

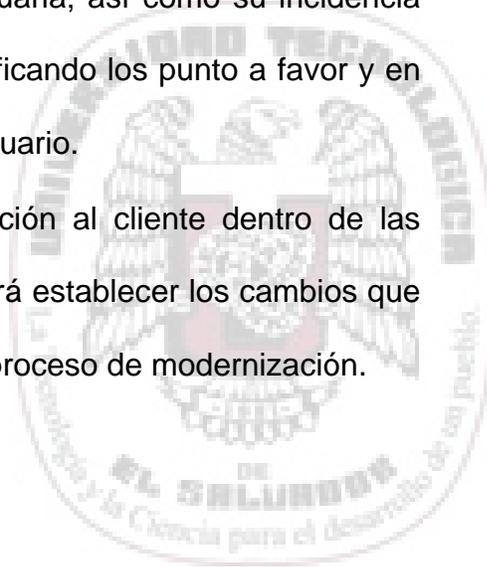
CAPITULO III

PROPUESTAS AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR

El presente capítulo responde al resultado final de la investigación realizada dentro de las instalaciones del Puerto de Acajutla, en el cual se establecerán las propuestas que vendrán a fortalecer la atención y servicio que actualmente se brinda a las empresas navieras de El Salvador.

A. Alcance

- Establecer en base a la conceptualización teórica vertida en este documento, las implicaciones que ha traído consigo el proceso de modernización en los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento dentro de la terminal portuaria; así como su incidencia dentro de la economía salvadoreña, identificando los puntos a favor y en contra generados en el sector marítimo portuario.
- Asimismo, se analizará el servicio y atención al cliente dentro de las instalaciones portuarias, lo cual nos permitirá establecer los cambios que se han ejecutado durante la aplicación del proceso de modernización.



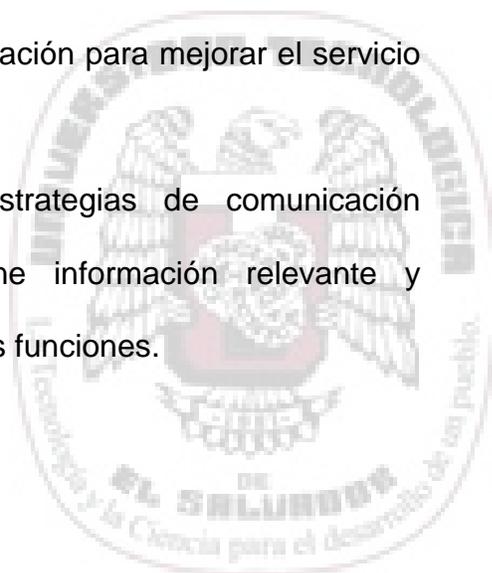
B. Objetivos de las Propuestas.

1. Objetivos Generales

- ↪ Proporcionar un instrumento de consulta y guía, en cuya aplicación se establecen lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al cliente, con el fin de alcanzar la calidad en el Puerto de Acajutla.

2. Objetivos Específicos

- ↪ Establecer mejoras orientados a alcanzar la calidad de los servicios, la atención en ventanilla y demás departamentos que tienen una relación directa con el usuario.
- ↪ Proponer lineamientos generales de capacitación para mejorar el servicio y atención al cliente.
- ↪ Fortalecer la comunicación, mediante estrategias de comunicación institucional y publicidad que proporcione información relevante y oportuna para el desempeño eficiente de sus funciones.



C. Beneficios de las Propuestas.

1. Para el Puerto de Acajutla.

- ↪ Fortalecimiento y consolidación de la imagen de la institución.
- ↪ Dinamismo continuo en el servicio.
- ↪ Identidad institucional.
- ↪ Empleados calificados y motivados.
- ↪ Mejoras en la comunicación institucional.
- ↪ Contribuir a la agilización de los procesos en la Institución.

2. Para los Usuarios.

- ↪ Información oportuna de los trámites que se realizan
- ↪ Atención esmerada por parte de los empleados.
- ↪ Fluidez en los trámites que se realizan.



D. Soporte estratégico de las Propuestas.

1. Filosofía

Los usuarios del puerto de Acajutla, son nuestra razón de ser, porque con sus demandas y sugerencias, nos confirman el compromiso que tenemos de mejorar constantemente los servicios y atención que ellos se merecen.

