le explicará la metodología para complementarla solicitándole la remita en un tiempo máximo de 72 horas.

#### **3.2.4 Encuesta por Teléfono**

1. El Ejecutivo Comercial se deberá comunicar con el cliente mediante una llamada telefónica.
2. Una vez que el Ejecutivo Comercial se haya contactado con el cliente este deberá indicar el motivo de la encuesta y los parámetros de la misma.
3. Si el cliente tiene la predisposición de ser encuestado de manera inmediata, el Ejecutivo Comercial procederá a realizar las preguntas respectivas de la Encuesta de Satisfacción al Cliente FOR-GCO-011.
4. Caso contrario el ejecutivo comercial concertara una nueva fecha para llamar al cliente y poder llenar la encuesta correspondiente al FOR-GCO-011.

#### **3.3 Tabulación de Encuestas**

1. Una vez realizada la encuesta el Ejecutivo Comercial procederá a realizar la respectiva tabulación de acuerdo al instructivo INS-GCO-001

#### **3.4 Elaboración de Informes**

1. El Ejecutivo Comercial realizara los informes de medición de satisfacción al cliente por línea de negocios de acuerdo a formato FOR-GIN-001 de manera trimestral durante los siguientes periodos:
  - ✓ Enero a Marzo
  - ✓ Abril a Junio
  - ✓ Julio a Septiembre
  - ✓ Octubre a Diciembre
2. El informe incluirá los resultados obtenidos de las encuestas con las acciones o recomendaciones a mejorar si amerita el caso, para su posterior envío al Gerente General, Gerente Comercial y Director de Estrategia.

	<b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>PRD-GCO-003</b>
--	--	--------------------

3. Luego se aplicará las acciones correctivas y preventivas si fuese el caso dependiendo de los resultados del informe de la medición de satisfacción al cliente a través de la Dirección de Estrategia.
4. El Ejecutivo Comercial deberá publicar en el Share Point en la carpeta de Satisfacción al Cliente los resultados de cada trimestre con las sugerencias de los clientes.

#### 4 Seguimiento y Medición

INDICADORES DE CONTROL	
CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR
<b>PCL-GCO-007</b>	Nivel de Insatisfacción del Cliente
<b>PCL-GCO-008</b>	Nivel de Satisfacción del Cliente

#### 5 Definiciones

- Cliente:** Persona o entidad a quien ASTINAVE EP brinda sus productos o servicios.
- Encuesta:** Derecho que el cliente tiene para exigir un tema específico, por medio de una solicitud relacionado con una inconformidad, por el Desarrollo de Proyectos o Prestación de Servicio.
- Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el servicio que brinda ASTINAVE EP.

#### 6 Documentación de Referencia

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	
	NOMBRE DEL DOCUMENTO
<b>FOR-GCO-011</b>	Encuesta de Satisfacción al Cliente
<b>PRD-GCO-002</b>	Procedimiento de atención de reclamos, quejas, sugerencias y garantías de los clientes.
<b>FOR-GIN-001</b>	Formato para la elaboración de Informes.

 <b>ASTINAVE EP</b> <small>ASTILLEROS NAWALES ECUATORIANOS</small>	<b>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>PRD-GCO-003</b>
---	--	--------------------

<b>INS-GCO-001</b>	Instructivo para tabulación de Encuesta
--------------------	---

## 7 Almacenamiento

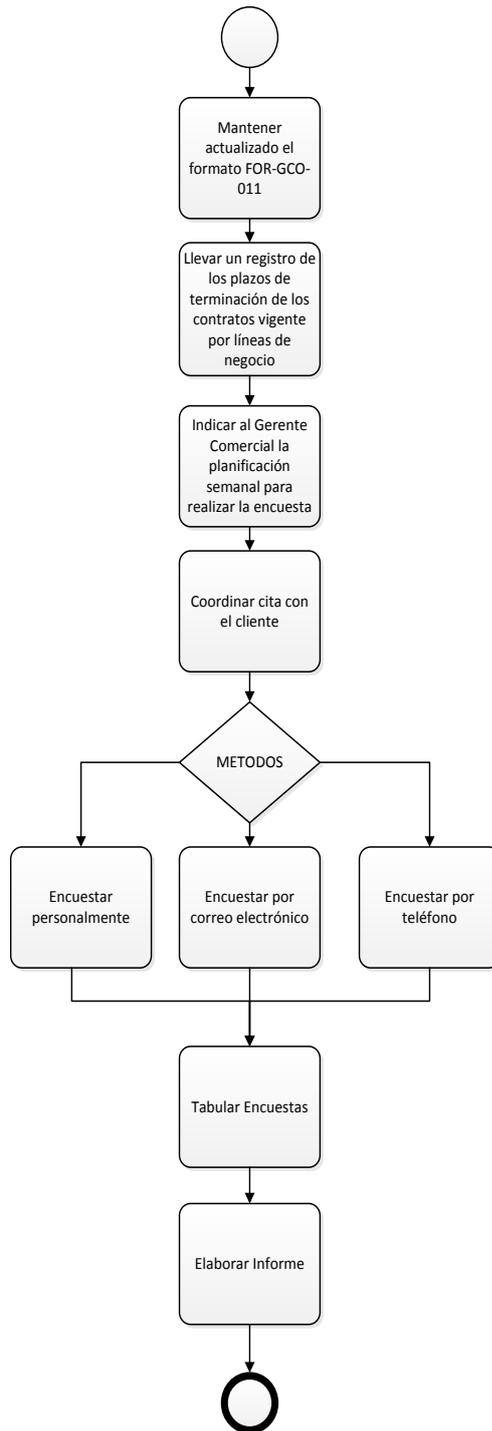
DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIÓN
NOMBRE DEL REGISTRO:	Formato Encuesta de Satisfacción al cliente
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN:	Gerencia Comercial
INDEXACIÓN:	Secuencial
ACCESO:	Gerencia Comercial, Gerencia General, Dirección de Estrategia, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Proyectos, Unidad de Aseguramiento de la Calidad, Gerencia Financiera, Dirección Estratégica.
TIPO DE ARCHIVO:	Físico y Digital
UBICACIÓN DEL ARCHIVO:	Físico: Gerencia Comercial Digital: Base de Datos de la Gerencia Comercial
DISPOSICIÓN FINAL:	Físico: Destrucción a los 10 años Digital: Permanente

## 8 Anexos

4. Flujograma del Proceso
5. Caracterización de Indicadores del Proceso

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

PRD-GCO-003 MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE



 <b>ASTINAVE EP</b> <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	<b>FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES</b>	<b>FOR-GIN-003</b>
---	--	--------------------

<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PCL-GCO-007	NIVEL DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-004 PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Conexión con los objetivos estratégicos 1-2-3-4-5 Plan Estratégico 2013-2017		
<b>FÓRMULA:</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
$= \frac{\sum Total\ de\ clientes\ Insatisfechos\ Encuestados_{Trimestralmente}}{\sum Total\ de\ Clientes\ Encuestados_{Trimestralmente}}$	Porcentaje (%)	
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>	<b>FACULTACIÓN</b>	
Es la división del total de clientes Insatisfechos encuestados trimestralmente sobre el total de cliente encuestados trimestralmente.	<b>VERDE:</b>	
	<b>AMARILLO:</b>	
<b>ROJO:</b>		
<b>MEDIDA:</b>		
<b>VALOR BASE</b>		<b>VALOR META</b>
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>		<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>
FOR-GCO-011 / Encuesta de Satisfacción al Cliente		Trimestre
<b>RESPONSABLE:</b>	Ejecutiva Comercial	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

 <p><b>ASTINAVE EP</b> ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<b>FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES</b>	<b>FOR-GIN-003</b>
---	--	--------------------

<b>CÓDIGO:</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	
PCL-GCO-008	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
<b>PROCESO:</b>	PRD-GCO-004 PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	
<b>OBJETIVOS DE CONEXIÓN:</b>		
Conexión con los objetivos estratégicos 1-2-3-4-5 Plan Estratégico 2013-2017		
<b>FÓRMULA:</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
$= \frac{\sum \text{Total de clientes Satisfechos Encuestados}_{\text{Trimestralmente}}}{\sum \text{Total de Clientes Encuestados}_{\text{Trimestralmente}}}$	Porcentaje (%)	
<b>DESCRIPCIÓN DE FÓRMULA:</b>	<b>FACULTACIÓN</b>	
Es la división del total de clientes satisfechos encuestados trimestralmente sobre el total de cliente encuestados trimestralmente.	<b>VERDE:</b>	
	<b>AMARILLO:</b>	
<b>MEDIDA:</b>		
<b>VALOR BASE</b>		<b>VALOR META</b>
<b>FUENTE DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN:</b>	
FOR-GCO-011 / Encuesta de Satisfacción al Cliente	Trimestre	
<b>RESPONSABLE:</b>	Ejecutiva Comercial	
<b>OBSERVACIONES:</b>		



## ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES

*Estimado Cliente: Usted será un agente de cambio para alcanzar nuestros objetivos empresariales que buscan satisfacer sus necesidades, por lo que agradecemos su interés en llenar la siguiente encuesta:*

DATOS GENERALES										
Persona Encuestada					Ocupación					
Fecha					Armador					
Fecha de Varada					Fecha Desvarada					
Lugar de Mantenimiento:					Nombre de la Embarcación:					
SATISFACCIÓN GENERAL										
No lo sé 1		Peor 2		Igual 3		Mejor 4		Mucho Mejor 5		
						1	2	3	4	5
En comparación a otras alternativas de <i>Astilleros Nacionales</i> , ASTINAVE EP es....										
En comparación a otras alternativas de <i>Astilleros Internacionales</i> , ASTINAVE EP es....										
EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS DEL SERVICIO										
1. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de elegir un Astillero? ¿Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con relación a ASTINAVE EP?										
Escala de valoración:										
IMPORTANCIA					SATISFACCIÓN					
Nada Importante		1		Completamente Insatisfecho		1				
Poco Importante		2		Insatisfecho		2				
Importante		3		Medianamente Satisfecho		3				
Muy Importante		4		Satisfecho		4				
Extremadamente Importante		5		Completamente Satisfecho		5				
ASPECTO	IMPORTANCIA					SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Precio										
Tecnología										
Cercanía										
Garantía										
Crédito										
Experiencia										





COMENTARIOS DE MEJORA
ATENCIÓN/SERVICIO
CALIDAD
INFRAESTRUCTURA
TIEMPO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO



**¡GRACIAS POR AYUDARNOS A FORJAR FUTURO EN EL MAR!**

#### **4.1.6.4 Manual para Administración y Relación con el Cliente**

Este manual pertenece a la Gestión Comercial de Marketing, el cual permitirá relacionarse de manera adecuado con el cliente, con el fin de mantener una relación comercial duradera, mediante un trato personalizado y cordial para que así se pueda fidelizar a los clientes a través de estrategias de marketing, las cuales servirán para dar valor agregado y retener al cliente, con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa.