2. Visión de las Propuestas

Contribuir en el proceso de modernización del puerto de Acajutla, a través de las diferentes estrategias propuestas en este documento, con el propósito de satisfacer las necesidades de realización y participación por parte de los empleados; así como la demanda de los usuarios, mediante una atención y servicio de calidad.

3. Misión de las Propuestas

Ser un documento de consulta y de guía para la alta gerencia del puerto de Acajutla, en la aplicación del proceso de modernización al interior de la institución.



4. Valores de las Propuestas

- ↪ Accesibilidad
- ↪ Capacidad de respuesta
- ↪ Cortesía
- ↪ Credibilidad
- ↪ Competencia
- ↪ Confiabilidad
- ↪ Comprender a los clientes
- ↪ Comunicación

E. Análisis FODA

El propósito de éste análisis es el de establecer la situación actual del puerto de Acajutla, a fin de aplicar una herramienta estratégica para explotar sus fortalezas, superar las debilidades, aprovechando las oportunidades y defenderse contra las amenazas.

Fortalezas

- ↪ Única institución encargada de administrar el sector naviero de nuestro país.
- ↪ Poseer una demanda cautiva.
- ↪ Excelente ubicación geográfica.
- ↪ Apoyo del Gobierno Central.



Oportunidades

- ↪ En proceso de modernización.
- ↪ Mejorar la imagen en el ámbito internacional y regional.
- ↪ Existencia de mercado potencial.
- ↪ Firma de nuevos tratados de libre comercio.

Debilidades

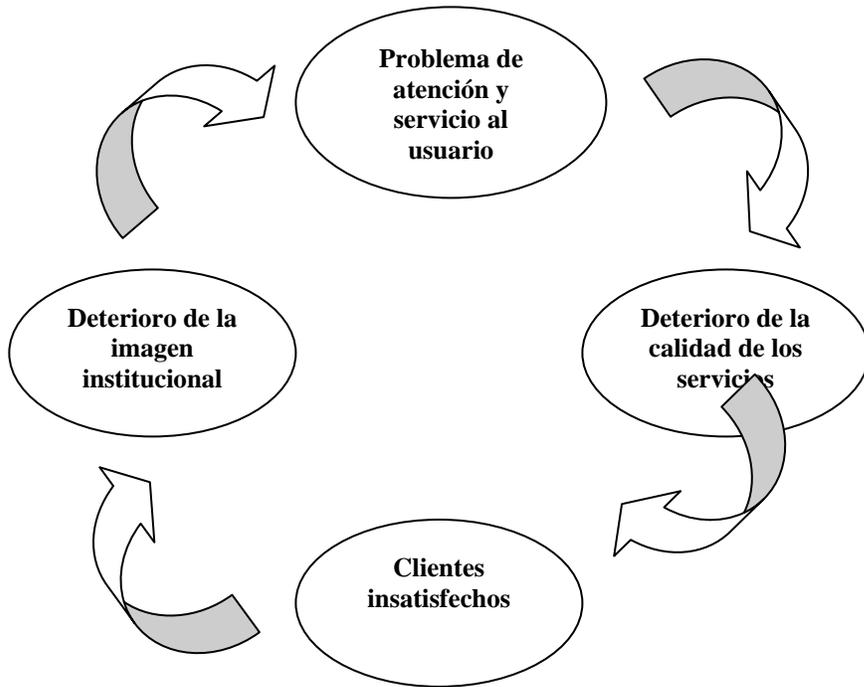
- ↪ Altos aranceles por los servicios que ofrece.
- ↪ Inadecuado ambiente físico.
- ↪ Limitado equipo tecnológico.
- ↪ Empleados insatisfechos.

Amenazas

- ↪ Distorsión de la imagen institucional por la insatisfacción de los usuarios.
- ↪ Creación de nuevos puertos navieros.
- ↪ Competencia a nivel regional.
- ↪ Pérdida de usuarios.



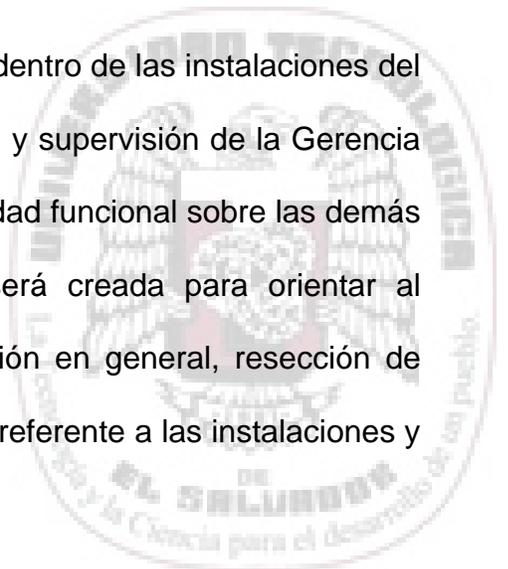
Diagrama de problemática del puerto de Acajutla.