## **1 Introducción**

### **1.1 Objetivo**

Este manual tiene como objetivo establecer un esquema actividades para un mejor desarrollo en la gestión y administración de la relación con los clientes de ASTINAVE EP.

### **1.2 Alcance**

Este Manual es de cumplimiento obligatorio en ASTINAVE EP, para todos los empleados que tengan relación directa e indirecta con el cliente por giro de negocio.

## **2 Lineamientos**

1. El ejecutivo comercial deberá tener actualizada la base de datos con información la cual será proporcionada por:
  - a. El cliente.- Estos datos son de ámbito personal tales como: teléfono, dirección, fecha de nacimiento del gerente de la empresa, entre otros.
  - b. Gerencia de Proyectos y la de Operaciones.- Estas áreas proporcionaran información de todos los proyectos y servicios que ASTINAVE EP ha desarrollado para el cliente, así como informes del estado de la ejecución los proyectos y servicios que actualmente se encuentren en ejecución.
  - c. Gerencia Financiera.- El área financiera le proporcionara a la Gerencia comercial información sobre los facturas, notas de crédito, descuentos, entre otros.
  - d. La Gerencia Comercial.- Tendrá a disposición información del cliente como reclamos, quejas o sugerencias, ventas, entre otras; la cual procederá según PRD-GCO-001 y los procedimientos de ventas según sea el caso.

Un buen manejo de la información que consta en el acápite anterior permitirá realizar una labor con mayor agilidad para el beneficio del cliente.

2. Toda información que sea relacionada con el cliente (trabajo realizado, datos generales, tipo de clientes, entre otros.) deberá estar almacenada en el módulo de gestión de la información en el Share Point conforme se genera la comunicación.

### **3 Actividades**

#### **3.1 Canales de comunicación con el cliente**

1. El ejecutivo comercial deberá mantener una comunicación fluida con el cliente, esta deberá generarse por diversos canales tales como:
  - a. Personalmente.- Cuando el cliente se acerque a la empresa o cuando el ejecutivo comercial concrete una visita al cliente.
  - b. Telefónicamente.- cuando el cliente llame a la empresa o cuando el ejecutivo comercial se contacte con el cliente por este medio.
  - c. Correo electrónico.- este se generara al momento de que el cliente desea realizar alguna consulta, o cuando el ejecutivo comercial le responda o envíe algún requerimiento al cliente.
  - d. Fax.- La comunicación se dará cuando le ejecutivo comercial requiera algún tipo de documento y el cliente no esté en condiciones de hacérselo llegar físicamente.
  - e. Página web.- el cliente también tendrá la opción de ingresar a la página web institucional [www.astinave.com.ec](http://www.astinave.com.ec) y hacer cualquier requerimiento por la misma, para que luego el ejecutivo comercial se contacte con el cliente para responder su solicitud según Plan de Comunicación Externa.
  - f. Redes sociales.- El cliente podrá pedir información, solicitar algún requerimiento por redes sociales tales como: Twitter, Facebook, Skype (chat) entre otros.
  - g. Video conferencia.- El cliente podrá hacer uso de este medio al momento de que no pueda asistir a una reunión por motivos tales como: personales, por distancia, entre otros.

#### **3.2 Administración de cliente de ASTINAVE EP**

1. El Ejecutivo Comercial deberá separar a los clientes nuevos de los actuales a través de una base de datos.

##### **3.2.1 Administración de clientes actuales de ASTINAVE EP**

1. El ejecutivo comercial dividirá a los clientes en la base de datos por categorías. Esta categorización estará determinada por parámetros como: el volumen histórico de ventas, cumplimiento de pagos, número de embarcaciones, fidelidad del cliente entre otros.
  - a. Categoría A – DIAMANTE
  - b. Categoría B- RUBI
  - c. Categoría C - PLATINIUM
  - d. Categoría D GOLD
  - e. Categoría E IVORY
  - f. Categoría cliente NO Activos
2. La información ingresada por el ejecutivo comercial podrá ser visualizada por todos los ejecutivos comerciales de la Gerencia Comercial correspondiente al igual que el Gerente General y el Director de Estrategia

### **3.2.2 Obtención de información del cliente mediante la comunicación**

1. El ejecutivo comercial podrá obtener información del cliente durante la interacción a través de los siguiente medios:
  - a. Entrevistas
  - b. Llamadas telefónicas
  - c. Chats
  - d. Reuniones
  - e. Notas
  - f. Correos electrónicos, entre otros
2. La información a través de llamadas, video conferencias, entre otros que el cliente otorgue al ejecutivo comercial será guardada y/o grabada en el servidor de la empresa “ELASTIX”, de ser otro tipo de información, como por ejemplo, correos electrónicos, notas, cartas, oficios, entre otros estos serán almacenados digitalmente en el Share Point.

### **3.2.3 Distribución de la información del cliente**

1. Una vez que el ejecutivo comercial haya obtenido la información a través de los medios expuestos anteriormente podrá almacenar, distribuir, ordenar, clasificar y dividir los datos de los clientes en su respectiva base de datos, con información

relevante a las gestiones comerciales que el cliente haya realizado con la empresa, así como información general de la empresa tales como nombre, dirección, correo electrónico, números telefónicos, contactos, categoría del cliente, entre otros, estos permitirán mayor agilidad a todas las operaciones relacionadas con los clientes.