F. Propuesta de Creación de la Unidad de Asesoría al Cliente

(ver anexo 3)

Esta unidad de asesoría al cliente estará ubicada dentro de las instalaciones del puerto de Acajutla, la cual estará bajo la dirección y supervisión de la Gerencia Portuaria, será una unidad de staff y tendrá autoridad funcional sobre las demás dependencias de la institución, dicha unidad será creada para orientar al usuario, tanto para tramites aduanales, información en general, resección de quejas o sugerencias y cualquier otra información referente a las instalaciones y



servicios portuarios. Para su efectivo funcionamiento y cumplimiento es necesario plantear la siguiente propuesta:

1. Objetivos de la Unidad

a. Objetivo General

Servir como directriz al usuario en el cumplimiento de los requisitos de sus documentos, a fin de que él mismo presente la documentación necesaria y en el tiempo oportuno para no retardar el proceso ni hacerse acreedor de multas innecesarias.

b. Objetivos Específicos

- ↪ Evitar complejidad existente entre las diversas unidades o departamentos encargadas del manejo y trámite de la documentación.
- ↪ Unificar la información y mejorar la atención al usuario.
- ↪ Mejorar los controles de seguimiento de cada uno de los procesos.

2. Requerimiento del personal que Conformará la Unidad



El personal será seleccionado por medio del departamento de Recursos Humanos, el cual es el responsable de evaluar y promover al personal que está dentro de la institución, lo cual generará así la oportunidades de desarrollo para los empleados.

Dentro de la unidad serán necesarios dos colaboradores y un coordinador, los cuales deberán poseer el siguiente perfil:

Coordinador

Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: De 25 a 35 años.

Nivel Académico: Licenciado en administración de Empresas o carreras a fines.

Responsable y con iniciativa.

Dinámico y acostumbrado a trabajar bajo metas u objetivos.

Con experiencia en trámites aduanales.

Espíritu de servicio al cliente.

Buena presentación.

Con conocimientos de computación.

Colaborador

Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: De 21 a 35 años.

Nivel Académico: Licenciado en administración de Empresas o carreras a fines.



Responsable y con iniciativa.

Facilidad para trabajar en equipo.

Dinámico y acostumbrado a trabajar bajo metas u objetivos.

Dispuesto a recibir capacitación.

Con experiencia en trámites aduanales.

Espíritu de servicio al cliente.

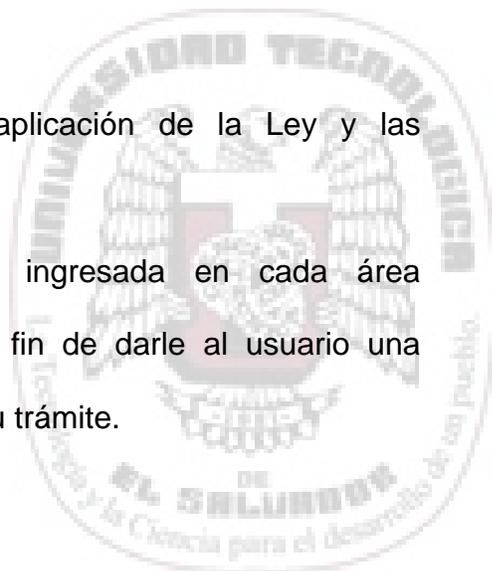
Buena presentación.

Con conocimientos de computación.

3. Funciones de la Unidad de Asesoría al Cliente

Esta unidad será la encargada de:

- ↪ Asesorar al cliente en los requisitos legales que debe cumplir todo trámite aduanal, a fin de que haga uso en el tiempo oportuno y cumplan con las obligaciones que la Ley impone.
- ↪ Asesorar en los trámites a seguir en caso de no estar satisfecho con el servicio recibido.
- ↪ Brindar una interpretación objetiva de la aplicación de la Ley y las normativas vigentes de la institución.
- ↪ Realizar seguimiento a la documentación ingresada en cada área involucrada al mismo en el proceso, con el fin de darle al usuario una respuesta confiable y concreta del estado de su trámite.