2. Una vez estructurada la base de datos el ejecutivo comercial realizar la distribución de la información a los clientes con mayor agilidad, de la siguiente manera:
  - a. Campañas comerciales.- Serán enviadas a través de correo electrónico a cada uno de ellos, el contenido de estas serán: promociones, publicidades, descuentos, ofertas los cuales se realizaran dependiendo de un plan proporcionado por el área financiera, entre otros.
  - b. Telemarketing.- Esta herramienta será de mucha utilidad tanto para el cliente como para la empresa. El ejecutivo comercial deberá llamar a los cliente una vez al mes para informarle de temas comerciales y pedir opiniones acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece, así como el cliente podrá llamar a la empresa y solicitar información que este necesite saber.
  - c. Envío masivo de correos.- el ejecutivo comercial podrá enviar de manera masiva comunicados, información comercial, información administrativa, entre otras a través del correo [comunicaciones@astinave.com](mailto:comunicaciones@astinave.com).

#### **3.2.4 Información Adicional del cliente**

1. El ejecutivo comercial deberá registrar en la base de datos de los clientes información específica de cada uno de ellos correspondiente a sus embarcaciones:
  - a. Condiciones especiales para cada embarcación.
  - b. Peticiones de los clientes respecto a los trabajos que la empresa le está realizando.
  - c. Fechas de visitas
  - d. Detalles de verificación de contrato, entre otras.

2. Gracias a esta gestión el ejecutivo comercial podrá encontrar información más exacta del cliente de manera rápida mediante la base de datos ordenada y estructurada de acuerdo a las necesidades de los trabajos realizados.

### **3.3 Administración de clientes potenciales de ASTINAVE EP**

#### **3.3.1 Metodología para detectar y captar nuevos clientes**

1. El Ejecutivo Comercial estará encargado de revisar: ferias, foros, revistas, formularios que se encuentran en la página web de la empresa y fueron llenados por clientes potenciales, entre otros; sujeto a los ámbitos de las actividades marítimas de empresas del mercado objetivo y aquellas adicionales que tenga relación con las Líneas de Negocio de ASTINAVE EP.
2. Una vez reconocidas estas empresas el ejecutivo comercial creará una base de datos para llevar el registro de los clientes potenciales.
3. Una vez terminada la base de datos de clientes potenciales el ejecutivo comercial realizará una lista de correos electrónicos y la ingresará en el servidor de correos electrónicos Outlook.
4. El ejecutivo comercial deberá llamar la atención de los clientes potenciales a través de mensajes de correo electrónico y llamadas telefónicas las cuales servirán para poder persuadir e inducir al cliente a una entrevista personalizada con el ejecutivo comercial.

#### **3.3.2 Entrevista con el cliente potencial**

1. Si el cliente potencial acepta la entrevista con el ejecutivo comercial este preparará la información expuestas en catálogos y revistas de los productos y servicios que la empresa ofrece.
2. El ejecutivo comercial se deberá entrevistar el día y hora que haya pactado con el cliente potencial para realizarle la exposición completa sobre los productos y servicios que la empresa ofrece.

Durante la entrevista el ejecutivo comercial también podrá verificar y obtener información respecto a los datos generales del cliente tales como: nombre del representante, nombre de la empresa (cliente), Ubicación geográfica, medios de contactos, entre otros.

3. De no concertarse la entrevista con el cliente potencial el ejecutivo comercial registrará en la base de datos de los clientes, bajo la categorización de **INACTIVO**.

### **3.3.3 Información de oportunidades comerciales**

1. Una vez realizada la entrevista el ejecutivo comercial le extenderá una invitación formal a un recorrido a través de una carta para que el cliente potencial pueda conocer las instalaciones de la empresa.
2. En caso de que se concertó una oportunidad comercial se procederá según el Procedimiento de Ventas de Servicios PRD-GCO-001.

## **3.4 Interacción con el cliente**

### **3.4.1 Monitoreo en tiempo real de trabajos realizados**

1. El ejecutivo comercial indicará al cliente el servicio de monitoreo en tiempo real que ASTINAVE EP ofrece, el ejecutivo comercial le comunicará al cliente este servicio al momento en que se dé una oportunidad comercial con la empresa.
2. El cliente tendrá que solicitar este servicio mediante una carta dirigida al Gerente General de la empresa.
3. Una vez que el Gerente General haya aprobado lo solicitado por el cliente, el ejecutivo comercial le informará al cliente mediante un oficio en cual será enviado por mensajería al cliente.
4. El cliente podrá acceder a las imágenes captadas en tiempo real de las cámaras de monitoreo que se encuentran en el área de Diques y Varadero, esto lo podrá hacer vía internet en cualquier punto del mundo que se encuentre el cliente.
5. El servicio de monitoreo en tiempo real finaliza al momento que la embarcación sale de ASTINAVE EP.
6. A través de este servicio el cliente podrá dar seguimiento a su embarcación durante todo el periodo de realización del trabajo.

### **3.4.2 Estrategias de Fidelización del cliente**

1. Una vez que ya esté debidamente alimentada la base de datos de los clientes de ASTINAVE EP en el sistema, este le enviará una alerta al ejecutivo comercial el

cual podrá identificar la aproximación de fechas significativas para el cliente tales como:

- a. Cumpleaños
  - b. Aniversarios
  - c. Entre otros.
2. El ejecutivo comercial según la categoría a la cual pertenezca cada cliente, enviará un detalle de felicitaciones, este podrá ser:
- a. Tarjetas electrónicas
  - b. Tarjetas físicas,
  - c. Mensajes de texto personalizado, entre otras.
  - d. Llamadas telefónicas personalizada, entre otras.
3. El ejecutivo comercial realizará invitaciones impresas para los clientes, las cuales entregará personalmente a cada uno de ellos con motivo de eventos como congresos, ferias, foros, reuniones de integración, entre otros.
4. En los eventos de integración el ejecutivo comercial se encargara de la coordinación y entrega de obsequios con el imagotipo de la empresa tales como:
- a. Placas,
  - b. Cuadros,
  - c. Plumas,
  - d. Bolsos, entre otros.
5. Para fechas universales tales como Navidad y Año Nuevo el ejecutivo comercial a través del sistema de la empresa podrá enviar un mensaje de texto y/o una llamada telefónica a todos los clientes con la finalidad de expresarle los buenos deseos de ASTINAVE EP.
6. El ejecutivo comercial realizará gestiones para obtener publicidad nacional e internacional en los medios de comunicación tales como:
- a. Prensa escrita
  - b. Radiodifusión
  - c. Televisiva

### **3.4.3 Programación de Citas o Reuniones para los clientes**

1. El ejecutivo comercial deberá llevar una agenda electrónica la cual servirá para llevar el registro de las citas con los clientes y los temas tratados en cada cita, al igual que la fecha y los materiales y recursos que se utilizaron para la atención al cliente.
2. El ejecutivo comercial deberá distribuir el tiempo de manera que la reunión programada con el cliente no interceda con alguna otra actividad previamente planificada.
3. Al momento de la reunión el ejecutivo comercial deberá procurar despejarle todas las dudas que el cliente tenga sobre algún aspecto relacionado con la empresa.
4. El ejecutivo comercial deberá realizar un informe sobre todo lo hablado en la reunión con el propósito de llevar un control del cliente.

#### **3.4.4 Promoción y ejecución de eventos organizacionales**

1. El ejecutivo comercial estará a cargo de la realización de diferentes tipos de eventos tales como: Ferias, Congresos, Foros, Seminarios o Conferencia, Lanzamiento de productos o servicios, así también como de Fiestas, Reuniones, entre otros, esto lo hará según la planificación.
2. Luego de haber definido que evento se va a realizar, el ejecutivo comercial deberá evaluar alternativas para la elección del lugar en donde se llevara a cabo el evento a través de un análisis de las proformas que realizaron los proveedores.
3. Una vez decidido el lugar de la realización del evento se pactará la fecha y hora en que se celebrará.
4. El ejecutivo comercial le dará seguimiento a todos los aspectos implícitos en la realización del evento tales como: instalación, mobiliario, tecnología, materiales audiovisuales, Break entre otros artículos, así también a la coordinación de actividades y la asignación de funciones a cada persona.
5. El ejecutivo comercial enviará invitaciones a los clientes de la empresa mediante correo electrónico, invitación por redes sociales, envío por mensajería al cliente, entre otros.

6. Una vez concluido el evento el ejecutivo comercial realizará un informe sobre los aspectos más importantes que se presentaron durante la ejecución del mismo con el objetivo de evaluar si todo salió según lo planificado.

### **3.5 Atención de Reclamos, quejas y sugerencias de los clientes**

1. El ejecutivo comercial tendrá que dar soluciones a los casos de clientes relacionados con las quejas, reclamos, garantías, entre otros, de manera rápida y eficiente accediendo a los datos del cliente e identificando que fue lo que ocurrió durante el proceso para que se presentara la insatisfacción del cliente.
2. Una vez que el ejecutivo comercial haya identificado el problema este tendrá que dar prioridad a los casos que tengan mayor antigüedad sin embargo no deberá descuidar a los que se presenten después.
3. El ejecutivo comercial deberá dar solución a los problemas según las actividades expuestas en el procedimiento PRD-GCO-002.

### **3.6 Medición del Nivel de Satisfacción del cliente**

1. El ejecutivo comercial a través de las encuestas de satisfacción FOR-GCO-011 realizadas a los clientes podrá medir el nivel de satisfacción de cada uno de los clientes a través del procediendo de Medición de la Satisfacción del cliente PRD-GCO-004.
2. Una vez que se haya medido la satisfacción de los clientes, el ejecutivo comercial podrá realizar un análisis de todos los aspectos estipulados en las encuestas.
3. El ejecutivo comercial elaborara un plan de mejorar con el fin de alcanzar una satisfacción del cliente óptima.
4. El ejecutivo comercial le dará seguimiento a todas las acciones expuestas en el plan de mejora del servicio al cliente para procurar su cumplimiento a cabalidad.

### **3.7 Relacionamiento con el Cliente**

1. El ejecutivo comercial realizará gestiones de seguimiento desde el momento de que la empresa adquiere un nuevo cliente, tales como:

- a. Realizará encuestas periódicas a los clientes, con esto se determinará la satisfacción del mismo respecto a la atención brindada por ASTINAVE EP.
  - b. Visitar a los clientes que se encuentra en etapa de ejecución de proyectos o servicios para analizar su grado de satisfacción mediante una entrevista.
2. El ejecutivo comercial realizará gestión postventa tales como:
- a. El ejecutivo comercial llamará al cliente con el fin de saber si el producto adquirido está cubriendo todas sus expectativas, así también como preguntar opiniones y al mismo tiempo ponerse a disposición del cliente por si requiero algún otro producto.
  - b. Para enviarle información por mensajes de texto o por correo electrónico sobre los productos y servicios que ASTINAVE pone a su disposición.
  - c. Enviar al cliente catálogos y revistas de los productos que la empresa brinda.
  - d. Informarle previamente al cliente telefónicamente que ya su embarcación requiere debido mantenimiento.
- Seguimiento en el manejo de quejas según procedimiento PRD-GCO-001.
3. En caso de que un cliente haya optado por otro proveedor, el ejecutivo comercial deberá realizar visitas a los ex clientes para determinar las debilidades empresariales y tomar medidas correctivas.