- ↪ Establecer el enlace idóneo y especializado que sirva como medio de comunicación entre los clientes y la institución.
- ↪ Será la encargada de canalizar las quejas o sugerencias de los usuarios por medio de buzones de sugerencias distribuidos dentro de las instalaciones.

4. Mobiliario y Equipo necesario

Para el buen funcionamiento de la unidad de asesoría al cliente será necesario la obtención del siguiente mobiliario y equipo:

- ↪ 3 escritorios.
- ↪ 3 sillas ergonómicas.
- ↪ 2 sillas de espera
- ↪ 3 computadoras.
- ↪ 3 muebles para la computadora.
- ↪ 2 archivadores de cuatro gavetas.
- ↪ Teléfono / Fax

**Presupuesto de Mobiliario y Equipo requerido para la Unidad
de Asesoría al Cliente**



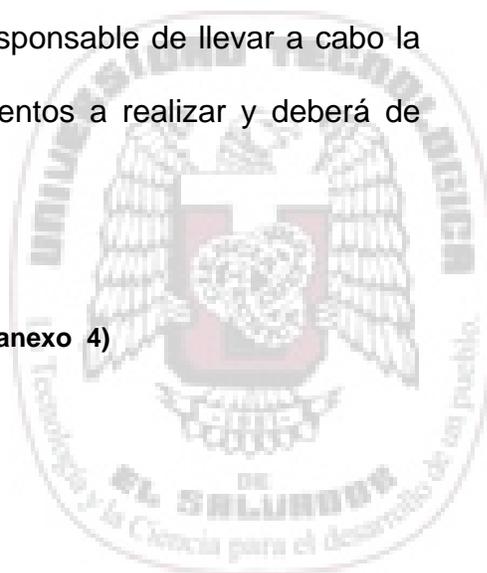
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO	
		UNITARIO	TOTAL
3	Escritorios Secretariales	\$ 240.00	\$ 720.00
3	Sillas Ergonómicas	\$ 74.29	\$ 222.87
2	Sillas de Espera	\$ 34.29	\$ 68.58
2	Archivadores de 4 gavetas	\$ 171.43	\$ 342.86
3	Computadoras	\$ 1,190.00	\$ 3,570.00
3	Muebles para computadora	\$ 50.00	\$ 150.00
1	Teléfono / Fax	\$ 260.00	\$ 260.00
Total			\$ 5,334.31

G. Propuesta de Capacitación de Personal

La institución deberá llevar a cabo una constante capacitación, para poder así contar con personal especializado para la atención y servicio al cliente, la cual podrá realizarse por medio de instituciones externas que brinden dichos servicios.

El departamento de recursos humanos será la responsable de llevar a cabo la programación y logística de cada uno de los eventos a realizar y deberá de incluir a todo el personal de la institución.

1. Programa de Servicio al Cliente (ver anexo 4)



Los programas de capacitación serán impartidos para todo el personal que integran la fuerza laboral de la institución, debido a que todos intervienen de forma directa o indirecta con los usuarios.

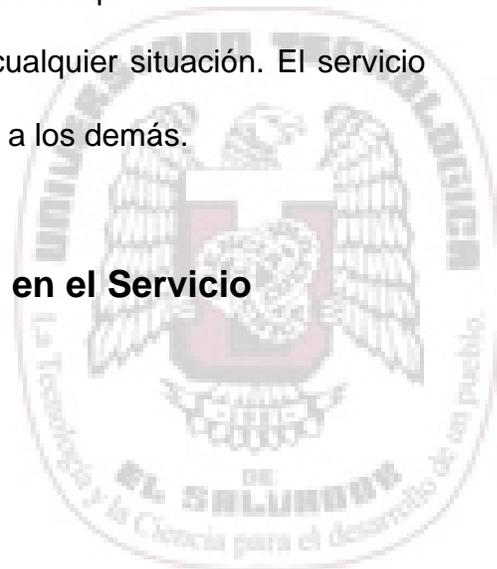
Deberán integrar dos grupos los cuales se distribuirán una para los dos primeros sábados de cada mes y el otro grupo los dos siguientes sábados, en los horarios de 08:00 a.m. a 04:00 p.m. para cada uno de los temas.

2. Programa de Calidad en el Servicio (ver anexo 5)

La calidad es satisfacer los requerimientos del cliente, especificaciones, deseos y expectativas. Las empresas obtienen éxito si ofrecen productos y servicios que proporcionan satisfacción al cliente, un trabajo de calidad contribuye a que una empresa progrese.

Desde este punto de vista se puede definir la calidad como una filosofía, una forma de vivir, un proceso que dura toda la vida, es comprometerse con todo lo que uno hace en cualquier rol que juegue y en cualquier situación. El servicio por su parte puede ser la acción o efecto de servir a los demás.

1. Objetivos del Programa de Calidad en el Servicio



a. Objetivo General

Que los empleados del puerto de Acajutla visualicen que el enfoque al cliente tanto interno como externo, es un proceso que beneficia directamente a la organización y a los puestos de trabajo, contribuyendo al incremento de la calidad en los procesos y al logro de los objetivos institucionales.

b. Objetivos Específicos

- ✦ Incrementar las relaciones en forma positiva con los clientes internos y externos.
- ✦ Adquirir una mayor conciencia de la importancia de otorgar calidad en las relaciones con los demás.
- ✦ Adquirir habilidades para detectar, otorgar, cumplir y negociar las necesidades de los clientes.

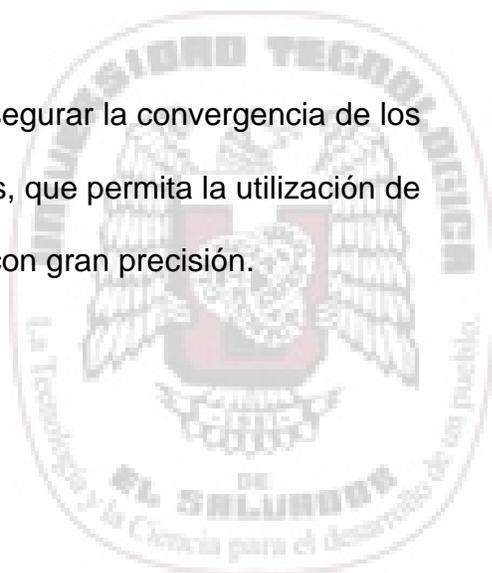
H. Propuesta de una Comunicación Institucional Eficiente

Para desarrollar iniciativas de mejoras dentro de una institución, debe de extenderse a toda la fuerza laboral, utilizando los canales de comunicación posibles y factibles de alcanzar así con ello lograr los objetivos de la institución,



por lo que se recomienda poner en práctica las siguientes consideraciones, entre los cuales cabe mencionar:

- ↪ Iniciar un programa de comunicación y concientización en toda la institución, explicando claramente las razones y los objetivos de los cambios orientados a la atención y servicio al usuario y las acciones que se tomarán para cumplir con las ambiciones institucionales.
- ↪ Lanzar formalmente la iniciativa de cambios en un evento inaugural que incluya a toda la institución.
- ↪ Realizar sesiones informativas en grupos, videos, boletines noticiosos, carteleras, afiches dispuestos por todas partes y folletos explicativos sobre el avance de los cambios, así también en toda buena comunicación debe darse a conocer la misión, la visión y los nuevos valores considerados en la propuesta.
- ↪ Monitorear el progreso de los cambios, para asegurar la convergencia de los comportamientos con los valores y los objetivos, que permita la utilización de entrenamiento de refuerzo y acción correctiva con gran precisión.



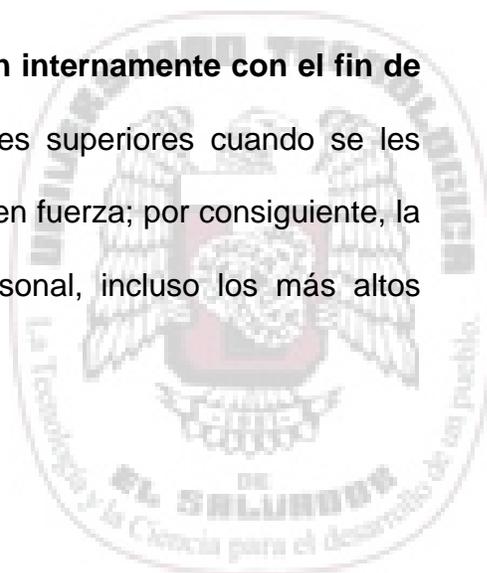
1. Criterios para Establecer una Comunicación Institucional Eficiente

Para los empleados:

- ↪ **Establecer conjuntamente con los empleados, la implementación de cambios exitosos:** son los que se crean conjuntamente con quienes atienden directamente a los usuarios, por que estos conocen mejor sus necesidades y expectativas.

- ↪ **Incluir descripciones de puestos y evaluaciones del desempeño:** si se quiere que los empleados observen las normas, entonces escríbalos e incorpórelas en las descripciones del cargo de cada uno y en la evaluaciones del desempeño.

- ↪ **Ser imparcial en las decisiones que se giran internamente con el fin de alcanzar un buen desempeño:** las decisiones superiores cuando se les hacen cumplir a unos y no a otros pronto pierden fuerza; por consiguiente, la institución debe hacer cumplir a todo el personal, incluso los más altos directivos.

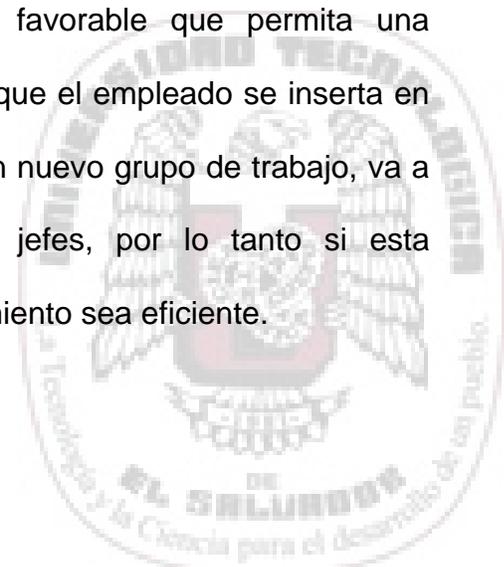


Para los usuarios

- ↪ **Basar la comunicación institucional en requerimientos de los clientes:** las normas de comunicación deben estar basadas en los requerimientos de los clientes y no únicamente en los de la institución, con el propósito de satisfacer las expectativas de los usuarios.
- ↪ **Ser específico en lo que se comunica:** los empleados que atienden público deben brindar información clara y precisa para solucionar el problema del usuario.

2. Proceso de Inducción de los Empleados del Puerto de Acajutla

La Inducción es un proceso mediante el cual se pretende dar a las personas que ingresan a la institución, una impresión favorable que permita una adaptación rápida, pues hay que tener presente que el empleado se inserta en un medio que no conoce, va a formar parte de un nuevo grupo de trabajo, va a tener relaciones de trabajo con superiores y jefes, por lo tanto si esta integración se hace bien es posible que su rendimiento sea eficiente.



Algunas instituciones o empresas para cumplir con este paso han elaborado un documento que se llama “ Manual de Bienvenida” y le confían a un funcionario del departamento de personal que de las explicaciones del mismo y además orientar a los empleados nuevos sobre la institución y el trabajo a desarrollar.

El Manual de Bienvenida,

Su contenido generalmente es el siguiente:

- Carta de Bienvenida firmada por el presidente o Gerente General
- Historial breve de la fundación de la institución
- Los Productos o Servicios que se ofrecen
- El Organigrama Analítico de la institución
- El Organigrama de todas las instalaciones
- Listado de Directivos y jefes de la institución con sus respectivos cargos
- Políticas de personal
- Reglas
- Prestaciones
- Directorio Telefónico

Después de terminada la explicación del folleto de Bienvenida, el funcionario de personal debe darse a la tarea de orientar al nuevo empleado, para lo cual puede hacer lo siguiente:



- ↪ Hacer una visita por las Instalaciones y presentarlo con algunos jefes de mayor categoría

- ↪ Conviene que el nuevo empleado sea llevado personalmente y presentado al que será su jefe inmediato y no solo remitirlo con su ficha de ingreso.

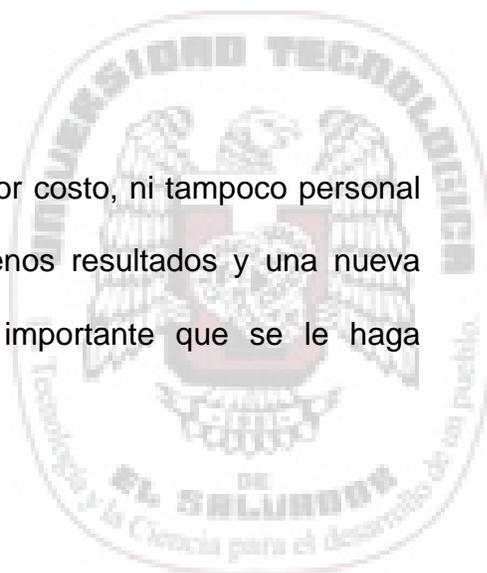
- ↪ Se le debe señalar un supervisor para que le oriente y le resuelva sus dudas los primeros días.

- ↪ El Supervisor debe explicar en que consiste su trabajo, para ello debe auxiliarse de la descripción de puestos y dejarle copia de la misma.

- ↪ Si el trabajador tiene que desplazarse debe señalarle los sitios donde debe solicitar materiales e instrumentos.

- ↪ El jefe inmediato debe presentar al nuevo empleado a los que serán sus compañeros de labores.

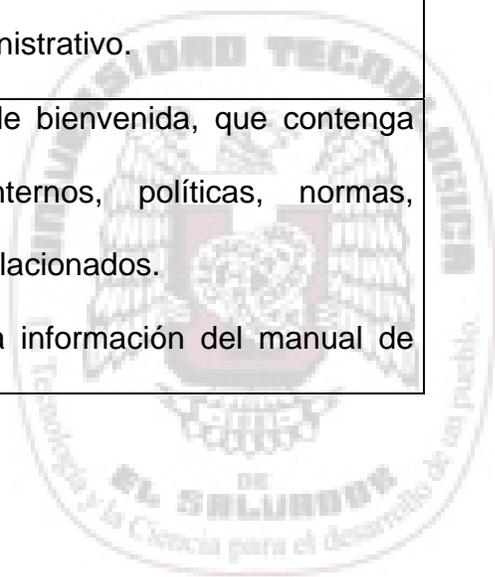
La inducción es un paso que no requiere de mayor costo, ni tampoco personal muy técnico y si se hace bien se ven muy buenos resultados y una nueva puntualidad del nuevo empleado, Además es importante que se le haga



mención que es lo que la institución espera de él, con el propósito que este se involucre con los fines y metas de la Institución.

Estructura Básica de un Manual de Bienvenida

<p>Descripción de los aspectos involucrados</p>	<p>La falta del Manual de Bienvenida crea un desequilibrio en los empleados ya que no conocen los aspectos generales y específicos para desarrollar sus actividades eficientemente.</p> <p>El contenido del Manual de Bienvenida, proporciona la información básica para que el empleado coordine sus actividades con las diferentes áreas en la cual se desempeña.</p>
<p>Alcance</p>	<p>Satisfacer las necesidades de información básica, tales como información general de la Institución, prestación y servicios, relaciones laborales, funciones y deberes específicos a través de lo que contenga el manual de bienvenida del personal administrativo.</p>
<p>Acciones Estratégicas</p>	<p>Elaboración de un manual de bienvenida, que contenga todos los reglamentos internos, políticas, normas, prestaciones y otros temas relacionados.</p> <p>Implementar y acompañar la información del manual de</p>

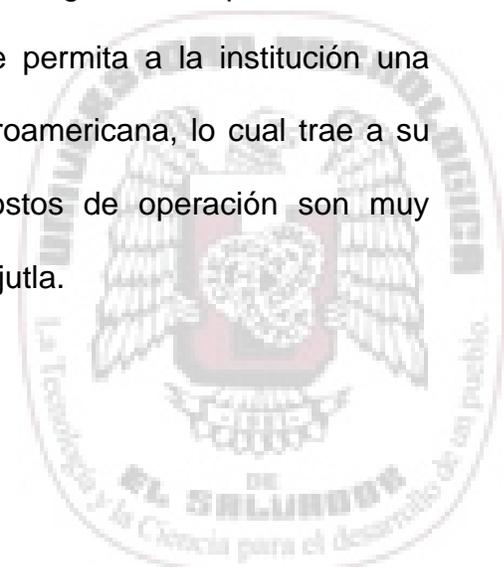


	bienvenida con una orientación personalizada por parte de los jefes.
Productos Esperados	Que los empleados estén identificados con la institución y que ambos desempeñen sus labores para el logro de los objetivos y metas institucionales.

I. Propuesta de un Estudio Tarifario.

Considerando que un sistema tarifario es un conjunto de precios por cada uno de los servicios que brinda una empresa a los clientes o usuarios, este ayuda al logro de los objetivos propuestos mediante la utilización de métodos modernos, con el fin de comparar y medir los resultados obtenidos con los planes establecidos.

En el caso del puerto de Acajutla y tal como se ha diagnosticado producto de la investigación, no existe un sistema tarifario que permita a la institución una competitividad con los puertos de la región centroamericana, lo cual trae a su vez perdida de usuarios debido a que los costos de operación son muy elevados al utilizar los servicios del puerto de Acajutla.



Por lo anterior expuesto se propone a las autoridades del puerto de Acajutla realizar un estudio tarifario de cada uno de los servicios que brinda a las empresas navieras de El Salvador, tomando en consideración sus costos operacionales, las tarifas de los servicios de los puertos regionales, con el fin de brindar precios accesibles a los diferentes usuarios y lograr así el crecimiento empresarial y la prestación de servicios más eficientes.

Este estudio deberá de considerarse dentro de la etapa actual del proceso de modernización que actualmente vive el puerto de Acajutla y poder así lograr el objetivo de ser un puerto competitivo, rentable y con un alto grado de eficiencia en el servicio al cliente.

J. Propuesta de Inversión de Tecnología, Mobiliario y Equipo.

Tomando como base lo estipulado en el presupuesto para el periodo fiscal 2003 en lo referente a inversión, se propone a las autoridades del puerto de Acajutla realizar un diagnostico minucioso de toda la tecnología, mobiliario y equipo e infraestructura que actualmente posee con el fin de identificar aquellos bienes muebles e inmuebles los cuales su vida útil ya ha terminado y que para la institución ya no son rentables.



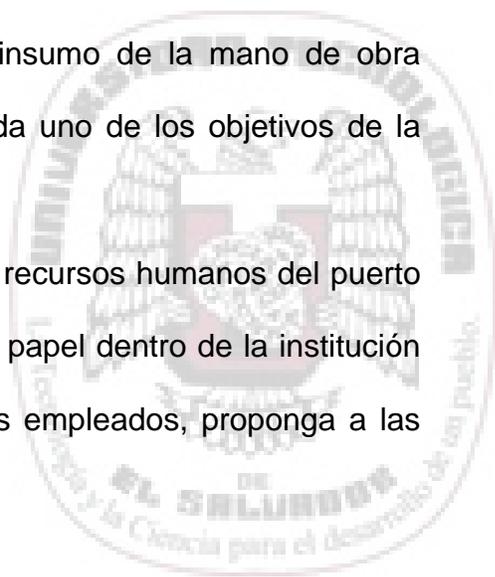
Este diagnóstico podrá realizarlo llevando a cabo un levantamiento de inventario físico el cual les permitirá tener una base actualizada de los activos fijos con que cuenta la institución y todos aquellos que son descartables, poderlos sustituir en el menor tiempo posible. Esto con el objetivo principal de brindar un servicio más eficiente y eficaz, logrando contar con tecnología moderna para los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento.

Además deberá llevar a cabo un estudio de readecuación o mejoramiento de la infraestructura en la cual se brindan los servicios al usuario del puerto de Acajutla, este vendrá a mejorar lo que es la ambientación e imagen de la institución. Logrando así un espacio físico más provechoso y cómodo para la realización de las labores y servicios brindados.

K. Propuesta para el Departamento de Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos juega un papel importante dentro de toda organización, ya que es el proveedor del insumo de la mano de obra calificada y bajo su responsabilidad está que cada uno de los objetivos de la empresa se cumpla.

Por tal razón se propone que el departamento de recursos humanos del puerto de Acajutla desempeñe de manera más activa su papel dentro de la institución y que fiscalice el desempeño de cada uno de los empleados, proponga a las



autoridades la necesidad de capacitación para el personal, ya que el conocimiento día a día esta cambiando, además el entorno en el cual se desenvuelve la institución y el proceso de cambio que esta viviendo actualmente.

Además, se establece la necesidad de que haya un mejor control en lo referente al proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal en el cual deben de ser imparciales al momento de tomar la decisión. Establecer programas motivacionales que contribuyan al buen desempeño de cada uno de los empleados los cuales se verán reflejados en la atención y servicio que se le brinda al usuario y mejorar así el clima organizacional de la institución.