## 4 Definiciones

**Atención el Cliente:** Servicio que brinda la empresa para que los clientes puedan informarse o comunicar cualquier inquietud, anteponer quejas, sugerencias o reclamos, con el fin de llegar a la resolución de problema y con esto la satisfacción del cliente.

**Imagotipo:** Es la marca representativa de la empresa, está conformada por el isotipo y el logotipo de la misma.

**Fidelizar:** Es mantener al cliente contento y satisfecho con esto se lograra que permanezca fiel a la empresa y los productos y servicios que brinda.

	<b>MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	<b>MAN-GCO-001</b>
--	--	--------------------

**Cliente:** Es la persona beneficiada con todos los productos y servicios que brinda la empresa.

**Relación con el cliente:** Es la conexión que la empresa tiene con el cliente, esta se da por medio de la vinculación comercial que existe ambos.

**Campaña Express** Es la creación y el envío masivo de campañas imprevistas rápidamente mediante plantillas predefinidas de campañas a un determinado número de clientes el cual contendrá información publicitaria, promocional, comercial, entre otros.

**Clientes Potenciales** Son aquellas personas o instituciones que no tienen relación comercial con la empresa en la actualidad, pero debido a su actividad comercial son catalogados como posibles clientes de la empresa ya que en algún momento pueden formar parte de la cartera de clientes de la misma.

**Monitoreo en tiempo real** Se refiere a la vigilancia a través de la tecnología, es decir localizar y visualizar un video mediante internet desde una ubicación diferente al lugar en donde se encuentra la cámara de video.

 <p><b>ASTINAVE</b> EP ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</p>	<p align="center"><b>MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p>	<p align="center"><b>MAN-GCO-001</b></p>
---	--	--

## 5 Documentación de Referencia

<b>DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA</b>	
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>
<b>FOR-GCO-011</b>	Encuesta de Satisfacción al Cliente
<b>PRD-GCO-002</b>	Procedimiento de atención de reclamos, quejas, sugerencias y garantías de los clientes.
<b>PRD-GCO-004</b>	Procedimiento de Medición de la Satisfacción del Cliente
	Plan de Comunicación Externa

## **4.2 Planificación de un Proceso**

Siguiendo la metodología del Enfoque Basado en Procesos a continuación se detallaran las fichas de caracterización de los procesos las cuales contendrán de manera resumida las: actividades de los mismos; los requisitos de seguimiento y medición, es decir los indicadores de control; los recursos necesarios para una operación optima en el desarrollo de cada uno de los procesos tales como: recurso humano, de infraestructura, financieros, materiales, entre otros.

Tabla 4. 3 Caracterización del proceso de Venta

<b>MACROPROCESO:</b>	GESTIÓN COMERCIAL	<b>PROCESO:</b>	VENTAS	
<b>SUBPROCESO:</b>				
<b>OBJETIVO / ALCANCE:</b>	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren las ventas efectivas de los servicios y proyectos ofertados por ASTINAVE			
<b>LÍDER:</b>	Gerente Comercial			
<b>CONTROLES</b>				
<b>PROCEDIMIENTOS / REGISTROS:</b>	Procedimiento de Ventas de Servicio			
<b>REGULACIONES:</b>	* Ley de defensa del Consumidor * Código de la Producción * Reglamento a la Ley de defensa del Consumidor * Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública			
<b>INDICADORES:</b>	* % de Variación de costo en la propuesta Comercial * %Porcentaje de Solicitudes de Servicios Ate % de cumplimiento de cronograma de ventas			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES / TAREAS</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
Proceso: Marketing	Portafolio de productos y servicios	* Receptar requerimiento de cliente * Consolidar y remitir requerimiento a las áreas implicadas * Receptar propuesta técnica * Enviar Propuesta Comercial al cliente * Gestionar aprobación de propuesta comercial * Elaborar acuerdo * Gestionar legalización de acuerdo * Emitir autorización de Ejecución * Elaborar informe de ventas * Actualizar portafolio de clientes	Propuesta comercial	Proceso: Implementación Estratégica * Cliente externo
Proceso: Implementación Estratégica	* Plan Estratégico * Propuesta Comercial Observada		Requerimiento del Cliente	* Gerencia de Proyectos * Gerencia de Operaciones
* Gerencia de Proyectos * Gerencia de Operaciones	Propuesta Técnica		Acuerdo de proyectos y prestación de servicios	Clientes
Clientes	* Requerimientos * Propuesta comercial aceptada * Acuerdo legalizado		Autorización de ejecución	* Gerencia de Proyectos * Gerencia de Operaciones
			Informe de Ventas	* Gerencia General * Dirección de la Estrategia
<b>RECURSOS</b>				
<b>TALENTO HUMANO:</b>	3 Ejecutivo Comercial 3 (Comercial), 1 Asistente Administrativo			
<b>INFRAESTRUCTURA:</b>	Espacio destinado para el talento humano, bajo las condiciones intrínsecas adecuadas para el bienestar laboral, escritorios, sillas ergonómicas, archivadores, suministros de oficina.			
<b>TECNOLOGÍA / INFORMÁTICA:</b>	computadoras, impresora, teléfonos			
<b>VALORES ECONÓMICOS</b>	Valores presupuestados			
<b>MAQUINARIA O EQUIPO:</b>	NA			
<b>ADITIVOS QUÍMICOS</b>	NA			

Fuente: Adaptación del Manual de procesos de ASTINAVE EP, 2014



## Conclusiones

Durante el periodo en el que se realizó el trabajo de tesis en ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS ASTINAVE EP podemos presentar las siguientes conclusiones:

- Con el desarrollo del trabajo de tesis, en el área comercial de ASTINAVE EP fueron desarrollados cuatro procesos comerciales los cuales le permitirá al departamento ser más eficiente y al mismo tiempo incrementar el nivel de participación en el mercado en que la empresa se encuentra inmerso, esto ayudará a que el departamento comercial sea más competitivo y como consecuencia la rentabilidad de la empresa será mayor.
- El haber estudiado arduamente al departamento comercial de la empresa trajo como consecuencia la obtención de conocimientos generales de ASTINAVE EP así como de los productos y servicio que ofrece, esto ha contribuido a desarrollar una propuesta idónea en gestión por procesos en el área comercial la cual facilitará y ayudará al cumplimiento de las metas y objetivos contemplados en la planeación estratégica de la empresa.
- Gracias a la investigación realizada en el trabajo de tesis se ha podido documentar cada uno de los procesos agregadores de valor para ASTINAVE EP al mismo tiempo se ha podido conocer mejor el funcionamiento del negocio lo que permite la eliminación de actividades innecesarias, y la creación de actividades que ayudaran a entregar un producto que cubra todas las necesidades del cliente.
- Gracias al trabajo de tesis también se ha podido proporcionar herramientas para conocer la opinión, satisfacción e insatisfacción de los clientes tales como: formularios de reclamos y sugerencias, formularios de quejas, así como encuestas relacionadas con los servicios que la empresa ofrece, todo esto con el fin de saber la percepción que los cliente tienen de la empresa y poder mejorar la imagen de la misma.
- Finalmente se ha proporcionado herramientas para medir la eficiencia de los procesos comerciales tales como los diferentes indicadores planteados para cada uno de los procedimientos, con el fin de llevar un control de las

actividades comerciales, incrementando los beneficios de la empresa sin descuidar la satisfacción total de las necesidades de los clientes.

## **Recomendaciones**

Durante el periodo en el que se realizó el trabajo de tesis en ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS ASTINAVE EP podemos presentar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que ASTINAVE EP realice un Plan de Negocio de manera formal y un Plan de Marketing que incluya las nuevas oportunidades a mediano y largo plazo por la nueva capacidad productiva de la organización que representará su traslado a las nuevas instalaciones.
- Implementar un sistema CRM - Customer relationship management (Administración de la relación con el cliente) debido a que es una herramienta que proporcionará una mejor relación con el cliente y permite darle seguimiento a las actividades de los mismos, lo cual ayudará a mejorar la efectividad de las ventas e incrementar la participación del mercado.
- Es necesario que la Dirección Estratégica de ASTINAVE EP controle el funcionamiento y cumplimiento de los procesos levantados con el fin de que posteriormente sean evaluados y mejorados según las necesidades que se presenten.

## **Bibliografía**

- ASTINAVE EP. (2012). *Estatuto Organico de Gestión por Proceso de ASTINAVE EP*. Guayaquil.
- ASTINAVE EP. (2012). *Manual de Descripción, clasificación y valoración de puestos para Servidores Públicos de ASTINAVE EP*. Guayaquil.
- ASTINAVE EP. (2013). *Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017*. Guayaquil: DOC-GRL-001.
- ASTINAVE EP. (2014). *Informe de Rendición de Cuentas 2013*. Guayaquil.
- ASTINAVE EP. (s.f.). *Página Web de Astilleros Navales Ecuatorianos*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.astinave.com.ec/astinave/index.php?lang=es>
- Correa, R. (26 de Marzo de 2012). *Centro de Gestión Gubernamental*. Obtenido de <http://decretos.cege.gob.ec/decretos/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Bogota.
- Fontalvo Herrea, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. España: Eumed\_ Universidad de Malaga.
- ISO 9001. (15 de Noviembre de 2008). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/NORMAS\\_2014/ACO/17122014/nte-inen-iso-9001-ext.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/NORMAS_2014/ACO/17122014/nte-inen-iso-9001-ext.pdf)
- Juan Vicente Herrera Campo. (2004). *Junta de Castilla y Leon*. Obtenido de <http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Procesos,0.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&bl>
- López, J., & Ferrer, P. (2003). *Manual para diseño de procesos*. Murcia: Unidad de Calidad Asistencial.
- Munch Galindo, & García Martínez. (2009). *Fundamentos de Administración, edición 8*. Mexico: Trillas.
- Organización Internacional de Normalización. (15 de Octubre de 2008). *ISO*. Obtenido de Orientacion sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en proceso para los sistemas de gestion : [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Roja Lopez, M., Correa Espinel , A., & Gutierrez Roa, F. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rojas López, M. D., Correa Espinal, A., & Gutiérrez Roa, F. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Suarez Barraza, M. (2007). *EL KAIZEN: la filosofía de Mejora continua e Innovación Incrementaldetras de la Administración por la Calidad Total*. Mexico: Panorama Editorial, S.A.

Toscano, I. R. (2011). Importancia de la Gestión de Procesos en las Empresas. *Ilustrados*, Revista Digital.

Universidad de Navarra. (2007). *Manual de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/27750859/19/CONCEPTO-DE-PROCESO-ELEMENTOS-DE-LOS-PROCESOS>

## **Anexos**



**Tema:** Diseño de un sistema de gestión basado en procesos para el departamento comercial de Astilleros Navales Ecuatorianos-ASTINAVE EP de la ciudad de Guayaquil.

**Objetivo:** Levantamiento de información acerca de los procesos del Departamento Comercial de ASTINAVE EP.

**Entrevista:** Jefe Comercial de ASTINAVE EP

1. ¿Qué procesos realiza el departamento de comercial de ASTINAVE EP y cuántos de estos están documentados?

#### **Procedimiento de Ventas**

2. ¿En qué consiste el proceso de ventas y con que frecuencia se lo realiza?
3. ¿Quién y en base a que se elabora el presupuesto de venta?
4. ¿Cuál es el rango de tiempo para la entrega de los trabajos que los clientes demandan?
5. ¿Cómo se efectúa la adquisición de materiales para realizar los trabajos que los clientes demandan?

#### **Procedimiento de Reclamos y Quejas**

6. ¿Cuál es el medio por el cual se realiza la recepción de quejas y reclamos de los clientes?
7. ¿Cómo se clasifican los reclamos y quejas de los clientes?
8. ¿Qué medidas se toman para subsanar los reclamos y quejas de los clientes?

9. ¿Cuál es el tiempo que el cliente debe esperar para tener una respuesta respecto a su reclamo o queja?

#### **Procedimiento de Satisfacción**

10. ¿Cuáles son las políticas de atención para mantener al cliente satisfecho?
11. ¿Cuál es la metodología que utilizan para medir la satisfacción de los clientes de ASTINAVE EP y con qué frecuencia se las realiza?
12. ¿Cuáles son los principales aspectos que se deben medir para lograr la satisfacción del cliente?

#### **Procedimiento de Relación con el cliente**

13. ¿Cuáles son las gestiones que realiza para lograr la captación de nuevos cliente?
14. ¿Cuáles son las medidas que ASTINAVE EP toma para mantener a sus clientes actuales?
15. ¿Qué servicios adicionales la empresa ofrece a sus clientes?

## FORMATO PARA VALIDACIÓN DEL/LOS INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 1. INSTRUCCIONES PARA VALIDADOR

1. Lea detenidamente los objetivos de la investigación y los instrumentos de recolección de información.
  2. Concluir acerca de la pertinencia entre los objetivos y los ítems o preguntas del instrumento.
  3. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
  4. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
  5. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías:
- **CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS**  
Marque en la casilla correspondiente
    - a. **P:** Pertinencia
    - b. **NP:** No pertinenciaEn caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.
  - **CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.**  
Marque en la casilla correspondiente:
    - a. **O:** Óptima
    - b. **B:** Buena
    - c. **R:** Regular
    - d. **D:** DeficienteEn caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.
  - **LENGUAJE**
    - a. Marque en la casilla correspondiente:
    - b. **A:** Adecuado
    - c. **I:** InadecuadoEn caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** Diseño de un sistema de gestión basado en procesos para el departamento comercial de Astilleros Navales Ecuatorianos-ASTINAVE EP de la ciudad de Guayaquil.

**Autor:** Leonor Estefanía Bello Martínez, Shirley Lisbeth Cabrera Montenegro.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Encuesta dirigida a Jefa de Departamento Comercial (E).

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
12	/		/				/		
13	/		/				/		
14	/		/				/		
15	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombres:</b> Frida Bohórquez S. <b>Profesión:</b> Lic. Marketing MBA <b>Cargo:</b> Docente <b>Fecha:</b> sept. 26/2014						<b>Firma:</b>  <b>C.I.</b> 0912971397		

Observaciones  
Generales \_\_\_\_\_

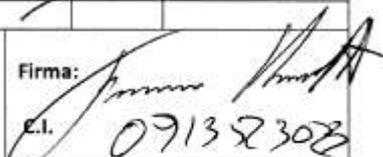
Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** Diseño de un sistema de gestión basado en procesos para el departamento comercial de Astilleros Navales Ecuatorianos-ASTINAVE EP de la ciudad de Guayaquil.

**Autor:** Leonor Estefanía Bello Martínez, Shirley Lisbeth Cabrera Montenegro.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Encuesta dirigida a Jefa de Departamento Comercial (E).

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
12	/		/				/		
13	/		/				/		
14	/		/				/		
15	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombres:</b> Francisco Herrera <b>Profesión:</b> Ingeniero Comercial <b>Cargo:</b> Docente <b>Fecha:</b> 26/07/2024						<b>Firma:</b>  <b>C.I.:</b> 091323028		

Observaciones  
Generales \_\_\_\_\_

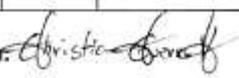
Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** Diseño de un sistema de gestión basado en procesos para el departamento comercial de Astilleros Navales Ecuatorianos-ASTINAVE EP de la ciudad de Guayaquil.

**Autor:** Leonor Estefanía Bello Martínez, Shirley Lisbeth Cabrera Montenegro.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Encuesta dirigida a Jefa de Departamento Comercial (E).

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
12	/		/				/		
13	/		/				/		
14	/		/				/		
15	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombres:</b> Christian Guerra Villalta <b>Profesión:</b> Jefe de Publicidad <b>Cargo:</b> Docente <b>Fecha:</b> 26/09/2014						<b>Firma:</b>  <b>C.I.</b> 0917770734		

Observaciones  
Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos