



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA EL DEPARTAMENTO DE EMBARQUE Y LOGÍSTICA DE
EXPORTACIONES DE LA SIDERÚRGICA DEL ORINOCO
“ALFREDO MANEIRO”**

Presentado por:

Ing. Cova Rodríguez Mónica Cristina.

Para optar al título de:

Especialista en Sistemas de la Calidad

Asesor:

D. MSc. Ing. Marchán Salazar Freddy Saúl

Puerto Ordaz, Febrero 2014.

Puerto Ordaz, 24 de Enero de 2014.

Director del Programa Sistemas de la Calidad
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

APROBACIÓN DEL ASESOR

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que el Trabajo Especial de Grado, titulado: **“MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE EMBARQUE Y LOGÍSTICA DE EXPORTACIONES DE LA SIDERÚRGICA DEL ORINOCO “ALFREDO MANEIRO”** presentado por **Mónica Cova**, titular de la cédula de identidad N° 15.909.258, como parte de los requisitos para optar al Título de **Especialista en Sistemas de la Calidad**, se ha concluido. En mi condición de Asesor he leído y revisado el mencionado Trabajo Especial de Grado y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser Aprobado.

Atentamente,

Freddy Marchán
C.I 17.040.238

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE CUADROS.....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	V
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Justificación de la Investigación.....	8
3. Objetivos de la Investigación.....	8
3.1 Objetivo General.....	8
3.2 Objetivos Específicos.....	9
4. Alcance del Estudio.....	9
5. Limitación.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
1. Antecedentes de la investigación.....	11
2. Bases Teóricas.....	12
3. Bases Legales.....	29
4. Consideraciones éticas.....	31
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
1. Modalidad de la Investigación.....	32
2. Tipo de la Investigación.....	32
3. Unidad de Análisis.....	34

4. Sistema de Variables.....	34
5. Población y Muestra.....	35
6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
7. Técnicas de Análisis de Datos.....	38
8. Operacionalización de los Objetivos.....	39

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

1. Proceso de embarque y logística de exportaciones, gestión del conocimiento emprendida en la unidad e identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	41
2. Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso, a de fin convertir el conocimiento tácito en explícito.....	55
3. Manuales de procedimientos a fin de documentar las actividades a ejecutar de acuerdo a la gestión, y así capturar los conocimientos de los trabajadores.....	56
4. Establecer modelo gerencial para la gestión de embarque y logística de operaciones, basada en la gerencia del conocimiento, que facilite la ejecución del mismo y que permita la transferencia del conocimiento.....	74
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXO.....	89
APÉNDICES.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

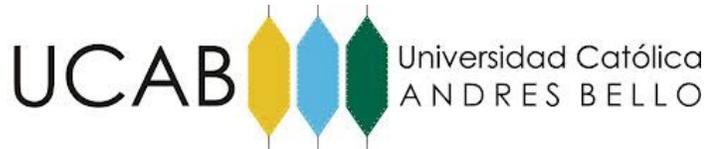
		pp
1	Componentes del capital intelectual.....	23
2	Espiral de conocimiento de Nonaka.....	27
3	Mapa relacional Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones.....	42
4	Propuesta de modelo para gestionar el conocimiento.....	75

ÍNDICE DE CUADROS

		pp
1	Modelos de conocimiento.....	24
2	Clasificación del Conocimiento según el Foco Cognitivo.....	25
3	Operacionalización de los objetivos.....	39
4	Matriz FODA.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		pp
1	Organización de grupos de trabajo Interdepartamentales o por proyectos...	43
2	Autonomía para participar en la toma de decisiones de la Unidad.....	44
3	Los trabajadores son responsables de su propia formación.....	45
4	La Gerencia anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.....	46
5	Búsqueda de apoyo en los compañeros.....	47
6	Colaboración e intercambio de conocimientos de los compañeros de trabajo.....	48
7	El personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos.....	49
8	Disposición a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores.....	50
9	Los sistemas de información utilizados crean una base de datos o memoria organizativa que es accesible a todos los miembros de la organización.....	51
10	Un buen sistema de información puede contribuir a la generación de nuevos conocimientos o de expandir los ya existentes.....	52



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL
DEPARTAMENTO DE EMBARQUE Y LOGÍSTICA DE EXPORTACIONES
DE LA SIDERÚRGICA DEL ORINOCO “ALFREDO MANEIRO”**

**Autor: Ing. Mónica Cova
Asesor: D. MSc. Ing. Freddy Marchán**

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado, parte de la necesidad que posee la empresa, de diseñar un modelo gerencial de gestión del conocimiento para el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones, debido a que en la actualidad este departamento no cuenta con toda la documentación requerida, y se ha detectado la fuga de conocimientos, el cual es necesario para manejar de forma adecuada el volumen de proyectos y requerimientos, a la par de dar respuesta oportuna y ofrecer servicios de calidad a los clientes. Para ello se plantea por objetivos general: diseñar un modelo de gestión del conocimiento para el departamento antes descrito, y como objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual del proceso de embarque y logística de operaciones, así como la gestión del conocimiento emprendida en la unidad. Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos. Elaborar manuales de procesos y procedimientos y Establecer modelo gerencial para la gestión de embarque y logística de operaciones. Lo anterior bajo el tipo de estudio aplicado y proyectivo, no experimental y de campo. Se concluyó que los trabajadores se encuentran motivados a la realización de proyectos relacionados a la gestión de conocimiento, y además muestran marcada importancia a la obtención de los conocimientos por parte de los expertos de las áreas correspondientes.

Palabras Claves: Documentación, Gestión, Conocimiento, ISO 9001:2008, Embarque. Logística.

INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento económico, la calidad de vida y la competitividad de un país dentro del contexto mundial actual, cada vez se encuentra más relacionada a la Gestión del conocimiento. Por lo que este, debe ser el componente fundamental de toda política científica y tecnológica a nivel empresarial y nacional, dado que es el elemento clave que determina la posición de los países y de sus empresas dentro del mercado velozmente cambiante, competitivo y globalizado.

A nivel empresarial, la Gestión del conocimiento puede parecer muy compleja, esto se debe a que suele encontrarse con trabas técnicas que elevan los costos. Muchas veces los procesos de Investigación no se encuentran definidos, debido a que son procesos únicos, creativos y carentes de estructura. De igual manera son muchas las empresas que no la consideran al momento de elaborar los presupuestos de gastos. A esto se le suma la falta de una infraestructura adecuada que permita el desarrollo de estas actividades y del personal con el tiempo y el conocimiento mínimo requerido para realizar tales trabajos. Además, de la ausencia de directrices para organizar y gestionar la Innovación y el conocimiento.

A pesar de lo antes mencionado; las empresas venezolanas han iniciado un proceso de gestión del conocimiento, para resguardar el mismo, con el propósito de lograr la independencia de personal experto, al momento en que se retire de la organización o se ausente de su lugar de trabajo.

A esta disposición la Siderúrgica del Orinoco “Alfredo Maneiro” (SIDOR); se ha venido adecuando mediante la elaboración de proyectos de investigación y de mejora que permiten documentar los procesos y procedimientos, bien sea claves o de soporte. Tal es el caso del presente

trabajo de investigación, en el cual se pretende elaborar un modelo de gerencial para la gestión del conocimiento en el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones.

El presente trabajo especial de grado está estructurado en cuatro capítulos descritos a continuación:

- Capítulo I “**EL PROBLEMA**”; contiene el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos de la investigación, el alcance y las limitaciones.

- Capítulo II “**MARCO TEÓRICO**”, contiene tanto el antecedente de la empresa, como los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan el estudio.

Capítulo III “**MARCO METODOLÓGICO**”, contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, el análisis de la investigación, los sistemas de variables, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos.

- El Capítulo IV “**RESULTADOS.**”, en el cual se desarrollan los objetivos específicos planteados.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, anexo y apéndices relacionados con la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el presente capítulo se realiza una descripción del problema objeto de estudio, la justificación e importancia del estudio, así como los objetivos que formulados para la solución de dicho problema.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Gestión del Conocimiento ha sido utilizada como una herramienta gerencial que contribuye a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva en las empresas. Se vincula su inicio a los estudios de valoración del capital intelectual, responsable del aumento del valor de mercado de las empresas. Sin lugar a dudas el conocimiento es uno de los activos intangibles más valiosos para las empresas, en el cual se invierten recursos humanos, económicos y tiempo; de allí se deriva la importancia de una adecuada gestión del conocimiento.

En Venezuela, se cuenta con la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Gaceta Oficial N° 38.242 del 3 de agosto de 2005), en la cual, específicamente en el artículo 42, numeral 4, literal “d”, se establece como línea de investigación la inversión en proyectos de innovación relacionados con las actividades de la empresa, que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, específicamente en la participación, investigación y desarrollo de nuevos procesos, esquemas gerenciales y organizativos, obtención de nuevos productos o de los procedimientos, y en

general procesos de innovación en el ámbito de las actividades y fines de las empresas, con miras a mejorar su competitividad y calidad productiva.

Ante la disposición de la Ley anteriormente mencionada, y tomando en consideración el contenido de la norma ISO 9001-2008, en Venezuela, específicamente las empresas del sector público han tomado la iniciativa de aplicar las herramientas gerenciales existentes en pro del cumplimiento de las legislaciones venezolanas. Para ello, se plantea la creación de una Unidad Organizativa dedicada al departamento del Conocimiento y transferencia tecnológica, teniendo como uno de los objetivos principales el diseño e implementación de una metodología para garantizar el resguardo transferencia tecnológica de las organizaciones a través de la captura, resguardo, asimilación y aplicación de los conocimientos tácitos y explícitos de la organización.

De acuerdo a lo planteado, las empresas básicas de Guayana, no han escapado de esta disposición, es por ello que existe evidencia de gestión del conocimiento en empresas como CORPOELEC, BAUXILUM, VENALUM, y la Siderúrgica del Orinoco “Alfredo Maneiro” (SIDOR), la cual es una compañía integral venezolana, dedicada a la fabricación de una variada gama de productos siderúrgicos mediante los procesos de peletización, reducción directa, aceración en hornos de arco eléctrico, colada continua, laminación en frío, laminación en caliente, recubrimiento electrolítico y recocido continuo, entre otros, los cuales desde el punto de vista tecnológico, energético, y ambiental son altamente eficientes y limpios, en comparación con procesos productivos similares.

Los productos fabricados por SIDOR (palanquillas, planchones, alambrón de acero al carbono para trefilación y laminación, barras redondas con resaltes, hojalata, bandas, bobinas y láminas en caliente para uso

estructural y bandas y bobinas de acero al carbono laminadas en caliente, entre otros.), abastecen los requerimientos de la industria metalmecánica, de la construcción y automotriz, entre otras. Para la comercialización de sus productos se apoya en la estructura comercial de SIDOR, con sus oficinas comerciales distribuidas en los principales centros de consumo del mundo.

Dentro de la estructura organizativa, SIDOR cuenta con el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones, el cual se encarga del desarrollo de los siguientes procesos:

- Contratación de Embarques.
- Seguimiento de Mercado.
- Contratación de Servicios Logísticos en Destino.
- Seguimiento de Buques.

El desarrollo de estos procesos es posible mediante la coordinación de actividades de planificación, gestión de órdenes, abastecimiento, aseguramiento de la calidad, administración y desarrollo del personal, higiene, seguridad y salud ocupacional, gestión tecnológica de información y actividades comerciales.

Como se puede notar el desarrollo correcto de los procesos antes mencionados es vital para la empresa, dado que éstos son considerados estratégicos para la entrega oportuna de pedidos, por lo que es de mucha importancia preservar y resguardar en una memoria tecnológica todos los conocimientos de interés. En el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones se ha detectado una situación problemática, en función a la carencia de documentación de procedimientos; lo que trae como consecuencia que se requiera siempre del personal con mayor experiencia y conocimientos, debido a que ellos poseen información y conocimientos tácitos necesarios para el desarrollo de las actividades; lo que evidentemente

refleja una debilidad en la organización, ya que cuando este personal no se encuentra en la oficina o es removido de su cargo, existe un vacío de información, y el personal que queda en responsabilidad de las labores, retrasa la ejecución de las mismas, por tener que invertir tiempo en adquirir el conocimiento de la nueva labor a ejecutar.

En ocasiones los procesos desarrollados por esta unidad se retrasan o paralizan, dependiendo así de estos trabajadores para el desarrollo correcto de los mismos, lo que evidentemente impacta de forma negativa en la empresa.

De persistir la situación antes descrita se puede afectar la satisfacción del cliente, la imagen empresarial, afectando progresivamente la estructura de costos y los ingresos de la empresa, pudiendo así entrar en riesgo de colapso operacional. De donde surge la iniciativa de proponer un modelo gerencial de gestión del conocimiento para esta unidad, que sirva como base y guía para las demás unidades de la organización.

Ahora bien, entre las premisas establecidas por el departamento del Conocimiento y la Transferencia Tecnológica, los trabajadores deben participar en proyectos en donde se documente y resguarden los conocimientos adquiridos no sólo por preparación académica o formal, sino por la experiencia adquirida por lapsos de tiempo prolongados.

Con el inicio de este proyecto se pretende promover la identificación, captura, selección, transmisión y aplicación de tecnologías de interés para la empresa, es decir; capturar las experiencias y conocimientos tácitos como explícitos que ha tenido el trabajador durante sus jornadas laborales con la finalidad de resguardarla y difundirlas con el resto del grupo de trabajo; para así iniciar el proceso de gestión del conocimiento.

Para dar inicio a una precisa documentación y resguardo de los procesos desarrollados en la unidad objeto de investigación, se requiere realizar un seguimiento minucioso, con la finalidad de determinar cada una de las actividades, el número de operaciones así como las desviaciones en cuanto a ejecución de actividades y tiempo que pudieran dificultar el proceso y establecer la secuencia de pasos lógicos para el proceso, lo cual cotejado con la documentación del mismo, se obtendrá como resultado establecer una metodología clara, ajustada a la realidad y optimizada para el proceso en estudio.

En función a lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes de la investigación:

¿Cuál es la situación actual de documentación de los procesos del Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones, así como la gestión del conocimiento?

¿Qué elementos y pautas de el departamento del conocimiento son aplicables para la unidad objeto de investigación?

¿Cuál es la documentación necesaria establecer para el resguardo de los conocimientos en el departamento?

¿Qué elementos son necesarios definir para establecer el modelo gerencial de gestión del conocimiento?

2 JUSTIFICACIÓN.

El hecho de emprender una investigación cuya línea sea el departamento del conocimiento, posee una justificación implícita que radica en la alineación de la organización a la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, y a la ISO 9001-2008, en donde se establece que los procesos deben estar documentados y normalizados para su correcto funcionamiento. El presente trabajo permitirá preservar los conocimientos de interés para la organización, evitando la pérdida de capital intelectual, mediante el establecimiento de normas y procedimientos para la ejecución del proceso de embarque y logística de operaciones.

Al contar el departamento, con un modelo claro y sencillo para el desarrollo del proceso, derivada de la aplicación de un estudio previo, se podrá plantear una propuesta optimizada para el desarrollo del mismo, lo cual impactará de manera positiva en la organización, debido a que se contará con la documentación necesaria, y el trabajador tendrá herramientas y guías para la ejecución de actividades propias de las actividades de embarque y logística de operaciones.

3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones de la Siderúrgica del Orinoco “Alfredo Maneiro”.

3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual del proceso de embarque y logística de operaciones, así como la gestión del conocimiento emprendida en la unidad.
- Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso, a de fin convertir el conocimiento tácito en explícito.
- Diseñar manuales de procesos y procedimientos a fin de documentar las actividades a realizar de acuerdo a la gestión, y así capturar los conocimientos de los trabajadores.
- Establecer el modelo basado en la gestión del conocimiento, que facilite la transferencia del mismo.

4 ALCANCE.

Esta investigación fue desarrollada en la Siderúrgica del Orinoco “Alfredo Maneiro”, específicamente en el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones, por lo que la información necesaria se encuentra totalmente disponible.

Es importante destacar que este trabajo especial de grado presenta el diseño de modelo de gestión de conocimiento, el cual debe ser evaluado y revisado por los entes responsables y competentes de la organización, razón por la cual la aplicabilidad o puesta en práctica del mismo queda fuera del alcance de la temática planteada.

5. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Las limitaciones, según Carrera y Vásquez (p. 60), son los obstáculos, los inconvenientes que pudiesen presentarse durante el desarrollo de la investigación y que de alguna forma afectan el curso de normal del desarrollo del trabajo, Los problemas pueden ser de carácter teórico, metodológico o práctico.

En el caso de esta investigación, no se consideraron limitaciones en cuanto a la obtención de la información requerida ni al tiempo necesario para el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se encuentran los antecedentes, así como el basamento teórico y legal que sustentan el desarrollo de la presente temática de investigación.

1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación, se analizarán los aportes que se obtuvieron a través de anteriores trabajos de investigación, vinculados con el presente proyecto. De esta forma, se obtuvo el basamento teórico y metodológico requerido para el desarrollo de la presente temática.

Arzola, M (2010), en su investigación titulada: **“La gestión del conocimiento como herramienta para la mejora de la productividad en las organizaciones”**, desarrollado en la UNEXPO Puerto Ordaz, planteó como objetivo principal el estudio del arte documental para la posterior identificación de ventajas que se obtienen a través de la gestión del conocimiento. En este estudio se determinó que gracias a la gestión del conocimiento las organizaciones pueden preservar en una memoria tecnológica el capital intelectual que se incrementa con el pasar de los años, lo cual constituye uno de los activos más importantes para las organizaciones.

Este trabajo de investigación es de gran utilidad, en medida que permite visualizar y comprender las ventajas de la gestión del conocimiento

para las organizaciones, por lo que corresponde un aporte y antecedente de gran importancia para la organización.

Rodríguez, M (2011), en su trabajo de investigación titulado: “**Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para el Departamento de Mantenimiento de CVG FERROMINERA ORINOCO**” presentado ante la UNEXPO, cuyo propósito fue: proponer la documentación necesaria para adecuar los procesos de la unidad a la gestión del conocimiento. Esta investigación presenta una serie de información que será de gran ayuda para el establecimiento de documentación relacionada a la del trabajo de investigación planteado, lo cual es de suma importancia para el desarrollo de la temática propuesta.

2. BASES TEÓRICAS.

A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan el desarrollo de la presente investigación:

2.1 Gestión.

Según la Norma ISO 9000:2005, gestión es un conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

En términos generales, gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o proyecto. También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es

una tarea que requerirá de conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

La gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

En tanto, se puede encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental, entre ellas la gestión de la calidad.

2.2 Mejora Continua.

Según la norma ISO 9001:2005 la mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”. El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

El proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas

utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso. Es recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

2.3 Organización.

Para López, (2001), “Una organización es una estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p.45).

Se trata de determinar qué recurso y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. El resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Según López, (2001), los propósitos de la organización van orientados a: “Permitir el logro de los objetivos primordiales de la empresa, lo más eficientemente posible y con un mínimo esfuerzo, eliminar duplicidad de trabajo, establecer canales de comunicación, y representar la estructura oficial de la empresa”. (p. 47)

Los principios de la organización van orientados a:

- **Unidad de mando.** Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de

responsabilidad, genera confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

- **Especialización.** Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- **Paridad de Autoridad y Responsabilidad.** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- **Equilibrio de Dirección – Control.** Consiste en diseñar una estructura, de tal forma que permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- **Definición de puestos.** Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

2.4 Modelo de Gestión.

El término modelo proviene del concepto italiano “modelo”. Ahora, la gestión, por su parte, proviene del latín “gesio”, y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo anterior, Chiavenato, I (2000) define el modelo de gestión como “un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad” (p. 88).

2.5 El conocimiento y su gestión.

Cuando una organización desea proporcionar servicios o productos, que satisfagan una necesidad con un alto valor agregado, para mantener ante sus usuarios/clientes una ventaja competitiva estable, debe saber utilizar y aprovechar los activos o intangibles que posee, específicamente, su cartera de conocimientos, porque estos constituyen, entre otros, la principal fuente de valor de la organización.

El valor del conocimiento no es nuevo, condujo históricamente el progreso e impulsó la revolución industrial. En la actualidad, con la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las organizaciones dependen cada vez más del uso que sean capaces de hacer de la información/conocimiento y de la capacidad de respuesta que tengan a las demandas cada vez más específicas y exigentes del mercado.

Son muchos los que piensan que poseer conocimiento para sí, sin compartirlos, otorga cierto poder y seguridad en el puesto de trabajo. Aquellas organizaciones donde se comparta esta visión no podrá ser nunca competitiva ni responder a los cambios del entorno, la nueva sociedad exige que la organización aprenda en equipo, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras, todo esto para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable, donde lo único seguro es la incertidumbre y el cambio, para los cuales es necesario estar preparados.

Para Drucker (2003), el conocimiento puede definirse como “La capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada” (p. 66). Se habla de conocimiento cuando se hace referencia a la información como comprensión, es decir, estructuras

informales que al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia.

2.6 Transformaciones del conocimiento.

Para Drucker (2003), las transformaciones del conocimiento, de acuerdo al Modelo de Takeguchi-Nowaka se dan de acuerdo a los siguientes ítems:

1. De conocimiento tácito a conocimiento tácito.
2. De conocimiento tácito a conocimiento explícito.
3. De conocimiento explícito a conocimiento explícito.
4. De conocimiento explícito a conocimiento tácito.

El paso de conocimiento tácito a tácito se produce mediante los procesos de socialización, es decir mediante la adquisición de conocimientos e información, a partir de la interacción directa con el mundo exterior: con otras personas, con otras culturas, etcétera. Es compartir entre todos los miembros de la organización valores y actitudes determinadas. Se comparte la experiencia adquirida a partir de la observación, imitación y la práctica. Por ejemplo, el maestro que enseña al aprendiz a utilizar el molino. El pastor que enseña a su ayudante a predecir las tormentas, etcétera.

El paso de conocimiento tácito a explícito se produce mediante la externalización, la cual puede definirse como el proceso de expresar algo, el diálogo. Externalizar es convertir ideas, imágenes y palabras a partir del diálogo. Por ejemplo, con el auxilio de este trabajo, los autores externalizan conocimientos tácitos y los convierten en implícitos.

El paso de conocimiento explícito a explícito se denomina combinación. Un proceso mediante el cual se recopilan e integran nuevos

conocimientos, se combinan. Este informe (conocimiento explícito) es una combinación de conocimientos adquiridos mediante conocimientos explícitos soportados. Este conocimiento se percibe mediante determinados procesos.

El paso de conocimiento explícito a tácito se puede conseguir de diferentes maneras, como, por ejemplo, la internalización: vivir otras experiencias, conocer otros países, diferentes culturas. Este es definido como capacidad. Este tipo de conocimiento implica internalizar determinadas pautas o patrones de actuación y cumplir con unos procesos de aprendizaje específicos. Es importante considerar que el nuevo conocimiento siempre empieza con el individuo, este conocimiento personal se transforma en conocimiento de la organización, así adquiere valor para toda la organización.

En cuanto al conocimiento, lo importante no es la cantidad que se posea sino su productividad. La productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce por el individuo o por el grupo. Para ello hay que conectar los conocimientos con los resultados. Para hacer productivo el conocimiento se debe aprender a ver tanto el bosque como los árboles. Con él se pueden tomar decisiones estratégicas, se puede innovar, manejar mejor los recursos, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y brindar los servicios que demanda el cliente.

2.7 Herramientas en apoyo a la gestión del conocimiento.

Según Arzola (2004) “La tecnología es una pieza clave en los proyectos de gestión del conocimiento, las herramientas que se utilicen para estos proyectos deberán gestionar los procesos de creación y de reutilización del conocimiento” (p. 44); en función a lo anterior se establece como herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento los siguientes aspectos:

- Creación y gestión de documentos.
- Soportar foros de discusión y directorios.
- Flujos de tareas: validación.
- Alinear la GC y gestión de los RRHH.
- Gestión documental y recuperación textual.
- Visualización (MapMakers) y análisis de datos.
- Internet/ Intranet.

2.8 Gerencia del Conocimiento.

De acuerdo con Arzola (2004). "El conocimiento de una organización - que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios - es crecientemente considerado como su activo más importante" (p.76). A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de el departamento del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática.

El departamento del Conocimiento (conocida en inglés como Knowledge Management o KM), ha sido muy influenciada por los avances en la tecnología de información. Autores como Collison y Parcell (2008), piensan que el término Gerencia del Conocimiento es paradójico, ya que resulta difícil gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados, y que se comparte principalmente por medio de la conversación. Lo que si se puede hacer, argumentan, es crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor. Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una

organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento).

2.9 Relación entre Gestión Tecnológica y Gerencia del Conocimiento.

De acuerdo con Solano (2006), existen similitudes y contrastes en cuanto a los conceptos de gestión tecnológica y gerencia del conocimiento.

Similitudes: En la definición tanto de el departamento del conocimiento como en la de la gestión tecnológica, “se observa concordancia en que juntas estas actividades buscan alcanzar los objetivos del negocio por medio de obtener y administrar el conocimiento o la tecnología que la empresa requiere para ser competitiva” (p. 55).

Las razones por las que se han desarrollado tanto el departamento del conocimiento, como la gestión tecnológica, son las mismas: la empresa debe ser competitiva y enfrentarse a las presiones de un entorno cambiante y globalizado.

Contrastes: Según definiciones comúnmente aceptadas, la tecnología es “conocimiento aplicado”. Los principios del departamento del conocimiento toman en cuenta las condiciones que tienen que darse para que el conocimiento se adquiera, se difunda, se utilice y se genere en la empresa, basándose en el proceso de aprendizaje y la innovación. Estos principios, frecuentemente se pasan por alto en la gestión de tecnología por creer que no son necesarios o por no entender su impacto en los resultados de la gestión.

La gestión de tecnología se basa en la promesa de que la tecnología se vuelve obsoleta y debe ser remplazada, con lo que lecciones aprendidas en el pasado, sencillamente se dejan en un

lado. El departamento del conocimiento pretende mantener y reutilizar el conocimiento adquirido sobre la base de que el conocimiento no se hace obsoleto. (p. 60).

Si los gerentes de las empresas enfocaran la adquisición de tecnología como un proceso de aprendizaje empresarial, serían menos propensos a menospreciar los presupuestos destinados a la capacitación y entrenamiento de sus trabajadores, y en cambio recibirían mayor productividad.

2.10 Capital Intelectual

En una organización, los activos intangibles es todo aquello que se utiliza para crear valor que no se contabiliza (desde el punto de vista contable), estos son: el conocimiento, las habilidades, los valores y actitudes de las personas. Cabe destacar que a los activos intangibles se les denomina capital intelectual y comprenden todos los conocimientos tácitos o explícitos que generan algún tipo de beneficio a la organización.

En este sentido, para Stewar, I (2008), el capital intelectual se define como “el material intelectual que ha sido formalizado, capturado y gestionado para crear bienestar a través de la producción de mayor valor (p. 45). Así mismo también puede definirse como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. El mismo se compone de: capital humano, estructural y relacional.

El capital humano se refiere al conocimiento explícito o tácito, útil para la empresa que poseen las personas, así como su capacidad para aprender. Dentro de desde grupo se pueden incluir la satisfacción del personal, las aptitudes y actitudes de los individuos, las capacidades de liderazgo y de trabajo en equipo.

Seguidamente, el capital estructural, está referido a todo aquel conjunto de conocimientos que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas lo abandona, ya que es independiente de las mismas, por ejemplo la cultura organizativa, los procesos de reflexión estratégica y otros relativos a la tecnología, tales como la propiedad intelectual de la empresa, las tecnologías de proceso y producción, las tecnologías de la información o los procesos de innovación. Finalmente, el capital relacional es el conjunto de relaciones que la empresa mantienen en el exterior o bien con los agentes internos. Dentro de este grupo se incluyen, entre otros, la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con los proveedores.

Finalmente el capital relacional es el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior o bien con los agentes internos, dentro de este grupo se incluyen; la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con proveedores. La gestión del capital intelectual, se puede visualizar en la figura a continuación:

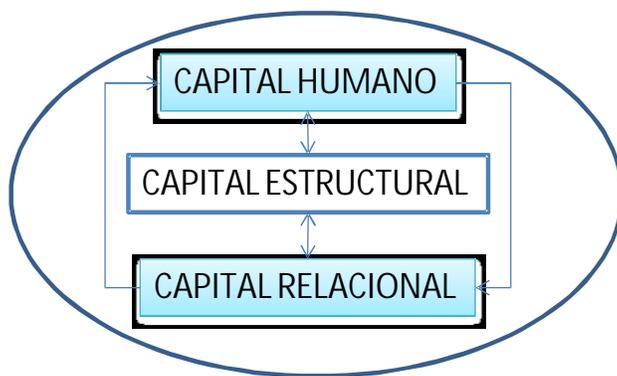


Figura 1. Componentes del capital intelectual.

2.11 Creación del conocimiento organizacional.

Para Nonaka y Takeguchi (1995) la creación del conocimiento organizacional se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y explícito cuya transformación y transferencia de los individuos al grupo u organización se va dando a través de los que ellos llaman la espiral de los conocimientos, que tiene en cuenta la creación del conocimiento organizativo como resultado de un proceso dinámico.

Ahora bien, existen cuatro formas de conversión de conocimiento por medio de las etapas de: socialización, externalización, combinación e internalización. El punto de partida son: las personas (forma individual) y su capacidad para crear y distribuir conocimientos. Después cada individuo valora la exteriorización de los saberes para luego interiorizar las experiencias del grupo.

2.12 Los Modelos de Conocimiento.

Se puede analizar el conocimiento desde el punto de vista de los diferentes modelos a los que puede pertenecer. En el siguiente cuadro se muestra una clasificación de dichos modelos.

Cuadro 1.

Modelos de conocimiento.

CLASE DE CONOCIMIENTO	TIPO DE CONOCIMIENTO
Por su accesibilidad	Tácito, explícito, embebido
Por su representación	Declarativo, semántico, procedimental, episódico
Por su foco cognitivo	Aplicación, resolución de problemas
Por su naturaleza	Factual, conceptual, expectativo, metodológico

Respecto a su accesibilidad, el conocimiento puede ser: a) tácito, que son aquellas destrezas, habilidades y experiencias que capacitan a la persona (o grupo de personas) para hacer algo; b) explícito, que es aquel conocimiento codificado (o protocodificado) y vertido sobre algún soporte de comunicación, del cual puede aprender la persona (o grupo de personas); y c) embebido, que es aquel conocimiento intermedio entre el tácito y el explícito, que no es accesible directamente como en el caso del tácito, pero que ha sido codificado intencionadamente para componer algún artefacto artificial.

A su vez, estos tipos de conocimiento se pueden clasificar en activo o pasivo. Por ejemplo, en el caso del conocimiento tácito, el conocimiento activo son la memoria de las personas y las rutinas que saben aplicar, y el conocimiento pasivo son los hechos y casos que conocen para resolver problemas. En el caso del conocimiento explícito, el conocimiento activo es el que poseen los SBC (Sistemas Basados en el Conocimiento) o Sistemas Expertos, y el pasivo, aquel que está contenido en manuales, libros o informes. Finalmente, en el caso del conocimiento embebido, el activo es aquel contenido en los sistemas artificiales, y el pasivo el que forma parte implícita de la tecnología. A su vez el conocimiento posee categorías de acuerdo al foco cognitivo como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 2.

Clasificación del Conocimiento según el Foco Cognitivo.

CLASE DE CONOCIMIENTO	TIPO DE CONOCIMIENTO	SUBTIPO DE CONOCIMIENTO
Según el foco cognitivo	Aplicación	Dominio
		Tareas
		Inferencias
	Resolución de problemas	Métodos
		Estrategias
		Control

Por un lado, el conocimiento del Dominio está formado por los conceptos, relaciones y atributos de los elementos relevantes del modelo que estamos intentando representar y sobre el que se quiere razonar; el conocimiento sobre las Tareas está formado por la descomposición jerárquica en procesos de la tarea que se quiere modelar y; el conocimiento sobre inferencias está formado por los procesos de razonamiento básico mediante los cuales se construye la tarea (en el nivel de más detalle de la descomposición jerárquica).

Por el otro lado, el conocimiento sobre Métodos es el que se aplica cuando tenemos diferentes alternativas a la hora de resolver un problema; el conocimiento sobre Estrategias es el conjunto de patrones de inferencias que aplicamos cuando se resuelve un problema y; el conocimiento de Control es el que maneja para monitorizar y decidir el flujo de acción en el proceso de resolución de un problema.

2.13 Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka.

El modelo de Gestión del Conocimiento de (Nonaka y Takeuchi, 1999) se fundamenta en el proceso de transformación del conocimiento, es decir, en las diferentes fases por las que éste pasa en su transformación para ser utilizable por la organización. Desde este enfoque, si tenemos en cuenta la clase de conocimiento, el punto de vista de Nonaka trata la accesibilidad del conocimiento.

Por lo tanto, éste puede ser de dos tipos: tácito y explícito. Es un proceso de interacción entre conocimiento el tácito y el explícito de naturaleza dinámica y continua. Se conforma mediante una espiral, que define la permanente transformación ontológica del conocimiento, desarrollada en cuatro fases.

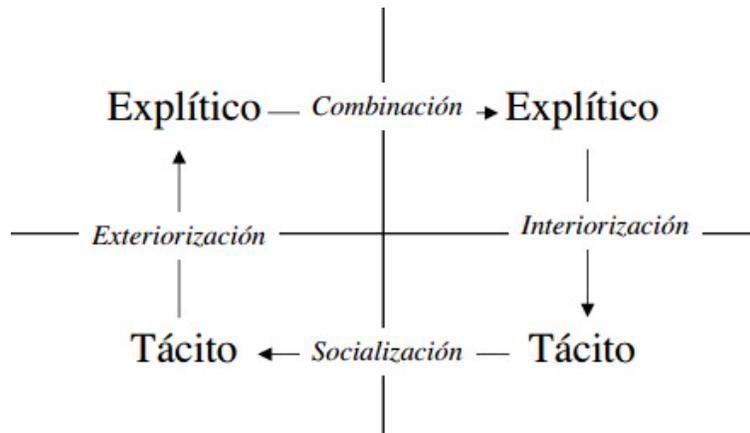


Figura 2. Espiral de conocimiento de Nonaka.

Socialización (Conocimiento Acordado): es el proceso de adquirir el conocimiento tácito a través de la comparación de las experiencias mediante: exposiciones orales, reuniones, documentos, manuales y tradiciones, que añade el conocimiento nuevo o individual a la base colectiva que posee la organización.

Exteriorización (Conocimiento Conceptual): es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, requiere hacer tangible dicho conocimiento, integrándolo en la cultura de la organización (por ejemplo, en bases de datos de conocimiento).

Combinación (Conocimiento Sistémico): es el proceso de generar conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de diversas fuentes, y que se puede categorizar, confrontar y clasificar para añadirse a las mencionadas bases de datos de conocimiento.

Interiorización (Conocimiento Operacional): es el proceso de incorporación del conocimiento explícito al conocimiento tácito individual (o grupal).

2.14 Modelo de Gestión del Conocimiento de Leonard Barton.

El modelo de Gestión del Conocimiento de (Leonard-Barton, 1998) se basa en dos componentes básicos: las capacidades básicas de la organización, y las actividades de creación de conocimiento.

Las capacidades básicas de la organización son las fuentes y actividades de gestión del conocimiento que le permiten a la organización afianzar su conocimiento: a) los sistemas físicos y los conocimientos y aptitudes de los empleados; b) los sistemas de gestión y las normas. Las dos primeras son las fuentes, y las dos últimas las actividades de gestión.

Las actividades de creación del conocimiento son aquellas, orientadas principalmente al desarrollo de productos, que generan nuevo conocimiento en la organización. Se dividen en cuatro actividades: a) resolución de problemas (compartida o creativa) para producir los productos actuales; b) implantación de nuevas metodologías y técnicas (e integración) para optimizar los procesos actuales; c) experimentación y creación de prototipos para innovar y crear nuevas capacidades en la organización; y d) adquisición, importación y absorción de tecnología exterior.

2.15 Análisis FODA.

El análisis FODA, según Chiavenato (2000) “es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos” (p. 71). El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse;
- las oportunidades deben aprovecharse;
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse.

3 BASES LEGALES.

La presente investigación posee el siguiente basamento legal:

3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 117.

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

En base a esta premisa, el Estado Venezolano, así como las organizaciones públicas y privadas que lo integran, y enmarcados en una cultura de mejoramiento continuo persiguen el ofrecimiento de bienes y servicios de calidad, en pro del cumplimiento del mandato constitucional; por lo que SIDOR no queda exenta de esta disposición, y ha decidió apoyar el desarrollo de investigaciones que permitan brindar productos y servicios de calidad a los usuarios.

3.2 Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Gaceta Oficial N° 38.242 del 3 de agosto de 2005).

Artículo 42, numeral 4, literal “d”,

Se establece como línea de investigación la inversión en proyectos de innovación relacionados con las actividades de la empresa, que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, específicamente en la participación, investigación y desarrollo de nuevos procesos, esquemas gerenciales y organizativos, obtención de nuevos productos o de los procedimientos, y en general procesos de innovación en el ámbito de las actividades y fines de las empresas, con miras a mejorar su competitividad y calidad productiva.

De esta manera queda expuesta la justificación legal de la presente investigación, en pro del cumplimiento de la ley antes nombrada, en beneficio de la organización y los trabajadores.

4. CONSIDERACIONES ÉTICAS.

En lo relativo a las consideraciones éticas, para la estructuración del presente estudio se hizo un exhaustivo arqueo de información, de forma que el mismo no generó conflictos de intereses con trabajos anteriormente publicados. Del mismo modo, se tuvo especial cuidado con el respeto a los derechos de autor por la información tomada y con la confidencialidad de la información que la organización considere como tal, asegurándose el manejo discreto de la data empleada únicamente utilizada para fines prácticos de la organización y/o académicos.

Además, se respetaron los derechos de autor, así como también se garantizó la integridad y fiabilidad de los datos recolectados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detalla todo lo concerniente a la metodología a utilizar describiendo, la modalidad, diseño y fases de la investigación, se describe la unidad de análisis, la técnica y medios para la recolección de datos, así como también la técnica para el análisis de datos y los resultados esperados.

1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo al problema planteado y en función de sus objetivos, la investigación se acopló al tipo aplicado. En virtud de esto Arias, F (1999) dice que: “La investigación aplicada tiene como finalidad desarrollar nuevas destrezas o estrategias para resolver problemas con aplicación a un sistema, aparato, ambiente de trabajo, como también mejorar un proceso o producto”. (p. 45).

Fue considerada aplicada, por cuanto presenta el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el Departamento de Embarcaciones y Logística de Exportaciones de SIDOR.

2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación estuvo enmarcada en la tipología proyectiva, la cual es definida por Hurtado de B, J (2006) como:

La investigación proyectiva consiste en encontrar la solución a los problemas prácticos, se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente. Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 45).

De acuerdo a lo citado, esta investigación es proyectiva porque aborda una problemática y se plantea la propuesta mediante la generación de un modelo para gestionar los conocimientos en el departamento y organización objeto de investigación.

Esta investigación es del tipo no experimental y está en la clasificación de transaccional o transversal, ya que no existirá manipulación intencional y asignación al azar, pues los sujetos estudiados ya pertenecen al grupo de personas encargadas del proceso en estudio, y además se investigarán datos en momento y tiempo único.

Según la estrategia empleada, se consideró como una investigación de campo; Méndez C. (2001), la investigación de campos es... “el análisis sistemático del problema con el propósito de describirlo y explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia”. (p. 128).

La Investigación de Campo según, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003):

“el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier enfoque de investigación. Los datos son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se

trata de datos originales o primarios. Sin embargo se aceptan datos también estudios sobre datos censales o muestras no recogidas por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales, con los datos no agregados”. (p 14).

Es considerada así, debido a que se realizó en el contexto real donde se desarrolla el problema y a través de las evidencias mostradas por el Departamento de Embarque y Operaciones Logísticas de SIDOR.

3. UNIDAD DE ANÁLISIS.

Hernández. R, Fernández. C, Baptista (2003), definen unidad de análisis como: “personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades de análisis; sobre el (la) cual se habrán de recolectar datos” (p.302). Con lo cual se puede comentar, que la unidad de análisis corresponde al Sistema de la Documentación existente, y relacionada al proceso medular de la unidad; así como los parámetros de función y administración de los conocimientos actualmente utilizados.

4 SISTEMA DE VARIABLES.

Es importante determinar las variables que están presentes en la investigación. Las variables de estudio son variables independientes por cuanto éstas son manipuladas por el investigador para conocer sus particularidades que afectan o no a la unidad en estudio.

Las variables de estudios de esta investigación se basan en lo siguiente, de acuerdo a lo establecido por la norma ISO 9000:2004 (Fundamentos y Vocabulario).

- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisitos, por ejemplo, requisitos de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente. Un requisito especificado es aquel que se declara, por ejemplo en un documento. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.

- **Procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

- **Documentos:** Información y su medio de soporte

5 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Según Tamayo, T (2005) la población es “la totalidad del fenómeno finitos o infinito en donde la unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.144). Por su parte, Méndez, C. (2010); la definió como “...un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes...” (p. 22). La población está determinada por todos los trabajadores que hacen vida en el departamento objeto de investigación, es decir 11.

Para Tamayo, T (1995), “La muestra es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con

el fin de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. (p. 148). Mientras que Castro, F. (2003), señaló que:

“Representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación. De allí que es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población, que puedan permitir hacer generalizaciones de manera precisa.” (p. 67).

En el caso de esta investigación, la muestra fue igual a la población, dado que es importante y pertinente conocer las opiniones de todo el personal, y la realización de sesiones de trabajo con todos ellos, para el logro del fin común, el cual es el modelo de gestión del conocimiento, por lo cual no se utilizó técnica alguna para la determinación científica de la muestra.

6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos. Según Sabino (2002), “las técnicas e instrumentos para la recolección de datos son, en principio, cualquier recurso del cual se vale el investigador para estudiar los fenómenos y extraer de ellos información.” (p.52). Por su parte, Bisquera R (2002) comenta que: “Son aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones ó facilitar el tratamiento”. (p.87). Dada la naturaleza del proyecto objeto de estudio y en función de los datos que se requieran, se utilizaron las siguientes técnicas y protocolos instrumentales de la investigación.

Observación Directa.

Según Tamayo y T (2005), la observación directa es entendida como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p. 62). Mientras que Sabino, C (2002), la define como “el uso sistemático de los sentidos humanos en la búsqueda de datos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del trabajo” (83). La observación directa se realizó mediante la visualización de las actividades propias del departamento.

Encuesta.

Según afirma Avila Baray (2006), la encuesta “se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia” (p. 59). Esta técnica será utilizada para diagnosticar la situación actual del proceso objeto de investigación, mediante la tabulación y representación gráfica de las opiniones de los trabajadores.

Cuestionario.

Al respecto Méndez, (2005). Señala que “Los cuestionarios supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemáticas semejantes”. (p. 156). El cuestionario, considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado.

El cuestionario estuvo orientado a todos los trabajadores de la unidad, con el propósito de evidenciar sus conocimientos en relación al tema. Este cuestionario consta de preguntas cerradas, acompañadas de espacios para la realización de comentarios; esto permitió y facilitó el análisis del proceso para la posterior documentación del mismo.

7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se realizó un análisis cualitativo del contenido de las respuestas del cuestionario de cumplimiento; y análisis cuantitativo a los datos que por su naturaleza lo permitan, éstos últimos se representan por medio de gráficos y tablas estadísticas.

Tamayo, T (2005) comentó: “los datos cualitativos se refieren a una distribución de una clase de objetos a otra, según el tipo o la especie y no por la magnitud de los mismos”. (p.120). Una vez recopilada la información necesaria a través del instrumento metodológico diseñado para tal fin, se procederá a cuantificar los datos obtenidos sistemáticamente para poder analizarlos y finalmente lograr la interpretación más idónea que cumpla con los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación.

Sabino (2002) sostiene que “los datos cuantitativos es un tipo de operación que se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación”. (p. 118) Las técnicas de análisis cuantitativas consistirán en el cálculo de porcentajes de cumplimiento, a fin de realizar posteriormente el análisis cualitativo de los mismos. Los datos cualitativos, producto de la tabulación de cumplimiento, respecto a las interrogantes que se realicen, serán representados en gráficos porcentuales, con el propósito de visualizar la tendencia. En función a lo antes expuesto, se puede presentar la siguiente tabla:

8 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Para Arias, F (2009) “este tecnicismo se emplea en la investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles”. (p. 63).

Cuadro 3: Operacionalización de los objetivos

Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones de la Siderúrgica Alfredo Maneiro (SIDOR).				
Objetivos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas/ Instrumentos
Diagnosticar la situación actual del proceso y gestión de conocimiento.	Gestión de Procesos y de Conocimientos.	Gerencial Organizacional.	Opinión del personal encuestado.	Recolectar información mediante la aplicación de cuestionario.
	Factores internos y externos.		Fortalezas, Debilidad, Oportunidades y Amenazas.	Utilizar la herramienta del análisis FODA como herramienta de diagnóstico y posterior toma de decisiones.
Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso de gestión de proyectos de la empresa.	Gerencia y transferencia de conocimientos.	Gerencial.	Relación entre el capital intelectual capturado y el no capturado. Número de pautas Cantidad de elementos para la transferencia del conocimiento.	Realizar investigación teórica y de campo y desarrollar las pautas de gerencia de conocimiento.
Elaborar manuales de procesos y procedimientos a fin de documentar las actividades a ejecutar de acuerdo a la gestión.	Documentación.	Organizacional.	Cantidad de Fases del Proceso Cantidad de procesos. Número de Prácticas Operativas.	Tormenta de ideas.

<p>Establecer un modelo para la gestión del conocimiento.</p>	<p>Gerencia.</p>	<p>Organizacional. Gerencial.</p>	<p>Cantidad de pasos para el logro de la gestión de conocimiento. Acuerdos del personal con la metodología Desacuerdos del personal con la metodología.</p>	<p>Tormenta de ideas.</p>
---	------------------	---------------------------------------	---	---------------------------

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

1. Proceso de embarque y logística de exportaciones, gestión del conocimiento emprendida en la unidad e identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El proceso de Embarque y Logística de Exportaciones se ejecuta en función a los siguientes procedimientos:

- Ejecutar y coordinar la logística de fletes para despacho marítimo.
- Garantizar la contratación de buques con los agentes navieros para la importación y exportación de productos e insumos siderúrgicos comercializados.
- Evaluar el servicio de las empresas navieras, mediante el desempeño de su gestión.
- Administrar el pago de demoras por buques de exportación, así como también el cobro de prima por despacho, antes de la fecha contratada.
- Coordinar y controlar las operaciones de descarga en los puertos de destino.

Es importante destacar que si bien estos procedimientos están identificados, no se encuentran documentados, por lo tanto los conocimientos no se encuentran resguardados, siendo así necesario que el personal a cargo del desarrollo de los mismos, estén siempre presente, poniendo en riesgo que en caso de una ausencia de éstos, se pueda

paralizar el correcto desarrollo del mismo, razón por la cual, se requiere la captura de sus conocimiento para su posterior resguardo y distribución.

De forma general el proceso de Embarque y Logística de Exportaciones, se lleva a cabo de acuerdo al siguiente mapa relacional:

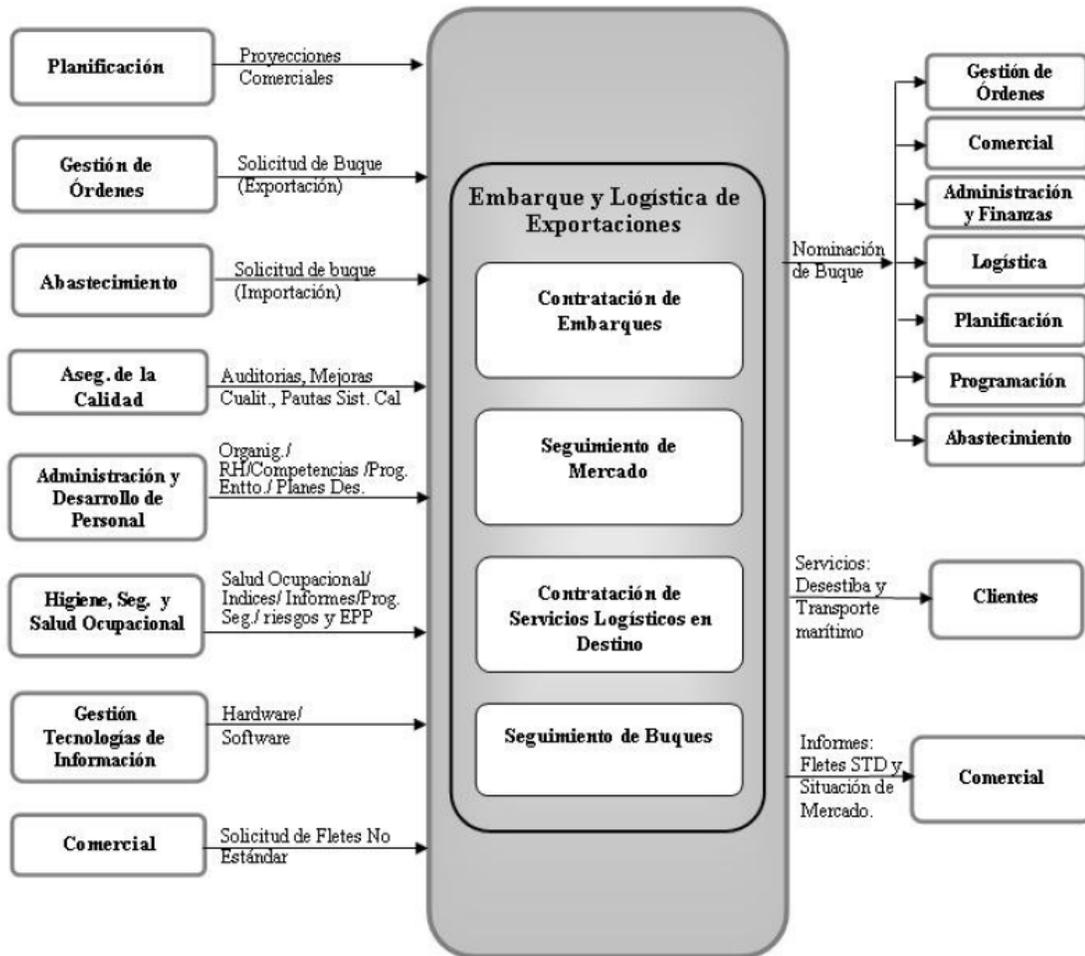


Figura 3. Mapa relacional Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones. **Fuente:** SIDOR (2013).

Presentada la figura anterior y antes de capturar el conocimiento de los expertos en cuanto al desarrollo del proceso Embarque y Logística de Exportaciones, es conveniente presentar los resultados del cuestionario aplicado a fin de conocer sus opiniones en torno al tema presentado en esta

investigación así como la actuación de la empresa ante el mismo. Los resultados se graficaron y se analizaron tal y como se muestra a continuación:

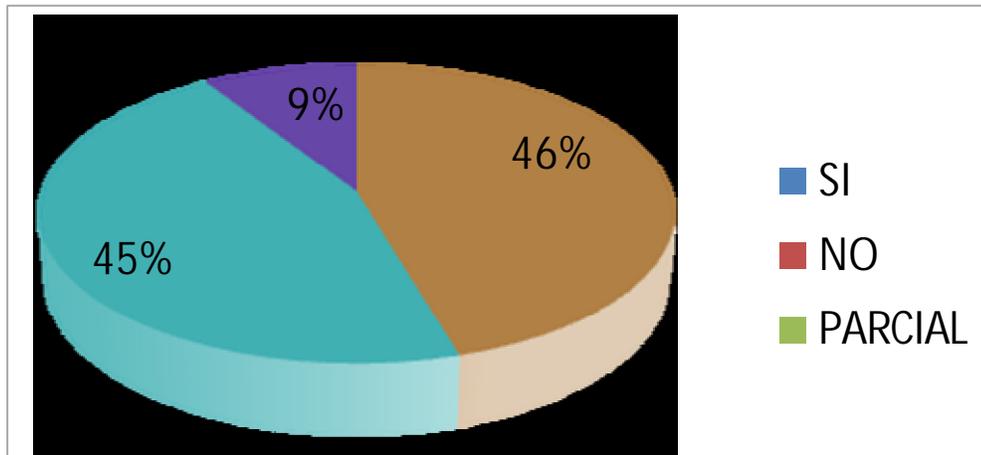


Gráfico 1. Organización de grupos de trabajo Interdepartamentales o por proyectos.

De la primera interrogante del cuestionario aplicado a los 11 trabajadores que laboran directamente con el proceso de Embarque y Logística de Exportaciones, se puede comentar que el 46% manifestó que en efecto, en la unidad organizacional se realizan reuniones de trabajo y conformación de grupos, bien sea de forma interdepartamental o por proyectos, aspecto que es de gran importancia, dado que refleja el interés que le da el departamento al compartimiento de ideas y conocimientos; sin embargo una cantidad considerable que es el 45% manifestó negativamente a la interrogante, lo cual evidencia inequidad en cuanto a la invitación por parte de la empresa para la asistencia y agrupación de todos los trabajadores, aspecto que debe ser considerado para evitar situaciones problemáticas futuras.

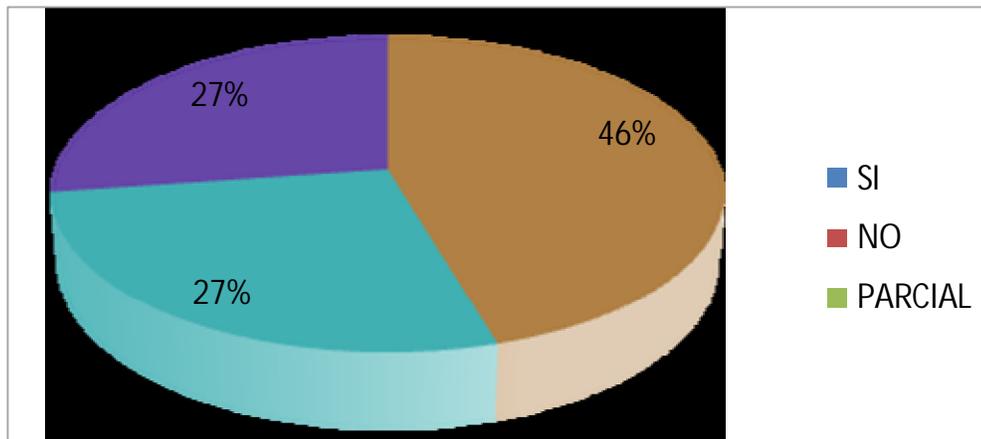


Gráfico 2. Autonomía para participar en la toma de decisiones de la Unidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos y graficados anteriormente, se puede comentar que un 46% del personal considera que posee autonomía para participar en la toma de decisiones de la unidad, sin embargo el 27% respectivamente manifiesta que esta afirmación se cumple parcialmente o no se cumple; dado que son los supervisores quienes toman las decisiones, y en ocasiones no consultan con los Ingenieros a cargo del proceso quienes son los que poseen un cúmulo de experiencia, experticia y conocimiento sobre el proceso de gestión. Este aspecto posee especial sensibilidad cuando se lleva un proyecto de gerencia del conocimiento, dado que la participación de todos los trabajadores, en los niveles que corresponda, permite compartir sus experiencias y así realizar un trabajo en conjunto que facilite la toma de decisiones, a la par que se estaría generando un ambiente laboral sano, en donde el trabajo percibe la importancia de su participación y la generación de ideas.

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero hay que tomar en consideración que no es siempre fácil el delegar

funciones, así como el proceso de aceptación de responsabilidades puede verse afectado en la transición.

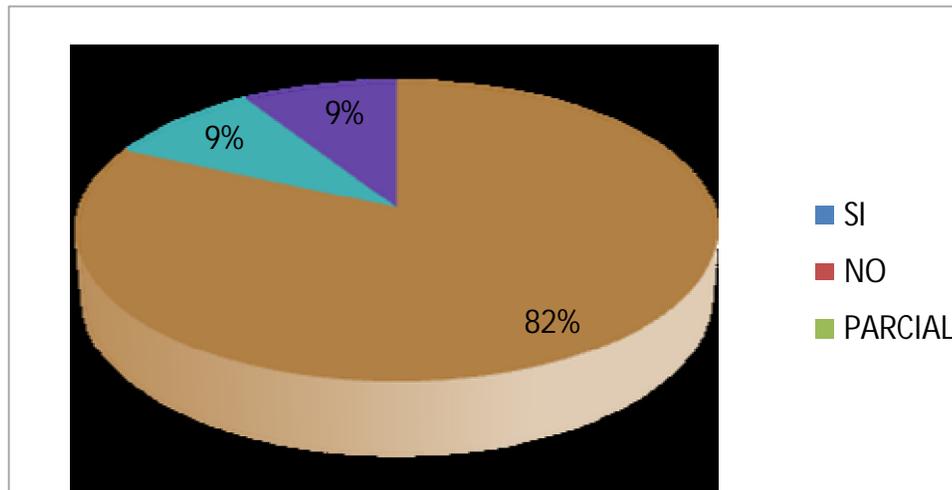


Gráfico 3. Los trabajadores son responsables de su propia formación.

Con relación a la tercera interrogante del cuestionario aplicado, es conveniente destacar que la mayoría del personal, representado por el 82% de estos manifestaron que su formación profesional o académica, es de su propia responsabilidad, aspecto que constituye una gran debilidad en la organización, sin embargo hay que tomar en cuenta que la partida presupuestaria para la formación y capacitación de la empresa se ha visto afectada por la crisis económica, por lo que los programas de estudios y formación no han podido continuar con la frecuencia anteriormente establecida.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de

bienestar para el personal y la organización, además conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, crea mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación a toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas y promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

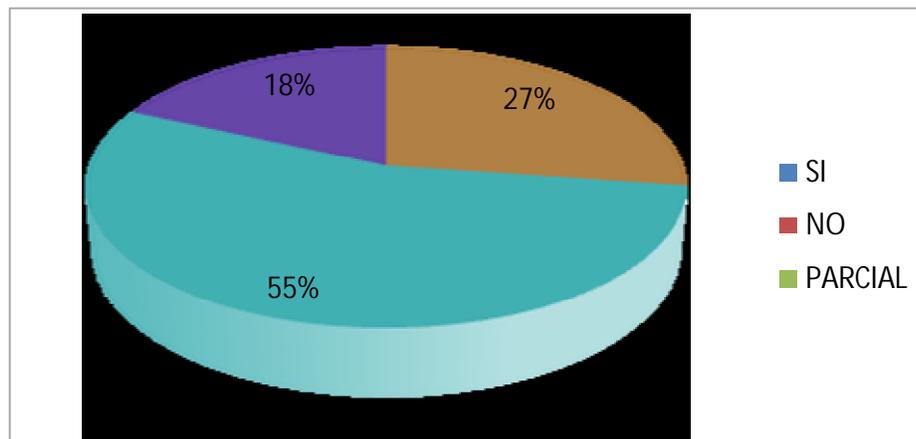


Gráfico 4. El departamento anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.

De acuerdo al gráfico anterior, la mayoría del personal, representado por el 55% de estos, manifestó que en la actualidad el departamento no anima ni facilita el proceso de compartir el conocimiento; en algunas ocasiones anima pero no facilita, es por ello que el 18% respondió ante esta interrogante de forma parcial. En este aspecto es importante destacar que el hecho de que el departamento apoye la ejecución de una investigación como la presentada, en donde se establezca un modelo para la gestión del conocimiento, abre paso a que se realicen más investigaciones bajo esta misma línea, que tome como premisa la gestión y gerencia del conocimiento.

En el ámbito de la gestión del conocimiento una de las competencias sobre la que más se ha trabajado ha sido la relacionada con las actitudes

que facilitan crear y compartir el conocimiento, así como aquellas que preparan al trabajador para el aprendizaje a lo largo de la vida.

En relación con la creación de conocimiento, expertos en la gestión del conocimiento consideran que dicha generación se produce cuando las personas interactúan con la información.

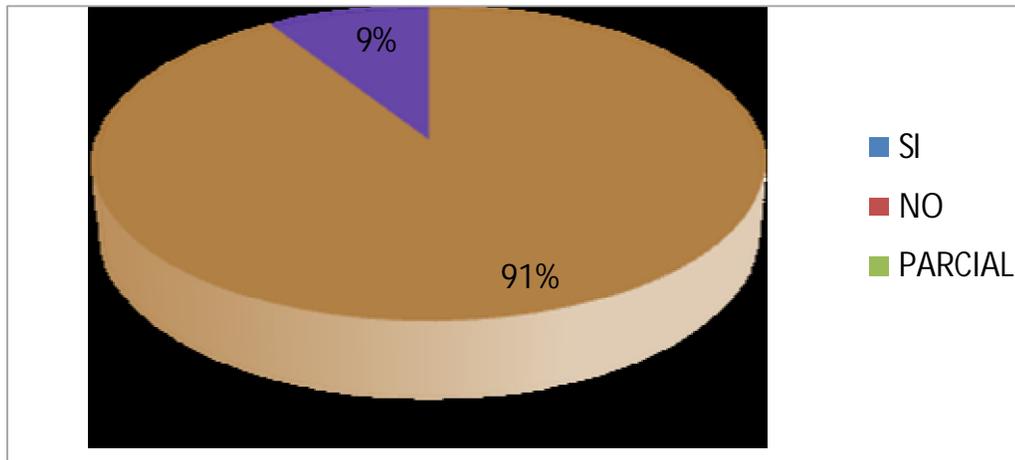


Gráfico 5. Búsqueda de apoyo en los compañeros

De acuerdo a la quinta interrogante del cuestionario aplicado al personal, se pudo evidenciar que la mayoría, representada por el 91% manifestó que efectivamente acude a sus compañeros de trabajo al momento de una duda o para solicitar alguna información. El porcentaje restante respondió parcialmente a esta interrogante. El hecho que los trabajadores evidencien acudir a sus compañeros de labores para obtener información o ayuda es un aspecto que evidencia la confianza que poseen estos trabajadores en los conocimientos que posee el personal experto, y en vista a la carencia de un manual de procedimientos detallado, se hace necesario que al momento de una duda se acuda al personal con mas experticia en la actividad.

Lo mencionado anteriormente, corresponde al aprendizaje cooperativo, en donde refleja un enfoque de enseñanza en el cual se procura utilizar al

máximo actividades en las cuales es necesaria la ayuda entre personas, ya sea en pares o grupos pequeños, dentro de un contexto de enseñanza-aprendizaje. El aprendizaje cooperativo se basa en que cada persona intenta mejorar su aprendizaje y resultados, pero también los de sus compañeros. El aprendizaje en este enfoque depende del intercambio de información entre personas, los cuales están motivados tanto para lograr su propio aprendizaje como para acrecentar el nivel de logro de los demás.

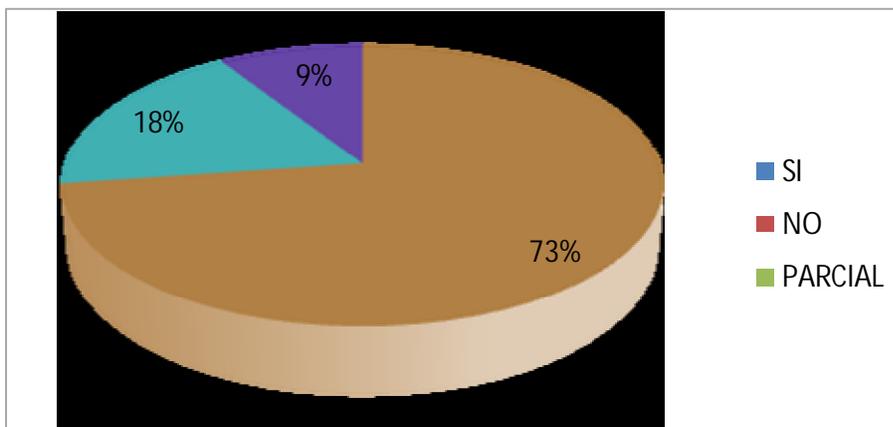


Gráfico 6. Colaboración e intercambio de conocimientos de los compañeros de trabajo.

En relación a los resultados graficados anteriormente, el 73% de los trabajadores que laboran directamente con el proceso de Embarque y Logística de Exportaciones, manifestó que en la actualidad existe colaboración e intercambio de conocimiento con los compañeros de trabajo, lo cual es considerado como una fortaleza en la unidad, y motiva a realizar todas las acciones para gestionar dicho conocimiento. Sin embargo un 18% manifestó negativamente la interrogante, alegando que el intercambio de dicho conocimiento se realiza siempre y cuando sea solicitado por la parte interesada. A su pensar esto no debería ser de esta manera porque existen trabajadores que poseen valiosos conocimientos que pudieran ser impartidos al resto de los compañeros.

En la actualidad, la gestión del conocimiento se hace fuerte con la aparición de las tecnologías basadas en la idea de compartir y colaborar en el trabajo como algo natural dentro del entorno laboral. Los responsables de este tipo de iniciativas entienden que ya no es suficiente con proporcionar las herramientas adecuadas a los empleados, sino que hay que fomentar los valores relativos a la colaboración y puesta en común de conocimientos, considerándolos como pilares de la cultura corporativa. La gestión del conocimiento no es un término nuevo. Siempre ha existido la necesidad de resguardar nuestros conocimientos. Sin embargo, hasta ahora es que las organizaciones han evidenciado las ventajas que ofrece resguardar y transferir los conocimientos tácitos y explícitos.

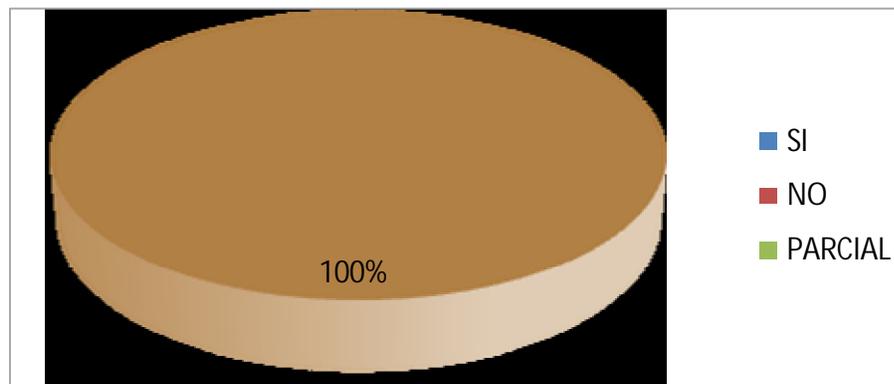


Gráfico 7. El personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos.

Como aspecto positivo, se encontró que la totalidad de encuestados, manifestó que evidentemente, el personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos, lo cual les ha sido de gran ayuda en los momentos en que se ha generado alguna duda, y ante la inexistencia de un manual detallado de las operaciones inherentes al Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones, tuvieron que acudir a sus compañeros en la búsqueda de una solución. La respuesta obtenida en esta interrogante pone de manifiesto que existe un capital intelectual valioso en los trabajadores con

mayor experiencia, y de ahí radica la importancia de documentarlo y gestionarlo a los demás trabajadores.

Al igual que lo que ocurre en cualquier otra área de gestión, el conocimiento organizativo debe ser objeto de gestión por medio de una metodología firmemente asentada. Resulta muy difícil sustituir o reproducir los conocimientos de los que dispone la empresa. Por ello supone un activo y forma la esencia de la competencia central de la empresa. Las empresas sacan partido de la gestión del conocimiento en función de motivos empresariales. La gestión de los bienes del conocimiento de una empresa agiliza los plazos de entrega de productos y servicios ya que consiguen reutilizar sus conocimientos en vez de volver a gestionarlos una y otra vez.

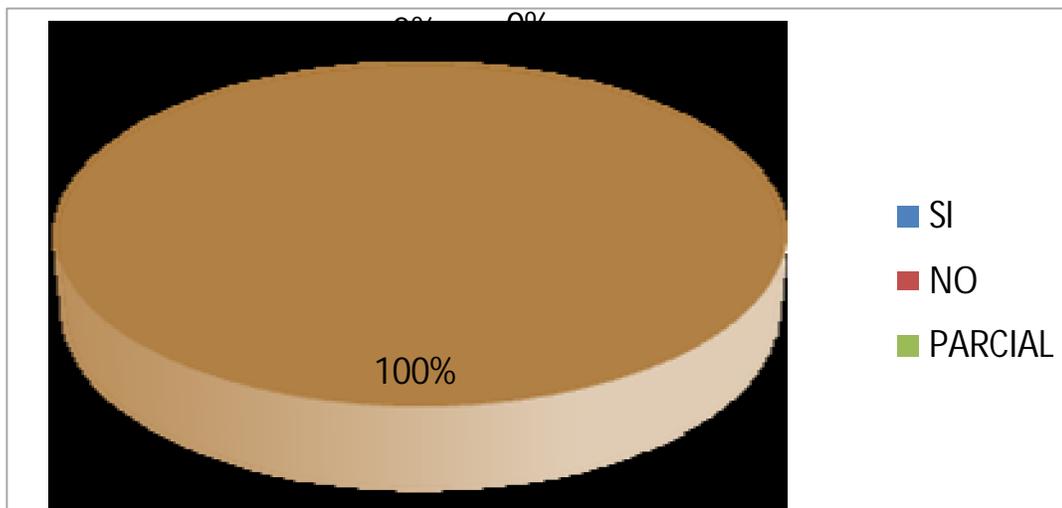


Gráfico 8. Disposición a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores.

De igual manera que la interrogante anterior, la totalidad del personal respondió favorablemente a la interrogante realizada, dado que afirman estar dispuestos a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores, lo cual es de gran importancia para el desarrollo de la presente temática de investigación, pues pone de manifiesto la tendencia a

la receptividad de la metodología para gestionar el conocimiento a proponer, más aún el proceso en el cual laboran.

Es importante tomar en consideración que la gestión del conocimiento exige que se aborde el capital intelectual tangible e intangible de la organización. La manera en que se transfiere el conocimiento difiere de la aplicabilidad a los productos físicos. El conocimiento se transfiere a través de la difusión, la propagación y la interacción. Es posible transferir conocimientos sin que sus autores se percaten de ello o sin contar con su autorización. La validez de las aportaciones generadas por aquellos que reciben la información puede superar la que se presenta el producto de partida y va en función de los procesos mentales a título individual y del contexto de la aplicación.

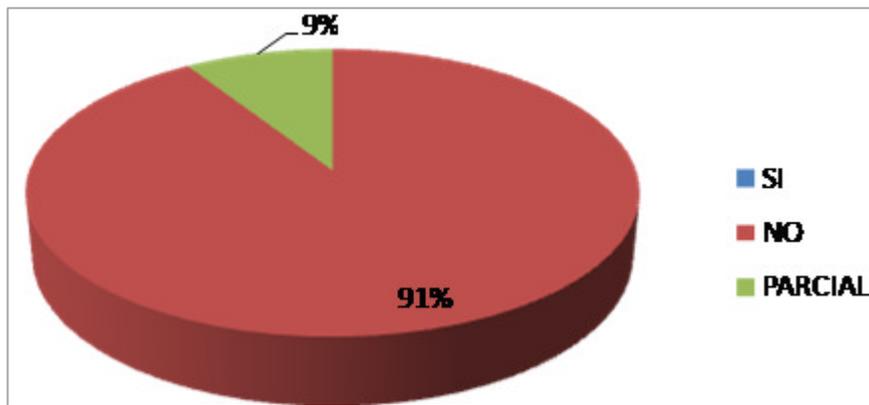


Gráfico 9. Los sistemas de información utilizados crean una base de datos o memoria organizativa que es accesible a todos los miembros de la organización.

Del gráfico anterior es deducible que la mayoría de los trabajadores encuestados, representados por el 91% manifestaron que en la actualidad los sistemas de información con los que cuenta la empresa y la unidad a la que se encuentran adscritos, no crean una base de datos o memoria organizativa accesibles a todos los miembros de la organización, alegando que en la empresa se maneja la estructura de manuales de procesos y

procedimientos, sin embargo la información que ellos poseen es de difícil acceso para los trabajadores a los cuales les compete, y con especial atención en muchos de los casos no existe tal figura, como es el caso del proceso de Embarque y Logística de Exportaciones.

A pesar de que cada vez se le presta más atención como área crucial para la empresa, la gestión del conocimiento no se percibe con suficiente contundencia como una disciplina central que repercute en los resultados de la empresa. Por lo general la dirección solo se centra en los beneficios económicos y dispone de una visión muy limitada en cuanto a sus activos en materia del conocimiento. Para algunas empresas, los bienes relacionados con el conocimiento son las patentes y los derechos intelectuales. Éstos sólo se tratan de mecanismos temporales del conocimiento en toda la organización y en sus actividades asociadas.

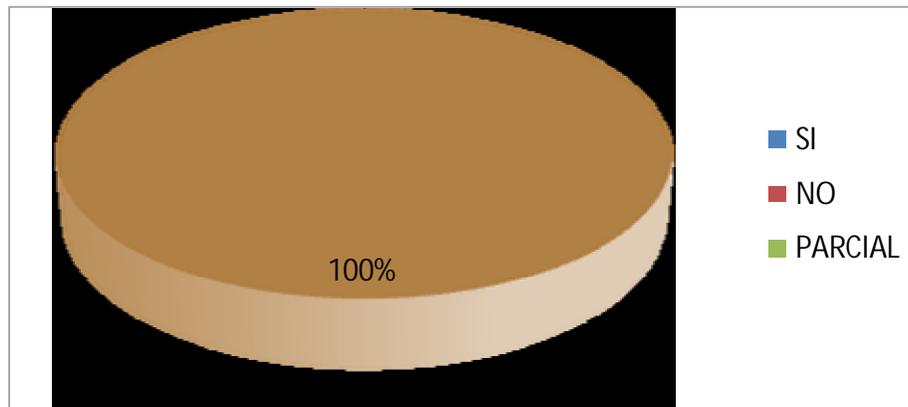


Gráfico 10. Un buen sistema de información puede contribuir a la generación de nuevos conocimientos o de expandir los ya existentes.

Como era de esperarse, la totalidad de encuestados manifestaron que contar con un buen sistema de información contribuye a la generación de nuevos conocimientos o ayuda a expandir los ya existentes. Mediante el desarrollo de esta investigación los trabajadores se mostraron interesados en

la temática y conforme se les fue explicando las nociones básicas más motivación y receptividad demostraban hacia el tema, lo cual fue elemento gratificante en el desarrollo de la investigación.

Por lo tanto, la empresa debe tomar en consideración que conforme las organizaciones avanzan desde la competitividad basada en el factor precio/valoración a la competitividad basada en la competencia central, el conocimiento cobra una creciente importancia como el activo más valioso de la empresa. La creación del conocimiento organizativo supone un requisito previo para cualquier empresa que pretenda hacerse con una ventaja competitiva. El tiempo que tardan las empresas de la competencia en asimilar unos conocimientos comparables supone una ventaja para la empresa. El hecho de crear y compartir el conocimiento organizativo beneficia por completo el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa.

Descrito los resultados del cuestionario es conveniente realizar un análisis del contexto interno y externo al proceso, a fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes, con el propósito de establecer estrategias que permitan abordar los escenarios posibles. Esto se realizó mediante la técnica del análisis FODA, cuya matriz se muestra a continuación:

Cuadro 4.

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">ASPECTOS INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">ASPECTOS EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F₁: La empresa cuenta con personal capacitado para la ejecución de las actividades.</p> <p>F₂: Existe la motivación de realizar investigaciones para la mejora de los procesos.</p> <p>F₃: Los trabajadores participan activamente, y aportan la información requerida.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D₁: El proceso de Embarque y Logística de Exportaciones no está documentado.</p> <p>D₂: No se le ha dado importancia a la captura de los conocimientos del personal experto.</p> <p>D₃: Cuando no se cuenta con el experto y se genera alguna inquietud, se presentan demoras en el proceso.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O₁: Formación y capacitación continua del personal que labora en la empresa.</p> <p>O₂: Utilizar el recurso de los pasantes y tesistas que puedan desarrollar investigaciones para la gestión del conocimiento.</p>	<p style="text-align: center;">FO (MAXI-MAXI)</p> <p>Capacitar al personal en cuanto a la gestión del conocimiento y su importancia.</p> <p>Fomentar la participación de los trabajadores en proyectos de investigación.</p> <p>Contratar bajo la figura de pasantes y tesistas, personal que trabaje en el proyecto de gestión del conocimiento en todas las áreas.</p>	<p style="text-align: center;">DO (MINI-MAX)</p> <p>Documentar detalladamente el proceso de Embarque y Logística de Exportaciones, a fin de dejar una herramienta de consulta.</p> <p>Gestionar el conocimiento adquirido en los expertos del área a fin de capitalizarlo y así evitar en lo máximo posible la dependencia de este personal.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A₁: Por factores externos, se puede considerar (Fuga de conocimientos), por renuncia del personal, despido, vacaciones, entre otras.</p>	<p style="text-align: center;">FA (MAXI-MINI)</p> <p>Aprovechar la participación y motivación de los trabajadores para documentar los procesos y procedimientos, de solventar cualquier amenaza que pueda estar latente.</p>	<p style="text-align: center;">DA (MINI-MINI)</p> <p>Iniciar y concluir exitosamente la metodología para la gestión del conocimiento.</p>

De esta manera queda diagnosticada la situación actual del proceso de Embarque y Logística de Exportaciones, en donde se evidenció la necesidad existente por gestionar el conocimiento en este sentido, a fin de evitar la fuga de conocimientos y los retrasos en la ejecución del mismo.

2. Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso, a de fin convertir el conocimiento tácito en explícito.

Para iniciar la gestión del conocimiento se requiere contar con un modelo para tal fin. Los modelos de gestión del conocimiento de la mayoría de los autores mantienen los mismos lineamientos, por esta razón se puede decir que en el proceso de gestión del conocimiento se identifican las siguientes pautas:

- Generación de conocimiento: En esta fase se crea o desarrolla un conocimiento necesario que hasta el momento no se tiene.
- Captura / Adquisición: Esta etapa consiste en la importación y la recolección de la información, para ello se pueden utilizar elementos típicamente humanos o automáticos como las bases de datos.
- Organización: Una vez que se tiene la información se debe proceder a filtrarla, reconocer lo que es importante y lo que no, se debe analizar y validar, se deben involucrar elementos humanos y automáticos.
- Búsqueda / Utilización: Luego de seleccionar, organizar, categorizar y relacionar la información, se debe colocar a disposición de quienes la necesitan.
- Distribución: Quien necesite información podrá acceder a la que se encuentra disponible, el uso de esta información permitirá crear nuevos conocimientos. A partir de este punto, comienza un nuevamente ciclo con la generación un conocimiento que no se poseía en la organización.

Mediante este proceso se presenta la transformación de Información en Conocimiento. Pero ahí no termina todo, este conocimiento se debe compartir por todos los empleados de la organización para que rinda sus frutos, además el proceso o ciclo debe estar continuamente iniciando nuevos procesos de transformación información-conocimiento con la finalidad de generar ventaja competitiva para la empresa.

3. Manuales de procedimientos a fin de documentar las actividades a ejecutar de acuerdo a la gestión, y así capturar los conocimientos de los trabajadores.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de Embarque y Logística de Exportaciones se ejecuta en función a los siguientes procedimientos:

- Ejecutar y coordinar la logística de fletes para despacho marítimo.
- Garantizar la contratación de buques con los agentes navieros para la importación y exportación de productos e insumos siderúrgicos comercializados.
- Evaluar el servicio de las empresas navieras, mediante el desempeño de su gestión.
- Administrar el pago de demoras por buques de exportación, así como también el cobro de prima por despacho, antes de la fecha contratada.
- Coordinar y controlar las operaciones de descarga en los puertos de destino.

Para poder elaborar los manuales, se debe realizar previamente la documentación producto del seguimiento del procedimiento, es por ello que a continuación se describen cada uno de ellos, para luego presentar los documentos normalizados en la sección de apéndices.

Ejecutar y coordinar la logística de fletes para despacho marítimo:

1. Evaluación comercial y factibilidad crediticia para el embarque de cabotaje. Resp. Coordinación Comercial. Coordinación comercial envía la cartera propuesta de cabotaje a Crédito y Cobranzas para su revisión y su correspondiente aprobación.
2. Planificación - Resp. Analista de Shipping, Order Manager (OM). El OM envía al Analista de Shipping solicitud de Cabotaje indicando mes del mismo y toneladas a enviar.
3. Aplicar práctica de Contratación de Buques según fecha solicitada.
 - De contratar un barco de bandera nacional no es necesario gestionar permisos de cabotaje con INEA, pero de ser un buque de bandera extranjera el analista Shipping/Logística en Destino debe solicitar a la Dirección Legal el trámite del permiso para cabotaje (waiver).
 - Se deben entregar los siguientes recaudos: Carta de valoración del buque, Certificado de Clase del buque, Certificado de Registro del buque, Certificados de seguridad del barco (International load line Certificate, Cargo Ship Safety Construction Certificate, Cargo Ship Safety Radio Certificate, International Oil Pollution Prevention Certificate, International Tonnage, Manning Certificate, Document of compliance (DOC), Safety Management Certificate (SMC), International Ship Security Certificate (ISSC), International Sewage Pollution Prevention Certificate, P&I Certificate), carta al armador, invitándolo a abanderar el buque en Venezuela, respuesta del armador de la carta anterior, carta de una naviera venezolana donde indique que no hay barcos nacionales que puedan cumplir con el requerimiento de cabotaje, contrato de fletamento en Español firmado por las partes y programa de Cabotaje por escrito.

- Además, debe apoyarse en Legales para gestionar, antes del arribo del buque a Sidor, la inspección de seguridad que realiza la autoridad marítima en el país (Instituto Nacional de Espacios Acuáticos INEA).
- Luego de la inspección de seguridad, el INEA debe emitir el informe pertinente y otorgar un período de validez del mismo.
- Solicitar al departamento de Tesorería la gestión para conseguir con las autoridades pertinentes la Admisión Temporal del buque. Una vez admitido, se debe coordinar con el agente aduanal la reexpedición del mismo.
- Se comunica con el Operador Portuario indicando fecha y toneladas del cabotaje.
- Notificar al OP si se incluye alguna compañía de transporte y su representante autorizado en PBL para el despacho de material siderúrgico.

3. Envío de documentos.

4. Llegada del material a Puerto Cabello.

Para visualizar el contenido del manual con el procedimiento antes descrito (Ver Apéndice A).

Contratación de buques con los agentes navieros para la importación y exportación de productos e insumos siderúrgicos comercializados.

1. Solicitud de Buque

2. Licitación - Analista de Contratación de Buques y/o el Analista de Logística en Destino y Operaciones.

- Se envía, a través de la casilla local de correo electrónico, una invitación para participar en la licitación correspondiente a los proveedores del AVL, cumpliendo con las consideraciones que se

especifican en el Procedimiento “Contratación de Fletes, Estibas y Desestibas”.

- Cuando las condiciones del mercado así lo ameriten, se deberá realizar una consulta de precios a los principales proveedores (Armadores y/o Estibadores). Se debe indicar que las indicaciones serán recibidas a través de la casilla de correo sircharte@sidor.com

3. Evaluación de Ofertas- Analista de Contratación de Buques y/o Logística en Destino y Operaciones. Para la contratación de buques: El Analista de Contratación de Buques, evalúa cada oferta con las siguientes variables:

- Flete.
- Disponibilidad de llevarse la carga completa.
- Laycan.
- Antigüedad del buque.
- Rata de Carga, Descarga.
- Criterios técnicos - Bodegas, Grúas, escotillas, etc.
- Trayectoria marítima, hay casos donde el buque lleva carga de terceros y tiene un itinerario de mayor tránsito marítimo.
- Solicitud de Buque - Sector Gestión Órdenes Norte Internacional – Ejecutor.

Para la contratación de Estibas y Desestibas:

- El Analista de Logística en Destino y Operaciones evalúa el precio, ritmos de carga-descarga, disponibilidad de equipos y herramientas para el manejo de productos siderúrgicos.
- El Analista y Jefe de Sector de Logística en Destino y Operaciones, en base a la comparativa de ofertas, sugiere la mejor opción para negociar, solicitando al Jefe de Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones y al Director de Gestión de Órdenes y Logística su correspondiente OK para autorizar dicha negociación.

4. Negociación - Analista de Contratación de Buques y/o Analista de Logística en Destino y Operaciones. Para la contratación de buques:

- Negociar condiciones definitivas con el armador vía correo electrónico.
- Cerrar en sujetos acuerdo final por correo electrónico.

Para la contratación de Estibas y Desestibas:

- Negociar condiciones definitivas con el proveedor de Estiba y/o Desestiba.
- Cerrar contrato o acuerdo tarifario con proveedor.

NOTA: en aquellos casos en donde se negocie con un proveedor nuevo, es decir, que no esté registrado previamente en Sidor, se deberá realizar su registro correspondiente de acuerdo a la normativa habitual de Abastecimiento (Formulario de Registro, Carta del Banco, Solicitud vía email del Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones), sin embargo, el Jefe de Sector asociado deberá certificar que la información de dicho registro esté conforme con la documentación enviada por el proveedor, con la finalidad de evitar discrepancias.

5. Nominación de Buque - Analista de Contratación de Buques.

Para la contratación de buques:

- Enviar en sujetos, vía correo electrónico con fondo de seguridad, el "Cierre de Buque" al área de Logística, al área de Gestión de Órdenes (en representación del área Comercial, Créditos y Cobranzas y cualquier otro departamento vinculado como Planificación, Programación, Documentación, Seguros, etc) para su respectivo análisis, aprobación o rechazo.

- El correo electrónico "Cierre de Buque" debe tener un link donde se pueda evidenciar la siguiente información:
- Presentación Comercial: Se debe llenar el formulario "Presentación Comercial".
- Presentación de Buque a Logística Muelle: Se debe enviar el formulario "Presentación de Buque a Logística Muelle" al área de Logística. También se deberá enviar en el mismo correo electrónico "Cierre de Buque" o en cualquier otro correo posterior, el Pre-Plano de Estiba sugerido por el Armador y la cartera de productos, incluyendo el ancho, largo, peso mínimo y máximo del estimado de carga.
- Safety Conditions for Ship Acceptance: Se debe enviar (lleno por el armador) como adjunto en el email de cierre o en cualquier otro correo posterior, con la finalidad de que Logística Muelle conozca y analice los aspectos relacionados a la seguridad del buque previo a la aceptación del mismo. Esto solo aplicará para buques que visiten por primera vez el Muelle de Sidor o para buques ya conocidos que tengan más de 1 año sin venir. Se podrá complementar la información técnica con el General Arrangement Plan, en caso de que el área de Logística lo requiera.
- Al arribo del buque a Sidor, el área de Logística deberá realizar la inspección técnica del barco y en caso de que no se cumpla con lo descrito previamente en el "Safety Conditions", se procederá a levantar una carta de protesta. No se iniciarán operaciones de carga hasta tanto se corrijan las desviaciones detectadas. Las demoras generadas por este motivo deberán ser imputadas al armador.

Es responsabilidad del Departamento de Logística y del Departamento de Gestión de Órdenes emitir vía email la aprobación o rechazo del buque dentro de las siguientes cuatro (4) horas hábiles luego de haber recibido el correo electrónico "Cierre de Buques".

NOTA: En caso de alguna urgencia comercial para el cierre del buque, el Analista de Embarque y/o Jefe de Sector, y/o Jefe de Departamento debe enviar el cierre explicando los motivos que fundamenten la excepción. Además debe velar por conseguir el OK rápidamente del departamento de Logística y Gestión de Órdenes. Así mismo sucede con la omisión de algunos de los requisitos necesarios por Logística para su revisión (pre-plano, safety conditions, etc), pero siempre se deberá entregar la cartera suministrada por el Sector de Gestión Órdenes Norte Internacional en su solicitud de buque.

- Si no se recibe observación alguna de las áreas pertinentes dentro de este lapso de tiempo el buque se considerará aprobado y se levantarán los sujetos.
- Si el buque es rechazado al menos por una de las áreas involucradas, cualquiera de éstas deberá emitir al sector de Contratación de Buques, una notificación detallada fundamentando las causas del rechazo.
- Si el buque es aprobado por las áreas involucradas sin restricciones, el Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones procederá a levantar los sujetos del mismo cerrando la negociación en forma definitiva.
- Si el buque es aprobado con restricciones, el Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones las analizará y procederá a negociar las mismas con los armadores.

Para el caso de rechazo, el departamento de Embarques y Logística de Exportaciones deberá analizar otras propuestas de adjudicación para nominar nuevamente.

En todo caso, el Analista de Contratación de Buques debe guardar en el Share Point de Sidor el cierre de buque, donde se encuentra la información

pertinente a la nominación del mismo. Si el área involucrada desea evidenciar esta información solo debe ingresar al site de Documentos/ Biblioteca de Doc / Gestión de Órdenes y Logística/ Cierre y Nominación de Buques.

De existir algún cambio en la nominación, el Analista de Contratación de Buques deberá enviar un correo electrónico con fondo de seguridad sobre el correo anterior, explicando las modificaciones realizadas a todas las áreas involucradas.

Para la Contratación de Estibas y Desestibas:

- El Analista de Logística en Destino y Operaciones debe enviar un correo electrónico a la Dirección Comercial, a su Jefe de Sector, al Jefe de Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones y al Director de Gestión de Órdenes y Logística, informando el cierre del contrato y su vigencia, tarifas acordadas, contactos del proveedor, y demás información de interés.
- Se debe enviar y divulgar a la empresa de Estiba o Desestiba los procedimientos pertinentes de manejo de materiales con la finalidad de capacitar y/o adecuar sus operaciones a los lineamientos de calidad de Sidor.

6. Seguimiento de Buque.

El analista de Logística en Destino y Operaciones debe cumplir con la practica "Seguimiento de Buques".

7. Pago de servicios: Flete, Estiba y Desestiba

El pago de servicios debe hacerse de acuerdo al Procedimiento correspondiente "Liquidación de Buques y Pagos de Servicios".

Para visualizar el contenido normalizado del procedimiento antes descrito (Ver apéndice B).

Evaluar el servicio de las empresas navieras, mediante el desempeño de su gestión.

1. Evaluación de los Desestibadores.

- El Ejecutivo de Logística en Destino y Operaciones debe calificar al desestibador en base a una ponderación. Se evaluarán los siguientes ítems:
 - o Seguimiento de operaciones.
 - o Adecuación a prácticas SIDOR.
 - o Reclamos.
 - o Flexibilidad comercial.
 - o Survey en destino.

De presentarse algún problema con respecto a la no identificación de piezas, es de su responsabilidad que el proveedor realice los análisis coloque la identificación pertinente del cliente que corresponda al material no identificado.

- El desestibador debe enviar al Ejecutivo de Logística en Destino y Operaciones la siguiente información:
 - o Reporte de Descarga.
 - o Eventos que afecten la continuidad de las operaciones, ritmos de descarga, daños al buque, etc.
 - o Evidencias de cumplimiento con prácticas de manejo de materiales de Sidor C.A.
 - o Formulario de Seguimiento en las Operaciones de Descarga de Productos Sidor. Este documento debe llenarlo el desestibador y enviarlo junto con las evidencias necesarias.

En caso de declarar material sobrante, embalaje golpeado y/o roto, flejes o amarres rotos, manchas de aceite, oxido material doblado (cabillas), bordes rotos o doblados, bobina ovalada y espiras flojas, se requiere fotos ilustrativas que apoyen tal declaración.

- La trazabilidad de reclamos, siempre y cuando sea solicitado por Sidor C.A.

2. Evaluación de Armadores

- Se debe calificar al armador en base a una ponderación. Se evaluarán los siguientes ítems:
 - Cumplimiento de Laycan.
 - Cumplimiento de Transit Time.
 - Discrepancias técnicas del buque Vs Presentación.
 - Reclamos.
 - Comercial.

3. Criterios de clasificación de proveedores de servicio marítimo.

Producto de la evaluación de los proveedores de servicio marítimo, se debe aplicar un plan de acción en base al puntaje total obtenido. El Analista del sector Contratación de Buques será responsable de aplicar los criterios de clasificación a los Armadores, y el Ejecutivo del sector Logística en Destino y Operaciones los aplicará a los Desestibadores.

Para visualizar el contenido normalizado del procedimiento antes descrito (Ver apéndice C).

Administrar el pago de demoras por buques de exportación, así como también el cobro de prima por despacho, antes de la fecha contratada.

Cálculos para la Liquidación del Buque.

Responsable: Programador Logística de Coordinación y Control.

1. Enviar, en físico, al Ejecutivo de Logística Destino y Operación en un lapso máximo de tres (3) días hábiles, posterior al zarpe del Buque, la documentación soporte para efectuar la liquidación del mismo (Demoras / Pronto Despacho).

Responsable: Ejecutivo de Logística Destino y Operación.

2. Solicitar y recibir del armador y/o los agentes navieros locales y de puertos foráneos después del zarpe del buque, la documentación soporte para efectuar la liquidación.

3. Analizar la información del cierre del buque y contrato de fletamento.

4. Efectuar los cálculos para la liquidación de los Buques con base a la información recibida del Departamento de Logística y/o armadores y agentes navieros, de acuerdo a lo negociado previamente con el proveedor del servicio según lo indicado en el procedimiento Contratación de Servicios Marítimos.

5. Elaborar el formulario o registrar en el sistema electrónico "Liquidación de Buques Pronto Despacho/Demoras" calculando el tiempo real de carga/descarga.

6. Analizar conjuntamente con el armador, las diferencias que existan entre el cálculo de la liquidación efectuada por ellos y la realizada por Sidor.

7. Cuando ambas partes (Sidor – cliente y/o naviera) estén de acuerdo respecto a la liquidación efectuada, solicitar al cliente y/o naviera la factura o nota de crédito correspondiente.
8. Realizar las compensaciones entre otras demoras y pronto despacho al mismo Armador.
9. Realizar el proceso de pagos.
10. Elaborar el formulario “Orden de Pago/Cobro” de acuerdo a las compensaciones realizadas, especificando los detalles del pago y publicar en Sharepoint específicamente en Planificación-Documentos Gestión de Órdenes-Embarques junto con la factura respectiva.
11. Cerrar el expediente del Buque.

Preparación del Pago o Liquidación de Buques (Demoras/Detention/Pronto Despacho). Convalidación del Servicio y Solicitud de Pago.

Responsable: Sector Documentación adscrita a DIGOL.

1. Enviar al Analista de Logística Destino y Operación copia de los B/L (Conocimiento de Embarque) correspondiente dentro de un lapso de cuatro (4) días hábiles luego del zarpe del buque.

Responsable: Ejecutivo de Logística Destino y Operación.

2. Recibir, en electrónico del Proveedor la factura correspondiente a la demora/Detention. Posteriormente se deberá consignar en físico dicha factura.
3. Revisar, analizar la factura y la documentación correspondiente.
4. Elaborar la Solped para la Demora/Detention y gestionar su liberación con los niveles respectivos (Jefe de Sector Logística Destino y Operación y el Jefe de Departamento de Embarque y Logística de Exportación).

5. Crear la Nota de pedido en SAP una vez liberada la Solp para la demora/detention. El pedido deberá liberarse de acuerdo a los niveles de autorización establecidos en el Manual de Autorizaciones "Pago de Servicios Marítimos".
6. Verificar la concordancia del beneficiario del pago con lo registrado en SAP en el punto anterior de acuerdo a la documentación respectiva.
7. Una vez liberada la Solped y el pedido por los niveles jerárquicos respectivos establecidos en el Manual de Autorizaciones "Pago de Servicios Marítimos", el sistema SAP generará automáticamente la Hoja de Entrada de Servicio.
8. Elaborar el Formulario Orden de Pago/Cobro de acuerdo a las compensaciones realizadas incluyendo los prontos Despachos a ser descontados y publicar en Sharepoint en la misma dirección indicada anteriormente junto con la factura respectiva.
9. Notificar, a través de un correo electrónico con fondo de seguridad, a Cuentas por Pagar en N° de documento SAP generado por esta transacción (Nro. de Pedido y Nro de Hoja de Entrada de Servicios). Dicho correo electrónico debe dirigirse a todos aquellos usuarios involucrados en el proceso de pagos, perteneciente a las siguientes áreas: Cuentas por Pagar, Contabilidad, Costos, Tesorería e Impuestos.
10. Archivar los documentos soportes correspondientes: facturas originales, documentos de cierre, de liquidación, de pagos y de carga y algún documento adicional que se considere necesario ser anexado al legajo, dicho legajo deberá ser archivado en el área de Embarque y Logística de Exportación por un lapso de al menos tres (3) años o lo que indique las leyes venezolanas y posteriormente en el área de transporte terrestre por un lapso de siete (7) años más en archivos muertos.
11. Organizar los archivos de una forma de fácil acceso a la documentación.
12. Controlar periódicamente la integridad del archivo.

Preparación de Pagos de Servicios (Fletes de Exportación, Importación, Cabotaje, Estiba y Desestiba) Convalidación del Servicio y Solicitud de Pago.

Responsable: Programador de Carga Operaciones (Muelle).

1. Elaborar el Mate's Receipt y el Plano de Estiba y enviarlo al Analista de Embarque y Logística de Exportación en un lapso no mayor de dos (02) días hábiles posterior a la carga del buque.

Responsable: Sector Documentación adscrito a la DIGOL.

2. Enviar al Analista de Logística Destino y Operación copia de los B/L (Conocimiento de Embarque) correspondientes dentro de un lapso de cuatro (04) días hábiles luego del zarpe del buque.

Responsable: Analista de Embarque y Logística de Exportación

3. Elaborar la Solped para los fletes marítimos y gestionar la liberación de los niveles respectivos (Jefe de Sector de Contratación de Buques y Jefe de Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones).
4. Crear la Nota de Pedido una vez liberada la Solp para los fletes marítimos. La liberación de pedido se realizará en función de montos y niveles de autorización indicados en el Manual de Autorizaciones "Pago de Servicios Marítimos".

Responsable: Ejecutivo de Logística Destino y Operación.

5. Elaborar la Solped en SAP para estibas y desestibas.
6. Crear la Nota de Pedido una vez liberada la Solp para el caso de estiba y desestiba en SAP.

Responsable: Analista de Embarque y Logística de Exportación.

7. Recibir del proveedor la factura correspondiente al servicio realizado dentro de un lapso de tiempo no mayor a 3 días después del zarpe del buque.
8. Recibir de Documentación el(los) Conocimiento de Embarque (B/L) y del Programador de Carga Operaciones (Muelle) el Mate's Receipt y Plano de Estiba.
9. Revisar y analizar la factura y la documentación correspondiente.
10. Verificar la concordancia del beneficiario del pago con lo registrado. En caso de no coincidir devolver la factura al proveedor.
11. Generar manualmente en SAP la HES (hoja de entrada de servicios) correspondiente una vez liberado por los niveles respectivos el pedido creado.
12. Gestionar la liberación de la HES en SAP.

Responsable: Jefe de Departamento de Gestión de Órdenes.

13. Revisar la Hoja de Entrada de Servicios recibida como definitiva y registrada en SAP.
14. Emitir el Visto bueno o rechazar la HES en SAP. En caso de rechazo se deberá indicar, vía mail, al área de Embarque y Logística de Exportación las inconsistencias presentadas para revisar y corregir la HES a fin de continuar con el proceso de liberación.

Responsable: Jefe de Departamento de Embarque y Logística de Exportación.

15. Revisar la Hoja de Entrada de Servicios recibida como definitiva y registrada en SAP.
16. Autorizar o rechazar la HES en SAP.

Responsable: Analista de Embarque y Logística de Exportación.

17. Elaborar el formulario Orden de Pago/Cobro especificando los detalles de pago y publicar en SharePoint.
18. Notificar, vía correo electrónico con Nota en Fondo de Seguridad o medio fehaciente a Cuentas por Pagar el N° de documento SAP generado por esta transacción, dicho correo debe dirigirse a todos aquellos usuarios involucrados en el proceso de pago, perteneciente a las siguientes áreas: Cuentas por Pagar, Contabilidad, Tesorería e Impuestos.

Pago de los Servicios.

Responsable: Analista de Cuentas por Pagar.

1. Recibir y revisar la información enviada por el Ejecutivo de Logística Destino y Operación y por el Analista de Embarque y Logística de Exportación, vía mail con los detalles del pago de manera que cumpla con todo lo especificado, y para el caso de pago de demoras.
2. Cumplir con lo establecido en el procedimiento Pagos a Proveedores y/o Contratistas.
3. Verificar que la HES se encuentre liberada de acuerdo a los niveles respectivos para el registro de la factura en SAP.

Responsables: Coordinador de Pagos (Nacional o Exportación) según corresponda.

4. Elaborar la propuesta de pago.
5. Obtener las firmas de los niveles jerárquicos correspondientes de acuerdo a lo indicado en el Manual de Autorización respectivo.

Responsable: Jefe de Cuentas por Pagar

6. Contabilizar, vía sistema SAP, la propuesta de pago.

Responsable: Analista de Tesorería

7. Revisar las propuestas contabilizadas en el sistema.
8. Cumplir con lo establecido en el procedimiento Pagos a Proveedores y/o Contratistas.
9. Proceder con la correspondiente liquidación y pago.

Para visualizar el procedimiento anterior en el documento normalizado, (Ver apéndice D).

Coordinar y controlar las operaciones de descarga en los puertos de destino.

1. Creación de nuevo registro para seguimiento - Analista Logística en Destino y Operaciones. El Analista del Sector de Contrataciones de Buques debe enviar la presentación comercial del cierre de buque indicando:
 - Armador.
 - ETA original.
 - Puerto(s) en destino.

- Rotación.
- Laycan.
- Rata de carga/descarga acordadas.
- Tonelaje del embarque total y por puerto(s) en destino.
- Condiciones para cancelación de ORT y Muellaje.
- Tiempo de tránsito entre puertos.

El Analista de Logística en Destino y Operaciones debe solicitar al armador información del agente naviero en puertos de carga y descarga. Consolidar la data en la Base de Seguimiento de Buques.

2. Seguimiento pre-arribo al puerto de carga - Analista Logística en Destino y Operaciones.

Si algún buque llega fuera de Laycan, el analista del sector Logística en Destino y Operaciones debe justificar los retrasos que causen tal incumplimiento y formalizarlos en la casilla de observaciones del sistema de seguimiento de buque con la finalidad de informar a todos los vinculados.

3. Seguimiento durante Operaciones de Carga - Analista Logística en Destino y Operaciones.

4. Seguimiento al zarpe de buque del Puerto de Carga - Analista Logística en Destino y Operaciones.

5. Seguimiento durante el tránsito a puerto(s) en destino - Analista logística en Destino y Operaciones.

6. Seguimiento al arribo a puerto(s) en destino - Analista Logística en Destino y Operaciones.

7. Seguimiento a la finalización de Operaciones de Descarga en puerto(s) en Destino – Analista Logística en Destino y Operaciones.

Para visualizar el procedimiento anterior en el documento normalizado, (Ver apéndice E).

4. Establecer modelo gerencial para la gestión de embarque y logística de exportaciones, basada en el departamento del conocimiento, que facilite la ejecución del mismo y que permita la transferencia del conocimiento.

Una vez documentados los procedimientos y analizado el basamento teórico en materia de gerencia del conocimiento, se pudo establecer un modelo para desarrollar la gestión del conocimiento en el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones de SIDOR, el cual se muestra a continuación:

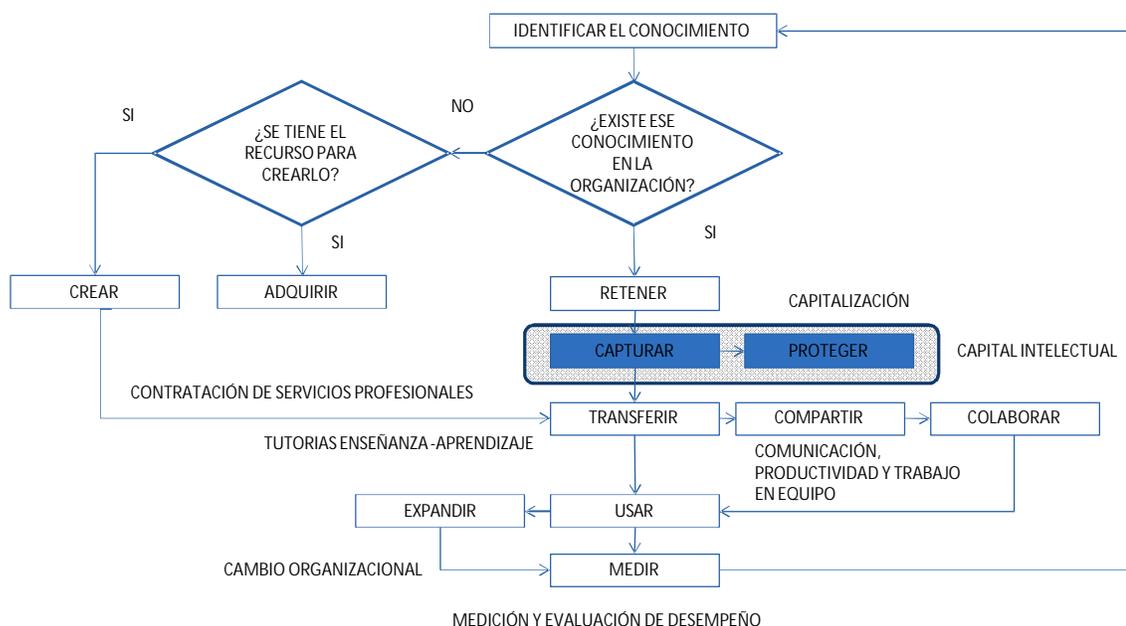


Figura 4. Propuesta de modelo para gestionar el conocimiento.

En función a lo presentado en el modelo anterior, es importante destacar que se ha cumplido con las etapas anteriores a la sombreada y definida como capitalización, en donde se debe capturar y proteger el capital intelectual, en el caso de esta investigación sería lo correspondiente al proceso gestión de proyectos.

Captura del conocimiento.

La captura del conocimiento se encuentra definida como el conjunto de operaciones encaminadas a la extracción del conocimiento residente en la mente de las personas, y a la ubicación de los conocimientos que se encuentran documentados con la finalidad de ponerlos a disposición del resto de la comunidad que lo necesite.

Los conocimientos identificados en la unidad en estudio son de tipo tácito y explícito; los cuales se encuentran definidos para efectos de ésta investigación como sigue:

Conocimiento Tácito: Se corresponde con el conocimiento basado en la experiencia personal y en muchos casos se identifica con las habilidades del individuo, se caracteriza por ser difícilmente transmisible o comunicable y, por tanto, que no es accesible a otras personas de una forma directa.

El personal que labora con el proceso conoce la manera de realizarlo, pero no se encuentran totalmente documentados. Este conocimiento también se encuentra representado por el desarrollo de planes y estrategias que se estructuran en función del cumplimiento de las metas organizativas.

Conocimiento Explícito: Es empleado plenamente por el individuo de forma consciente. Se caracteriza por ser fácil de compartir y de difundir pues para su representación se utilizan expresiones de carácter verbal, numérico y gráfico. En la empresa se cuenta con un sistema de información (INTRANET) el cual posee documentación de interés para los trabajadores. La Unidad cuenta con parte de la estructura de un sistema de gestión de la calidad que comprende los mapas de procesos y algunos procedimientos e instrucciones de trabajo para la ejecución de sus procesos.

La meta es identificar de manera inmediata el conocimiento implícito que le permite acortar la brecha que existe con respecto a la cantidad de conocimiento tácito, para ello se han desarrollado técnicas que facilitan la minimización del conocimiento tácito. A continuación se desarrollan las técnicas.

Técnicas de extracción de conocimientos

La extracción de conocimientos es un proceso de abstracción de conocimientos válidos y previamente desconocidos, el objetivo de aplicar estas técnicas es minimizar el porcentaje de conocimiento tácito y mejorar el conocimiento explícito para convertirlos en el conocimiento estructural con el propósito de hacerlos transferibles y difundibles dentro de la organización. En el caso del conocimiento tácito no resulta fácil su transmisión debido a su naturaleza intangible, por ello para capturarlo de su origen y formalizarlo se utilizan los procesos de socialización, es decir la adquisición de conocimientos e información mediante la interacción de la comunidad organizativa.

La Socialización consiste en las relaciones que existen entre los miembros del entorno, que traen como resultado el intercambio de conocimientos, el refuerzo del conocimiento mutuo de los distintos individuos, la capacidad de trabajo en conjunto y el desarrollo de sinergias entre los miembros del grupo.

Su importancia radica en que permite utilizar el conocimiento de varias personas para la resolución de un problema en el que se trabaja conjuntamente. Se consigue de esta manera que el conocimiento tácito quede distribuido entre todas las personas y se emplee para elaborar la formulación de soluciones adecuadas.

La Externalización, tiene la finalidad de hacer explícito el conocimiento de carácter tácito, de manera que pueda ser descrito, formalizado y documentado para:

- Servir de entrada al conocimiento estructural.

- Conservar el conocimiento adquirido en la empresa y eliminar la dependencia hacia ciertas personas que trabajan en la unidad.
- Facilitar su utilización y transmisión a otras personas.

Con respecto al conocimiento explícito por su carácter verbalizable y transferible permite que sea más fácil de localizar y de ser internalizado por los individuos interesados.

La captura del conocimiento explícito se produce a través de **la Combinación**; la cual es un proceso que convierte determinados conocimientos explícitos en otros del mismo tipo; el objetivo es generar nuevos conceptos, ideas o innovaciones, mediante determinados procesos sociales como reuniones y encuentros conversacionales. La combinación permite resolver diversos problemas que requieren del aporte ordenado de varios conocimientos.

En el caso de los trabajadores del proceso embarcación y logística de exportaciones de SIDOR es necesario integrar el conocimiento del equipo técnico para garantizar la calidad en la ejecución de dicho proceso.

La Internalización, es inducida cuando los miembros empiezan a interiorizar el nuevo conocimiento explícito que se divulga dentro de la organización, se usa para ampliar, extender, y redefinir su propio conocimiento tácito. Este proceso estudia las experiencias adquiridas y se ponen en práctica los nuevos conocimientos que se han incorporado a la base de conocimiento tácito del personal en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Luego de aplicar las técnicas de extracción de conocimientos es necesario convertir ese conocimiento a una estructura que garantice su reutilización y que sirva como base para la creación de la memoria organizacional.

Finalizado lo anterior, se debe proceder a la **Digitalización o materialización del conocimiento**. El resultado de aplicar las técnicas antes mencionadas es la transformación del conocimiento como capital humano en conocimiento como información (representado o materializado). Un aspecto que se debe tomar en consideración a la hora de materializar el conocimiento es garantizar que el material documentado, es una buena representación del conocimiento, es decir que el conocimiento se encuentra bien explicado, sin ambigüedades y que la información que se presenta es de aplicación real.

Es importante garantizar que el documento representado sea claro, preciso y autocontenido; para ello se aplica un procedimiento para la revisión y aprobación de estos documentos.

Primeramente el documento creado debe ser revisado por un especialista semántico (editor) y por el autor del mismo, esto es para:

- Evitar que el conocimiento representado no exprese realmente lo que allí se encuentra plasmado.
- Evitar riesgos en cuanto a la inclusión de información sensible que pueda perjudicar de alguna manera.

Una vez revisado y aprobado el documento, éste recibe un examen formal que consiste en un análisis documental donde, se estudia si el uso eficiente de la representación es capaz de contribuir a una toma de decisiones eficiente. A partir de este paso el documento se encuentra apto para formar parte del conocimiento estructural de la organización.

El Conocimiento Estructural, radica en el interés en que el conocimiento de los empleados pase a formar parte de la organización, razón por la cual surge el concepto de conocimiento estructural, que está definido como el

conocimiento propiedad de la empresa, y que queda en la empresa cuando las personas la abandonan por cualquier motivo.

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar, que en un principio puede estar en las personas y en los equipos de la empresa. Están incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa como lo son los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes y los sistemas de gestión.

La aplicación de este concepto en el proceso de Embarque y Logística de exportaciones de SIDOR permite retener de alguna forma lo que los empleados saben, de modo que, si los individuos que poseen el conocimiento faltan o dejan la unidad, quede en ésta el material suficiente para reconstruir dicho conocimiento en quienes les sustituyan. Aunado a esto, la representación del conocimiento sirve como material de apoyo para facilitar la transmisión del conocimiento a otras personas. Para tales fines es preciso utilizar una buena metodología que permita la asimilación de dichos conocimientos, como por ejemplo los procedimientos y los archivos históricos. El conocimiento estructural se puede utilizar para:

- Reconstruir los conocimientos de los empleados.
- Difundir los conocimientos dentro del entorno de trabajo.
- Crear la memoria histórica.

Herramientas para crear el Conocimiento Estructural

El conocimiento estructural puede incluir relatos y descripciones sobre la forma de proceder para resolver problemas específicos, situaciones que se muestran de manera cotidiana o esporádica y la toma de decisiones estratégica que se presentan. Para efectos de esta investigación las formas

de representación del Conocimiento Estructural que se van a aplicar son las siguientes:

- Manuales y Procedimientos.
- Prácticas Operativas.

Existen diversos métodos que pueden desarrollarse para crear el conocimiento estructural; uno de ellos se basa en la creación de repositorios de conocimiento, el cual consiste en recoger la representación de los conocimientos generados en la empresa para ponerlos a disposición de los interesados en utilizar determinada información.

Protección del conocimiento

Es el segundo elemento de la fase Capitalización y se define como los mecanismos legales que le permiten a la organización asignarle valor a los conocimientos que se encuentran en ella, al establecer cuáles son los reglamentos de uso, los derechos y la exclusividad del mismo. La importancia que tiene la protección del conocimiento radica en que el mismo se puede convertir en un factor decisivo en la promoción de la información y las innovaciones tecnológicas que se desarrollan dentro de la Unidad.

La **Protección del conocimiento disponible**: El conocimiento disponible en la organización susceptible a proteger se puede categorizar en:

- El conocimiento del que dispone exclusivamente la organización, por haber sido desarrollado en ella.
- El conocimiento que se encuentra disponible en el entorno, que no es exclusivo ni propiedad de la empresa.

En relación a lo anterior, las pérdidas de conocimientos pueden ser de mayor o menor grado dependiendo de la importancia que se le asigne en la

empresa, motivo por el cual deben crearse los mecanismos de protección que garanticen la permanencia del conocimiento dentro de la empresa.

Algunas de las situaciones de pérdidas de conocimientos que se presentan de manera negativa para la empresa y que es preciso evitar se pueden enumerar como sigue:

- Las pérdidas de los conocimientos que, aunque estén disponibles en el mercado, el hecho de adquirirlos nuevamente le supone a la empresa un costo, un tiempo y un funcionamiento deficiente de la organización hasta lograr la condición inicial.
- Las pérdidas de los conocimientos que sido desarrollado dentro de la organización y que no están disponibles en el mercado. Ésta pérdida puede tornarse de difícil recuperación en particular si tienen un alto contenido de conocimiento tácito como sucede dentro de la empresa
- Fugas o transferencias no deseadas de conocimientos desarrollados dentro de la empresa de forma exclusiva hacia las empresas competidoras.
- La pérdida de conocimiento y total transferencia a manos de la competencia. Esto sucede cuando las personas en las cuales reside el conocimiento abandonan la empresa para incorporarse a otra.

Dentro de la organización una de las formas de pérdidas de conocimientos está asociada con las pérdidas de personal; entre las situaciones de fugas más comunes se puede nombrar:

- Cambios de trabajos.
- Cambios de cargo.
- Traslados geográficos (Cambio de ciudad).
- Enfermedades Ocupacionales.
- Ausencia física (Muerte)

Con la finalidad de minimizar las situaciones de fuga o pérdidas de conocimientos es preciso desarrollar herramientas que permitan a los sujetos cognoscitivos poner a disposición de sus compañeros de trabajo de estos conocimientos de manera confiable y segura, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Organización a la vez que se gerencia el conocimiento.

Tomando en consideración los factores de riesgos antes expuestos es preciso que SIDOR y todas las unidades que la componen, elabore y ponga en práctica los manuales, normas y procedimientos que eviten la fuga de conocimientos.

Durante el desarrollo de la investigación, se inició el proceso de resguardo del conocimiento mediante la descripción de rutinas de trabajo, además de la realización de entrevistas informales bien sea de forma individual o grupal. De lo expuesto y antes analizada en el primer y segundo objetivo de esta investigación, se puede establecer los manuales que se encuentran en los apéndices.

CONCLUSIONES

Finalizado el trabajo de investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Se identificaron los procesos medulares desarrollados en el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones, utilizando las siguientes herramientas: realización de entrevistas y observación directa. A través de este diagnóstico se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entre las que destacan: Existe una alta motivación por parte de los trabajadores para realizar investigaciones que estén alineadas a mejorar sus procesos y metodologías de trabajo, donde no se la ha dado importancia especial a la captura de los conocimientos del personal experto (gestión y transferencia de conocimiento).

Se comprobó que los trabajadores se encuentran motivados a la realización de proyectos relacionados a la gestión de conocimiento, y además muestran marcada importancia a la obtención de los conocimientos por parte de los expertos de las áreas correspondientes.

Se determinaron y documentaron los procedimientos desarrollados para las embarcaciones y logística de exportaciones de SIDOR a fin de capturar y resguardar el capital intelectual. En donde la captura se realizó a través de las técnicas de extracción de conocimientos; los cuales fueron: socialización, externalización e internalización, logrando convertir ese conocimiento en una estructura que garantiza su reutilización; y es base para la creación de la memoria organizacional, logrando así la elaboración de manuales de procesos.

Se elaboró el modelo para la gestión del conocimiento a ser aplicada en todos los procesos de la empresa, la misma fue posible mediante la revisión de material documental y en función a las reuniones de trabajo se llegó a la metodología más apropiada en donde resalta las fases de captura y protección de conocimientos.

RECOMENDACIONES

Documentar todos los procesos de del Departamento de Embarcaciones y Logística de Exportaciones, a fin de contar con un instrumento de apoyo y consulta.

Realizar mesas de trabajo frecuentes que les permita al personal intercambiar experiencias (mejores prácticas).

Evaluar el contenido de los manuales de procedimientos elaborados, difundir su contenido y continuar con el proceso de gestión del conocimiento en todas las áreas de la organización.

Aplicar la gestión de conocimiento en todas las áreas a fin de garantizar la captura de todo el capital intelectual y evitar la fuga de conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arzola, M (2004). **Modelo de gestión de la Innovación para las PyMIs de Ciudad Guayana**. Tesis de Grado para Maestría en Ingeniería Industrial. UNEXPO-Puerto Ordaz.
- Avila Baray (2006). **Metodología de la Investigación**. Mc.Graw Hill, México
- Arias, F. (2009). **Administración una perspectiva global**. México. Editorial McGraw Hill.
- Bisquera R (2002). **Metodología de la investigación educativa**. Madrid: La Muralla.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de los Recursos Humanos**. Colombia: McGraw-. Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en Gaceta Oficial, N° 36.860
- Drucker (2003). **Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento – 2da. Edición**, Díaz de Santos, Madrid.
- Frappaolo, C y Koulopoulos M. (2000). **Lo fundamental y lo más efectivo acerca de el departamento del Conocimiento**. Colombia: Mc GRAW-HILL.
- Gómez (2006). **Administración de Empresas**. Editorial Mc Graw Hill. 11 ava Edición.
- Hernández. R, Fernández. C, Baptista (2003) **Metodología de la Investigación** (4ta Edic). DF, México. McGraw Hill.
- Hurtado de B, J (2006). **El proyecto de investigación**. Metodología de la investigación holística. 4ta edición. Ediciones Quirón.
- Hudson (1999). **Administración de los Recursos Humanos**. Colombia: McGraw-. Hill.

- ISO 9000:2005. **Sistemas de gestión de la calidad** —Conceptos y vocabulario.
- ISO 9001:2008. **Sistemas de gestión de la Calidad**. Requisitos.
- Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). Gaceta oficial N° 37.543
- Méndez C. (2011). **Metodología**. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Plaz, L. (1999). **Gestión del conocimiento y capital intelectual una herramienta para la competitividad**. Universitas 2000. 23(3-4), 103-111.
- Sabino (2002). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo de Venezuela. Tercera edición.
- Solano (2006), trabajo de grado intitulado “**Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para CVG EDELCA**”, desarrollado en la UNEXPO Puerto Ordaz.
- Tamayo, T (2005). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Limusa. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador -UPEL- (2004).). **Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y tesis doctorales** (4a ed.). Caracas: FEDEUPEL.

ANEXO

ANEXO A

CUESTIONARIO

Instrucciones:

Marque con una X la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud lo que usted piensa (Por favor, no deje ninguna pregunta sin contestar).

Preguntas	SI	NO	PARCIALMENTE	OBSERVACIONES
¿Se organizan grupos de trabajo Interdepartamentales o por proyectos?				
¿Los empleados tienen autonomía para participar en la toma de decisiones de la Unidad?				
¿Los empleados son responsables de su propia formación?				
¿El departamento anima y facilita el proceso de compartir conocimiento?				
¿Le resulta razonable acudir a sus compañeros en busca de apoyo?				
¿Existe en el departamento la colaboración e intercambio de conocimientos de los compañeros de trabajo?				
¿Considera que el personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos?				
¿Está dispuesto a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores?				

¿Los sistemas de información utilizados crean una base de datos o memoria organizativa que es accesible a todos los miembros de la organización?				
¿Cree usted que un buen sistema de información puede contribuir a la generación de nuevos conocimientos o de expandir los ya existentes?				

Muchas Gracias por su colaboración.

APÉNDICES

APÉNDICE A

EJECUTAR Y COORDINAR LA LOGÍSTICA DE FLETES PARA DESPACHO MARÍTIMO

	PRÁCTICA	Nivel	
		Código:	PRASTT02001
		Revisión:	
		Fecha:	05/09/2013
Proceso: Embarque y Logística de Exportaciones		Título: DESPACHO DE MATERIAL SIDERURGICO POR CABOTAJE	
Sub - Proceso: Logística en Destino y Operaciones			

PROPOSITO:

Establecer las normas e instrucciones para controlar el despacho de material siderúrgico vía terrestre desde Puerto Cabello hasta las instalaciones del cliente.

ALCANCE:

Aplica a todos los productos siderúrgicos despachados por cabotaje.

DEFINICIONES - ABREVIATURAS:

- **PBL:** Puerto Cabello.
- **Gandola:** Vehículo de carga dotado de chuto y batea.
- **Chuto:** Es la parte de la gandola que comprende el motor y la cabina que se acopla a una plataforma tipo cajón.
- **Batea:** Plataforma de la gandola donde se coloca la carga.
- **OP:** Operador Portuario.
- **CyC:** Crédito y Cobranza.
- **OE:** Orden de Entrega.
- **INEA:** Instituto Nacional de Espacios Acuáticos.
- **Cabotaje:** En términos navales cabotaje se refiere a la navegación entre distintos puertos sin llegar a perder de vista la costa; etimológicamente significa navegar de cabo en cabo y probablemente proviene del francés cabotaje, que a su vez proviene de "caboter" o practicar el cabotaje.

REFERENCIAS:

- PRACAL04011 : Criterios de aceptación y rechazo para el área de logística.
- PRAGOV03006 Elaboración y tiempo de emisión de los documentos de exportación y cabotaje mercado interno.
- PRASTT01001 Contratación de Buques.

NORMAS BÁSICAS:

Shipping/ Logística en Destino es responsable de:

- Enviar la información pertinente al OP concerniente al material siderúrgico vía cabotaje.
- Cumplir con lo establecido en las instrucciones de este documento.

- En el caso de ocurrir daños a la carga durante la descarga, porteo, almacén y/o despacho, Debe informar mediante correo con fondo de seguridad a OM's / Calidad - Verificación los daños al material y las evidencias disponibles del suceso (fotografías / Descripción / etc.)
- Prestar apoyo en todos los aspectos logísticos que correspondan a la movilización del material dentro del puerto.
- En caso de que se defina que el estibador sea responsable de los daños, debe gestionar el cobro de los daños al mismo

Coordinación Comercial es responsable de:

- Cumplir con lo establecido en este documento.

El Order Manager (OM) es responsable de:

- Cumplir con lo establecido en las instrucciones de este documento.
- En el caso de ocurrir daños a la carga durante la descarga, porteo, almacén y/o despacho, debe realizar seguimiento a la retención de los materiales por parte del ente relacionado (Calidad - Verificación / Logística) para evitar el despacho del mismo. Adicionalmente debe realizar el seguimiento al veredicto de Calidad - Verificación respecto a las piezas dañadas para que sea emitido en el menor tiempo posible.

Créditos y Cobranza es responsable de:

- Analizar la situación crediticia de los clientes y autorizar la entrega en aquellos casos que apliquen.

El Operador Portuario es responsable de:

- Despachar el material siderúrgico cumpliendo con lo descrito en esta práctica.

El Transportista es responsable de:

- Realizar el transporte del material siderúrgico cumpliendo con los lineamientos de esta práctica.

Documentación de Exportaciones es responsable de:

- Suministrar la documentación pertinente al Operador Portuario y al Cliente.

Mercado Interno - Comercial es responsable de:

- Cumplir con lo establecido en las instrucciones de este documento.

Calidad - Verificación es responsable de:

- Una vez que reciba el reporte de daños de la carga enviado por el Responsable de Operaciones y Logística en Destino, debe definir por los medios necesarios si el material puede despacharse al cliente, se envía a reparar en un centro de servicio o se devuelve a la planta. Esta respuesta debe ser comunicada a OM's / Operaciones y Logística en Destino.

INSTRUCCIONES:

1. Evaluación comercial y factibilidad crediticia para el embarque de cabotaje. Resp. Coordinación Comercial.

Coordinación comercial envía la cartera propuesta de cabotaje a Crédito y Cobranzas para su revisión y su correspondiente aprobación.

2. Planificación - Resp. Analista de Shipping, Order Manager (OM).

- El OM envía al Analista de Shipping solicitud de Cabotaje indicando mes del mismo y toneladas a enviar.
- Aplicar práctica de Contratación de Buques según fecha solicitada (PRASTT01001).

De contratar un barco de bandera nacional no es necesario gestionar permisos de cabotaje con INEA, pero de ser un buque de bandera extranjera el analista Shipping/Logística en Destino debe solicitar a la Dirección Legal el trámite del permiso para cabotaje (waiver).

Se deben entregar los siguientes recaudos: Carta de valoración del buque, Certificado de Clase del buque, Certificado de Registro del buque, Certificados de seguridad del barco (International load line Certificate, Cargo Ship Safety Construction Certificate, Cargo Ship Safety Radio Certificate, International Oil Pollution Prevention Certificate, International Tonnage, Manning Certificate, Document of compliance (DOC), Safety Management Certificate (SMC), International Ship Security Certificate (ISSC), International Sewage Pollution Prevention Certificate, P&I Certificate), carta al armador, invitándolo a abanderar el buque en Venezuela, respuesta del armador de la carta anterior, carta de una naviera venezolana donde indique que no hay barcos nacionales que puedan cumplir con el requerimiento de cabotaje, contrato de fletamento en Español firmado por las partes y programa de Cabotaje por escrito.

Además, debe apoyarse en Legales para gestionar, antes del arribo del buque a Sidor, la inspección de seguridad que realiza la autoridad marítima en el país (Instituto Nacional de Espacios Acuáticos INEA). Luego de la inspección de seguridad, el INEA debe emitir el informe pertinente y otorgar un período de validez del mismo.

- Solicitar al departamento de Tesorería la gestión para conseguir con las autoridades pertinentes la Admisión Temporal del buque. Una vez admitido, se debe coordinar con el agente aduanal la re-expedición del mismo.
- Se comunica con el Operador Portuario indicando fecha y toneladas del cabotaje.
- Notificar al OP si se incluye alguna compañía de transporte y sus representante autorizado en PBL para el despacho de material siderúrgico.

3. Envío de documentos y/o información cuando el barco zarpa de puerto Matanzas.

Ejecutor	Actividad
Order Manager	Envía a Coord. Comercial, Shipping y CyC la lista de empaque de lo que finalmente se cargó, máximo al día siguiente del zarpe del mismo.
Coordinación Comercial	Envía a CyC las prioridades de despacho como máximo 1 día después del zarpe del barco del puerto de carga. De no enviarlas, se podrá despachar cualquier material que se disponga liberado.
Créditos y Cobranzas	Analiza la situación crediticia por cliente y de ser factible, autoriza las Ordenes de Entrega correspondientes.
Comercial	Generar OE para liberación crediticia del material y su posterior despacho. Sin OE, el analista de CyC no puede liberar el material vía sistema.
Coordinación Comercial	En caso de cambios posteriores en las prioridades de despacho, por temas comerciales y/o crediticios, Comercial y/o Créditos deben notificar por escrito a Shipping/ Logística en Destino, los nuevos cambios que apliquen con al menos 1 día de anticipación.
Analista de Shipping	Se comunican con el Operador Portuario enviando por correo electrónico: - Packing List. - Prioridades de Despacho, de no enviarlas el OP almacena por cliente y despacha según lo que tenga liberado. - Plano de Estiba.
DOEX	- Envía al Operador Portuario los siguientes documentos BL, papeleta y lista de empaque.

4. Llegada del material a Puerto Cabello.

Instrucciones	¿ Coincide la cantidad de pieza por familia de producto con el Packing List ?	Instrucciones
<ul style="list-style-type: none"> - Descarga el buque y realiza porteo de la carga cumpliendo con las practicas de manipulación de SIDOR. - Almacena el producto cumpliendo con las practicas de almacenamiento de SIDOR y basado en las prioridades de despacho. - Compara lo descargado con el Packing List. - Gestiona permisos de aduana en Puerto Cabello para efecto de despacho. 	No coincide	Informa faltante o sobrante a Analista de Shipping. Informa cualquier daño en descarga.
	Coincide	Continúa Proceso

5. Despacho del material desde Puerto Cabello.

5.1. Inspección Externa del Material.

Instrucciones	¿Producto recibido cumple con Criterios de Aceptación y Rechazo?	
Realiza inspección visual del producto PRACAL04002 T0002	Si	Continuar proceso
	No	Toma foto del material, no lo despacha y le informa al Analista de Shipping para que gestione con Calidad.

5.2. Despacho del Material.

Ejecutor	Instrucciones	¿Coincide?	Instrucciones
Transportista	Genera una Orden de Carga para autorizar la entrada al almacén del chofer a las instalaciones del OP, debe incluir firma y sello del transportista.	-	
Operador Portuario	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con la prioridad de despacho enviada por Shipping, de no haber prioridades se despacha en función de lo disponible liberado. - Verifica la firma y sello en Orden de Carga para ingresar gandola a patio. - Registra la información de la gandola y conductor que aparece en Orden de Carga y confirma en físico a la entrada de almacén. De existir diferencias NO permite acceso al cargue. - Al cargar la gandola aplica los criterios de aceptación y rechazo. - Despacha el material por Sistema y emite Guía de Entrega y Certificado de Calidad. 	-	-
Operador Portuario	Verifica que la información en la guía coincida con la información de la pieza.	Si	Entrega al transportista 3 copias de la Guía de Entrega (una del cliente, una del transporte y otra que retorna al OP sellada por el cliente) y el Certificado de Calidad. Todas firmadas y selladas por ambas partes.
		No	Notifica a Shipping la eventualidad para que gestione con Sistemas el reverso del material que se despachó erroneamente y se realice la actividad de despacho correctamente.

ANEXOS:

**Anexo 1
Formulario de Verificación de Carga Control de Transporte y Recibo**

SIDOR		SIDOR C.A. Capital Social Bs. 318.267.100.000,00 / RIF: J-00041391-6, NIT: 0005452449 Av. La Estancia, Edif. General, Pao 7 Urb. Chuao, Caracas, Venezuela Teléfono: (0212) 600.36.06 - 600.36.02 - Apertado N° 11511		CORIA: VISUALIZACIÓN			
				N° 68996			
Av. Guayana, Zona Industrial Melancon, Edif. Administrativo I, Pao 4, Puerto Ordaz, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela Teléfono: (0286) 600.70.41 - 600.70.42 - Fax: (0286) 600.79.75		DRAFT - BORRADOR - DRAFT - NO VALIDO					
GUIA DE ENTREGA		Control N°: A-0000069171		Fecha Emisión: 04 DE OCTUBRE DE 2006 Hora: 04:44:49			
Cliente: PRODUCTORA DE PERFILES PROPERCA, Código Cliente: 0000154019 Dirección: C.A. PROPERCA FINAL AV. PRINCIPAL LOS CORTUOS DE LOURDES, EDIF. MARUJOCA, CARACAS DISTRITO FEDERAL VENEZUELA		Cliente Destino: PRODUCTORA DE PERFILES, C.A. Código Cliente Destino: 0000601483 Dirección Destino: ZONA IND. LA HAMACA CALLE GUSTAVO D ALEN (AL LADO DEL CAMPO DE BEISBOL DE VASOS DIXIE), MARACAY ARAGUAY VENEZUELA					
Orden de Compra N° 7-7164	Pedido de Venta N° 411699 / 20 Fecha: 29/08/2006	Condición de Embarque CFR / FOB Destino: PUERTO CABELLO	Embarque N° 2006092606 Fecha: 03/10/2006	Condición de despacho <input type="checkbox"/> CFR <input type="checkbox"/> FOT			
Descripción del Producto: BANDA EN CALIENTE Norma: ASTM A 36 Si describe a continuación la mercancía embarcada en todo orden y cantidad bajo las mismas condiciones contractuales de la presente. Debe ser para la aprobación del punto 17 y 18 (PUNTO 17) de su anexo E, punto 4 del Reglamento de SDOFCA.							
Peso	Color	Orden de Entrega	Espesor (MM)	Diámetro (MM)	Ancho (MM)	Peso Neto (KG)	Peso Bruto (KG)
190046	362703	672641-10	12,000	760,00	1.300,00	20.148,000	20.168,000
Total Piesas: 1 20.148,000 20.168,000							
Datos del Transporte							
Código: Campaña Transportista:				Total			
Conductor: C/I:				Piesas			
Marca del Vehículo:				Peso Neto (KG)			
				Peso Bruto (KG)			
				Acumulado: 1 20.148,000 20.168,000			
Despachado por:		Protección de Planta:		Conformidad de Recepción:			
Nombre, Cédula y Firma		Nombre, Cédula y Firma		Nombre, Sello y Firma			
Fecha:		Fecha:		Firma del Conductor:			
Observación:							
El presente documento es copia de acuerdo con la autorización otorgada por el SENAT (GRT/NO-OP/0001-10) al 01/10/2005.							
					Página: 1 de 1		

Elaboró: COVA R Mónica C Ejecutivo de Embarque y Logística de Exportaciones.	Observó:	Revisó:	Aprobó:
--	-----------------	----------------	----------------

APÉNDICE B

**CONTRATACIÓN DE BUQUES CON LOS AGENTES NAVIEROS PARA
LA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS E INSUMOS
SIDERÚRGICOS COMERCIALIZADOS.**

	PRÁCTICA	Nivel	
		Código:	PRASTT01001
		Revisión:	
		Fecha:	05/09/2013
Proceso: Embarque y Logística de Exportaciones		Título: CONTRATACION DE BUQUES, ESTIBAS Y DESESTIBAS	
Sub - Proceso: Contratación de Buque			
<u>PROPOSITO:</u> Establecer las normas e instrucciones para realizar la contratación de buques para la Exportación de acero e Importación de materias primas, cabotaje, y para la contratación de estiba y desestiba en destino.			
<u>ALCANCE:</u> Aplica para la contratación de buques de Exportación, Importación y Cabotajes de Sidor y para la contratación de empresas estibadoras y/o desestibadoras en destino, es decir, cualquier otro puerto ajeno de Sidor.			
<u>DEFINICIONES - ABREVIATURAS:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sujetos: restricciones de tiempo pre-establecidas entre el armador y el departamento de embarque y logística de exportaciones, previo al cierre definitivo de un buque y/o contratación de estiba/desestiba. • Armador: Propietario del buque o quién lo explota. Empresa que provee buques para alquiler bajo contrato comercial. • Estibador: Ente que se encarga de operar la carga del buque. • Desestibador: Ente que se encarga de operar la descarga del buque. • Laycan: Período durante el cual el armador debe presentar el aviso de alistamiento a los embarcadores notificando que el buque ha arribado a puerto y esta listo para iniciar la carga. • Horas hábiles: Abarca 10 horas diarias desde el período comprendido entre las 07:00 - 12:00 y de 13:00 - 18:00 horas. • AVL: Approval Vendor List • Safety Conditions: Documento que debe llenar el armador donde se listan características técnicas y de seguridad relacionadas al buque. 			
<u>REFERENCIAS:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento PRO SDR GOL LOG 001 "Solicitud de Buques". • Procedimiento "Contratación de Fletes, Estibas y Desestibas". • Procedimiento PRO SDR GOL LOG 002 "Liquidación de Buques y Pagos de Servicios". • PRASTT02003 "Practica de Seguimiento de Buques". 			

NORMAS BÁSICAS:

El Analista de Logística en Destino y Operaciones es responsable de:

- Contratar las empresas de Estiba y Desestiba necesarias para el cargue o descargue de buques en destino.

El Analista de Contratación de Buques es responsable de:

- Contratar los buques de Exportación, Importación y Cabotaje de Sidor.

El Jefe de Turno y/o Jefe de Sector Almacén- Operaciones Muelle, es responsable de:

- Analizar, aprobar o rechazar los aspectos técnicos del buque nominado para contratación.

El Analista y/o Jefe de Sector Gestión Órdenes Norte Internacional, es responsable de:

- Suministrar la solicitud de buque en tiempo y forma además de la información pertinente acerca de la cartera de productos.

Los Jefes de los sectores de Contratación de Buques y Logística en Destino y Operaciones son responsables de:

- Velar por el cumplimiento de esta práctica.

El Jefe del Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones es responsable de:

- Mantener al personal actualizado en la divulgación de esta práctica.

INSTRUCCIONES:

1. Solicitud de Buque.

Ejecutor	Instrucciones
Analista y/o Jefe de Sector Gestión Órdenes Norte Internacional	Enviar la solicitud de buque vía correo electrónico. Se debe cumplir con lo descrito en el Procedimiento PRO SDR GOL LOG 001 "Solicitud de Buques".

2. Licitación - Analista de Contratación de Buques y/o el Analista de Logística en Destino y Operaciones.

- Se envía, a través de la casilla local de correo electrónico, una invitación para participar en la licitación correspondiente a los proveedores del AVL, cumpliendo con las consideraciones que se especifican en el Procedimiento "Contratación de Fletes, Estibas y Desestibas".

- Cuando las condiciones del mercado así lo ameriten, se deberá realizar una consulta de precios a los principales proveedores (Armadores y/o Estibadores). Se debe indicar que las indicaciones serán recibidas a través de la casilla de correo sircharte@sidor.com

3. Evaluación de Ofertas- Analista de Contratación de Buques y/o Logística en Destino y Operaciones.

Para la contratación de buques:

- El Analista de Contratación de Buques, evalúa cada oferta con las siguientes variables:
 - Flete.
 - Disponibilidad de llevarse la carga completa.
 - Laycan.
 - Antigüedad del buque.
 - Rata de Carga, Descarga
 - Criterios técnicos - Bodegas, Grúas, escotillas, etc.
 - Trayectoria marítima, hay casos donde el buque lleva carga de terceros y tiene un itinerario de mayor tránsito marítimo.
- El Analista y Jefe Sector de Contratación de Buques, en base a la comparativa de ofertas recibidas, sugiere la mejor opción para negociar, solicitando al Jefe de Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones y al Director de Gestión de Órdenes y Logística su correspondiente OK para autorizar la negociación.

Para la contratación de Estibas y Desestibas:

- El Analista de Logística en Destino y Operaciones evalúa el precio, ritmos de carga-descarga, disponibilidad de equipos y herramientas para el manejo de productos siderúrgicos, etc.
- El Analista y Jefe de Sector de Logística en Destino y Operaciones, en base a la comparativa de ofertas, sugiere la mejor opción para negociar, solicitando al Jefe de Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones y al Director de Gestión de Órdenes y Logística su correspondiente OK para autorizar dicha negociación.

4. Negociación - Analista de Contratación de Buques y/o Analista de Logística en Destino y Operaciones.

Para la contratación de buques:

- Negociar condiciones definitivas con el armador vía correo electrónico.
- Cerrar en sujetos acuerdo final por correo electrónico.

Para la contratación de Estibas y Desestibas:

- Negociar condiciones definitivas con el proveedor de Estiba y/o Desestiba.
- Cerrar contrato o acuerdo tarifario con proveedor.

NOTA: en aquellos casos en donde se negocie con un proveedor nuevo, es decir, que no esté registrado previamente en Sidor, se deberá realizar su registro correspondiente de acuerdo a la normativa habitual de Abastecimiento (Formulario de Registro, Carta del Banco, Solicitud vía email del Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones), sin embargo, el Jefe de Sector asociado deberá certificar que la información de dicho registro esté conforme con la documentación enviada por el proveedor, con la finalidad de evitar discrepancias.

5. Nominación de Buque - Analista de Contratación de Buques.

Para la contratación de buques:

Enviar en sujetos, vía correo electrónico con fondo de seguridad, el "Cierre de Buque" al área de Logística, al área de Gestión de Órdenes (en representación del área Comercial, Créditos y Cobranzas y cualquier otro departamento vinculado como Planificación, Programación, Documentación, Seguros, etc) para su respectivo análisis, aprobación o rechazo.

El correo electrónico "Cierre de Buque" debe tener un link donde se pueda evidenciar la siguiente información:

- **Presentación Comercial:** Se debe llenar el formulario "Presentación Comercial" (**Ver Anexo 2 PRASTT01001-02 Presentación Comercial**).
- **Presentación de Buque a Logística Muelle:** Se debe enviar el formulario "Presentación de Buque a Logística Muelle" (**Ver Anexo 1 PRASTT01001-01 Formulario de Presentación de Buque**) al área de Logística. También se deberá enviar en el mismo correo electrónico "Cierre de Buque" o en cualquier otro correo posterior, el Pre-Plano de Estiba sugerido por el Armador y la cartera de productos, incluyendo el ancho, largo, peso mínimo y máximo del estimado de carga.
- **Safety Conditions for Ship Acceptance:** Se debe enviar el **Anexo 3** (lleno por el armador) como adjunto en el email de cierre o en cualquier otro correo posterior, con la finalidad de que Logística Muelle conozca y analice los aspectos relacionados a la seguridad del buque previo a la aceptación del mismo. Esto solo aplicará para buques que visiten por primera vez el Muelle de Sidor o para buques ya conocidos que tengan más de 1 año sin venir. Se podrá complementar la información técnica con el General Arrangement Plan, en caso de que el área de Logística lo requiera.

Al arribo del buque a Sidor, el área de Logística deberá realizar la inspección técnica del barco y en caso de que no se cumpla con lo descrito previamente en el "Safety Conditions", se procederá a levantar una carta de protesta. No se iniciarán operaciones de carga hasta tanto se corrijan las desviaciones detectadas. Las demoras generadas

por este motivo deberán ser imputadas al armador.

Es responsabilidad del Departamento de Logística y del Departamento de Gestión de Órdenes emitir vía email la aprobación o rechazo del buque dentro de las siguientes cuatro (4) horas hábiles luego de haber recibido el correo electrónico "Cierre de Buques".

NOTA: En caso de alguna urgencia comercial para el cierre del buque, el Analista de Embarque y/o Jefe de Sector, y/o Jefe de Departamento debe enviar el cierre explicando los motivos que fundamenten la excepción. Además debe velar por conseguir el OK rápidamente del departamento de Logística y Gestión de Órdenes. Así mismo sucede con la omisión de algunos de los requisitos necesarios por Logística para su revisión (pre-plano, safety conditions, etc), pero siempre se deberá entregar la cartera suministrada por el Sector de Gestión Órdenes Norte Internacional en su solicitud de buque.

- Si no se recibe observación alguna de las áreas pertinentes dentro de este lapso de tiempo el buque se considerará aprobado y se levantarán los sujetos.
- Si el buque es rechazado al menos por una de las áreas involucradas, cualquiera de éstas deberá emitir al sector de Contratación de Buques, una notificación detallada fundamentando las causas del rechazo.
- Si el buque es aprobado por las áreas involucradas sin restricciones, el Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones procederá a levantar los sujetos del mismo cerrando la negociación en forma definitiva.
- Si el buque es aprobado con restricciones, el Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones las analizará y procederá a negociar las mismas con los armadores.

Para el caso de rechazo, el departamento de Embarques y Logística de Exportaciones deberá analizar otras propuestas de adjudicación para nominar nuevamente.

En todo caso, el Analista de Contratación de Buques debe guardar en el Share Point de Sidor el cierre de buque, donde se encuentra la información pertinente a la nominación del mismo. Si el área involucrada desea evidenciar esta información solo debe ingresar al site de Documentos/ Biblioteca de Doc / Gestión de Órdenes y Logística/ Cierre y Nominación de Buques.

De existir algún cambio en la nominación, el Analista de Contratación de Buques deberá enviar un correo electrónico con fondo de seguridad sobre el correo anterior, explicando las modificaciones realizadas a todas las áreas involucradas.

Para la Contratación de Estibas y Desestibas:

El Analista de Logística en Destino y Operaciones debe enviar un correo electrónico a la Dirección Comercial, al Jefe de Sector, al Jefe de Departamento de Embarques y Logística de Exportaciones y al Director de Gestión de Órdenes y Logística, informando el cierre del contrato y su vigencia, tarifas acordadas, contactos del proveedor, y demás información de interés.

Se debe enviar y divulgar a la empresa de Estiba o Desestiba los procedimientos pertinentes de manejo de materiales con la finalidad de capacitar y/o adecuar sus

Anexo 2: Presentación Comercial.

 PRESENTACION COMERCIAL				NIVEL	NUMERO	FECHA										
				NS	PRA STT01001-02	02/12/2008										
Nombre de Buque: Año de Construcción: Laycan: Armador: Broker: Rata de Carga (Mtdia): Rata Descarga (Mtdia): Demora (UsdMtd): Flete Real (UsdMtd): Flete RBF (UsdMtd): Flete Standard (UsdMtd): Flete Mercado (UsdMtd):	<table border="1"> <tr> <td>2010</td> <td>YBUSOLD</td> </tr> <tr> <td>ETA Mtz</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ETD Mtz</td> <td>#/DIV/DI</td> </tr> </table>			2010	YBUSOLD	ETA Mtz		ETD Mtz	#/DIV/DI	Fecha Cierre: Fecha Nominacion: Fecha CP: Embarque #:						
2010	YBUSOLD															
ETA Mtz																
ETD Mtz	#/DIV/DI															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Desviaciones Vs. Flete Real</th> </tr> <tr> <th>Usd / Mtd</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>#/DIV/DI</td> </tr> <tr> <td></td> <td>#/DIV/DI</td> </tr> <tr> <td></td> <td>#/DIV/DI</td> </tr> </tbody> </table>				Desviaciones Vs. Flete Real		Usd / Mtd	%		#/DIV/DI		#/DIV/DI		#/DIV/DI			
Desviaciones Vs. Flete Real																
Usd / Mtd	%															
	#/DIV/DI															
	#/DIV/DI															
	#/DIV/DI															
Puerto / Rotación	Tarifa	Comisión Comercial	Flete (FOS)	COSTO LD	DESESTIBADOR	FOSS+LD	ETD DISTRIB									
Tonelaje Total (Mtd)					COSTO TOTAL											
Tolerancia %		Mínima	Máxima													
OBSERVACIONES:																
FECHA DESOLCITUD DE BUQUES		LAYCAN SOLICITADO		NETO		FINAL										
DIAS DE ANUNCIO		LAYCAN BRINDADO														
TIME CHARTER EQUIVALENTE		PLANO DE ESTIBA														
NUMERO DE PROVEEDORES INVITADOS		NUMERO DE PROVEEDORES QUE RESPONDIERON														

Anexo 3: Formulario "Safety Conditions".



SAFETY CONDITION FOR SHIPS ACCEPTANCE

Vessel Name: _____ Date: _____

1. CRANES:

- a. NUMBER OF THE CRANES _____
- b. REAL LIFTING CAPACITY _____
- c. LIMIT SWITCHES PROPERLY WORKING (BOOM POSITION AND BLOCK). _____(Yes/No)
- d. WIRES, BLOCKS, ETC. IN GOOD WORK CONDITION (Without any defects). _____(Yes/No)
- e. CRANES ACCESS LADDER (XXX). _____(Yes/No)
- f. CRANE CABIN MUST BE SAFE AND CONFORTABLE. (windows, access, floor, driver seat, ventilation). _____(Yes/No)
- g. BOOM CRANES MUST BE WITH VERTICAL AND HORIZONTAL DISPLACEMENT _____(Yes/No)
- h. CRANE HOOK PROVIDED WITH SAFETY LATCH. _____(Yes/No)

2. HOLDS:

- a. TANK TOP RESISTANCE. _____
- b. DECK MUST BE CLEAR OF OBSTACLES SUCH LIKE TIMBER, DRUMS, ETC. AND CLEAN (no oils spillage); SAFE FOR STEVEDORES WALKING _____(Yes/No)
- c. HOLD MUST BE PROPERLY CLEANED UP BEFORE ARRIVAL, (no residues, toxic substance, odors, dust, oils, etc). _____(Yes/No)
- d. ACCESS LADDER AND ILUMINATION, IN GOOD CONDITION (must comply with Venezuelan Law). _____(Yes/No)

3. HATCHCOVERS:

- a. HATCHES, SEALING AND CLOSING APPLIANCES MUST BE IN GOOD CONDITION TO GUARANTEE WATERTIGHTNESS _____(Yes/No)

4. GENERAL CONDITION:

- a. SAFETY NET MUST BE PLACED BY CREW UNDER SHORE GANGWAY _____(Yes/No)

Elaboró: COVA R Mónica C Ejecutivo de Embarque y Logística de Exportaciones.	Observó:	Revisó:	Aprobó:
---	-----------------	----------------	----------------

APÉNDICE C

**EVALUAR EL SERVICIO DE LAS EMPRESAS NAVIERAS, MEDIANTE EL
DESEMPEÑO DE SU GESTIÓN.**

	PRÁCTICA	Nivel	
		Código:	PRASTT02002
		Revisión:	
		Fecha:	05/09/2013
Proceso: Embarque y Logística de Exportaciones		Título: EVALUACION DE PROVEEDORES DE TRANSPORTE MARITIMO	
Sub - Proceso: Logística en Destino y Operaciones			

PROPOSITO:

Establecer la normas e instrucciones para evaluar el desempeño de los proveedores de servicio marítimo contratados por el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones.

ALCANCE:

Aplica a todos los Armadores que presten su servicio de transporte marítimo para los embarques de Exportación y Cabotaje; y para los Desestibadores que tengan contrato o acuerdo comercial con la empresa, siempre que sean contratados por el Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones.

DEFINICIONES - ABREVIATURAS:

- PSM: Proveedor de Servicio Marítimo (Desestibador y/o Armador).
- Desestibador: Ente que se encarga de operar la descarga del buque.
- Armador: Propietario del buque o quién lo explota. Empresa que provee buques para alquilar bajo contrato comercial.
- TT: Transit Time.
- Survey: Inspección.
- OP: Operador Portuario
- Charter Party: Contrato de Fletamento que describe los términos formales de la negociación entre el Armador y el Fletador.
- Laycan: período durante el cual el armador debe presentar el aviso de alistamiento a los embarcadores notificando que el buque ha arribado a puerto y esta listo para iniciar la carga
- PSP: Pre-Stowage Plan ó Pre-Plano de Estiba.
- Presentación Técnica: Resume las principales especificaciones técnicas del buque. La realiza el sector de Contratación de Embarques y se envía en la nominación de buques vía correo electrónico al Departamento de Logística (Muelle).

REFERENCIAS:

Practica de Contratación de Buques, Estibas y Desestibas. PRASTT01001

NORMAS BÁSICAS:

El sector de Logística en Destino y Operaciones es responsable de: Analizar y evaluar el desempeño de cada proveedor de desestiba en destino.

El sector de Contratación de Buques es responsable de: Analizar y evaluar el desempeño de cada Armador.

El Departamento de Logística es responsable de: Calificar el aspecto "Discrepancias técnicas del buque vs presentación" en la evaluación de armadores según las instrucciones descritas en estas prácticas.

INSTRUCCIONES:

1. EVALUACION DE LOS DESESTIBADORES

1.1 Ponderación para la evaluación de desestibadores.

El Ejecutivo de Logística en Destino y Operaciones debe calificar al desestibador en base a los siguientes puntajes:

Item a evaluar	Ponderación	Puntaje	Descripción
1. Seguimiento de Operaciones	20%	20	Siempre envían reportes operativos por turno. Cualquier evento durante las operaciones de descarga se reporta a Sidor. No es necesario solicitar información operativa porque ya fue suministrada anteriormente.
		10	El desestibador envía reportes operativos durante la descarga, pero muchas veces es necesario solicitar información adicional. La información no es tan frecuente. No alcanza expectativas.
		0	La única manera de saber el estatus del buque es solicitarla directamente al desestibador. Comunicaciones desde el desestibador a Sidor son nulas.
2. Adecuación a Prácticas Sidor	30%	30	Cumple con todos los equipos y herramientas necesarios según las prácticas Sidor. Se preocupa por adecuarse a nuestros requerimientos de manejo de materiales. Siempre envía fotos de la descarga donde se evidencian sus implementos de descarga y el modo de almacenar el material.
		15	Presenta algunas deficiencias en cuanto a equipos y herramientas no críticos para la calidad. Se observa preocupado por mejorar y adaptarse a nuestros lineamientos. Las recomendaciones que se hacen son cubiertas en tiempo y forma. Regularmente envía fotos evidenciando sus implementos de descarga y almacén.
		0	No cumple con las prácticas Sidor de manejo de material y/o almacenamiento. No envía evidencias de los equipos que utiliza en la descarga. No se detecta el incentivo para ajustarse al procedimiento y las recomendaciones que se dan no son consideradas.
3. Reclamos	20%	20	El desestibador no fue responsable de ningún daño a la descarga, de hecho, si el material viene mal de origen lo informa de forma inmediata.
		10	Ocurre al menos un daño por causa del desestibador pero éste lo informa inmediatamente y asume toda la responsabilidad de sus hechos. Se muestra cooperativo para solucionar el problema.
		0	Existen reclamos por daños que nunca fueron informados por el desestibador. No se hace responsable por sus hechos. No coopera para solucionar el problema.
4. Flexibilidad Comercial	15%	15	El trato comercial entre Sidor-Desestibador es excelente. Se preocupa por atender nuestros requerimientos. Mucha apertura para adecuarse a nuestras solicitudes. Está en constante mejora continua, ofrece nuevos servicios.
		7,5	Existe cierto roce comercial. Ante nuevos requerimientos el desestibador no se muestra tan dispuesto como esperamos, pero de igual forma cumple. La velocidad de sus respuestas puede mejorar.
		0	Son intratables. No prioriza las solicitudes de Sidor. Tienen una actitud muy defensiva y no se puede llegar a acuerdos fácilmente.
5. Survey en destino	15%	15	Cumple con llenar el formulario "Seguimiento en las Operaciones de Descarga de Productos Sidor" y lo envía justo (<1 día) al finalizar las operaciones de descarga.
		7,5	Aunque no envíe el formulario en tiempo, se preocupa por informar la condición de la carga al arribo del buque en destino.
		0	No llena o no entrega el formulario a tiempo (> 3 días). Además no informa la condición del material al arribo del buque.

El Ejecutivo de Logística en Destino y Operaciones debe revisar el formulario una vez que lo recibe. De presentarse algún problema con respecto a la no identificación de piezas, es de su responsabilidad que el proveedor realice los análisis y le coloque la identificación pertinente del cliente que corresponda al material no identificado.

1.2 El desestibador debe enviar al Ejecutivo de Logística en Destino y Operaciones la siguiente información:

- Reporte de Descarga.
- Eventos que afecten la continuidad de las operaciones, ritmos de descarga, daños al buque, etc.
- Evidencias de cumplimiento con prácticas de manejo de materiales de Sidor C.A.
- Formulario de Seguimiento en las Operaciones de Descarga de Productos Sidor. Este documento debe llenarlo el desestibador y enviarlo junto con las evidencias necesarias. [PRASTT02002 Anexo 1](#)

En caso de declarar material sobrante, embalaje golpeado y/o roto, flejes o amarres rotos, manchas de aceite, oxido fuerte, material doblado (cabillas), bordes rotos o doblados, bobina ovalada y espiras flojas, se requiere fotos ilustrativas que apoyen tal declaración.

- La trazabilidad de reclamos, siempre y cuando sea solicitado por Sidor C.A.

2. EVALUACIÓN DE ARMADORES

2.1. Ponderación para la evaluación de armadores.

Item a Evaluar	Ponderación	Sub-aspecto a evaluar	Puntaje	Descripción
Cumplimiento de Laycan	25	-	25	Menor o dentro del laycan acordado
			10	Un (1) día después de finalizado el laycan acordado
			0	Dos (2) días o más después de finalizado el laycan acordado
Cumplimiento del TT	20	-	20	Menor o dentro del Tiempo de Tránsito acordado
			10	Hasta 20 % más del Tránsito acordado
			0	Más del 20 % del Tránsito acordado
Discrepancias técnicas del buque Vs Presentación	20	PSP	5	Antes del arribo del buque al Puerto de Sidor se acuerda el Pre-Plano de Estiba entre el armador y el fletador, en base a esto el área de Logística/ Muelle se planifica para la cargar el buque. Existen casos en donde dicho acuerdo no aplica, ya sea por criterios de la oficialidad del buque que no se consideraron inicialmente o por la propia estructura del buque. De existir discrepancias el puntaje debe ser cero (0) puntos.
		Bodegas	5	Forma y dimensión Real vs Presentado. De existir discrepancias el puntaje debe ser cero (0) puntos.
		Escotillas	5	Apertura/ Cierre, dimensiones Real vs Presentado. De existir discrepancias el puntaje debe ser cero (0) puntos.
		Grúas	5	Condiciones Real vs Presentado. De existir discrepancias el puntaje debe ser cero (0) puntos.
Reclamos	15	-	15	No existen problemas atribuibles al buque o a las operaciones registradas del embarque.
			7.5	Menor. Repercuten en retrasos menores de las actividades marítimas (carga, travesía y descarga) planificadas.
			0	Severos. Repercuten fuertemente en retrasos de las actividades marítimas (carga, travesía y descarga) planificadas.

Item a Evaluar	Ponderación	Sub-aspecto a evaluar	Puntaje	Descripción
Comercial	20	Comunicación	8	La disponibilidad del armador, la rapidez de sus respuestas, sus notificaciones y su transparencia en la negociación, cierre y operación es excelente.
			6	Cuando algunos de los sub-aspectos anteriores no satisface las expectativas, pero en general la comunicación del armador es consistente. Tienen apertura para comunicarse y no concretan.
			4	Existen algunos síntomas fundamentadas en la falta de rapidez en las respuestas. No hay notificaciones diarias de ETAs y resumen de operaciones.
			2	Se empieza a dudar de la selección de este armador. Se pide información al armador de Etas y resumen de operaciones. La rapidez de respuesta es despreciable. Es mejor tomar el teléfono y llamar que esperar la respuesta de correos.
			0	No satisface las expectativas. Se incurren en retrasos en la contratación por falta de comunicación, no hay transparencia, las notificaciones (ETAs, problemas operativos y documentales, etc) no llegan en tiempo y forma.
		Flexibilidad	6	Se adapta rápidamente a los nuevos requerimientos. Cualquier cambio de planes NO significa un problema, más bien te demuestra apoyo para sacar los temas adelante.
			4.5	Frecuentemente presta apoyo y tiene apertura para resolver los temas. Se ajusta a los requerimientos aunque pudiese tener un mejor desempeño.
			3	Generalmente evita los cambios. Prefiere mantener sus lineamientos iniciales aunque al final de cuentas termina ajustándose a los requerimientos.
			1.5	No presta el apoyo esperado ante nuevas solicitudes. Es problemático para modificar temas contractuales o planes iniciales.
			0	Es imposible concretar cambios y la negociación es un problema. La posición del armador está muy delimitada y no coopera con las solicitudes comerciales y operativas. No se ajusta a nuestros requerimientos.
		Cumplimiento	6	Entrega todos los documentos (CP, PSP, addendum, facturas, liberaciones de BLs, etc) en tiempo y forma. Todos los reportes de operaciones y posición de buques llegan a tiempo. No es necesario pedir este tipo de información.
			4.5	Por lo general cumple con la entrega de documentos y se apega a los lineamientos contractuales de la empresa. Se espera un poco más del armador.
			3	Se evidencian algunos retrasos en la entrega de documentos e información que no llega a mayores problemas. Sus informes de posicionamiento y resumen operativo circulan periódicamente, aún cuando no sea diariamente.
			1.5	Existencia de algunos problemas por falta de información. Se pudiese incurrir en retrasos de operaciones e incumplimientos con nuestros clientes.
			0	No entrega los documentos a tiempo. Es necesario solicitar reportes y documentos fundamentales dentro de la contratación y operación del buque. Existen retrasos en las operaciones por espera de documentos.

3. Criterios de clasificación de proveedores de servicio marítimo.

Producto de la evaluación de los proveedores de servicio marítimo, se debe aplicar el siguiente plan de acción en base al puntaje total obtenido. El Analista del sector Contratación de Buques será responsable de aplicar los criterios de clasificación a los Armadores, y el Ejecutivo del sector Logística en Destino y Operaciones los aplicará a los Desestibadores.

Frecuencia	Instrucciones	Clasificación por rango de puntaje (trimestral)	Acciones a tomar
La evaluación debe hacerse por buque, pero se deben analizar los resultados trimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la evaluación en base a los criterios de cada caso. - Se totalizan los puntos de la evaluación - Se archiva en Disco I/ Shipping y Tráfico / Calidad/ Evaluación de Proveedores. 	* Preferido, si el Puntaje del Proveedor ≥ 80 puntos	Se le comunicará (por escrito) de su buen desempeño.
		* Aceptable, si 60 puntos \leq Puntaje del Proveedor < 80 puntos	Se le exigirá un plan de mejoras y las evidencias necesarias de su cumplimiento, de modo tal de desarrollar al proveedor para que alcance la calificación de Preferido en un lapso no mayor a 2 trimestres. Si no logra lo anterior se generará un Warning, y se repetirá el proceso
		* Rechazado, si el Puntaje del Proveedor < 60 puntos.	Se genera un Warning y se exigirá un plan inmediato de mejoras. Al trimestre siguiente, si no presenta una mejora considerable, se genera otro Warning y se repite el proceso
<p>Nota: En cualquiera de los casos, al tercer Warning, se debe suspender cualquier relación contractual con el Proveedor del Servicio Marítimo (siempre y cuando las condiciones comerciales lo permitan), hasta que no demuestre que todas sus fallas han sido tratadas y /o mejoradas</p>			

Anexo 1 - Seguimiento en las Operaciones de Descarga de Productos Sidor

PRASTT02002-01

		SEGUIMIENTO EN LAS OPERACIONES DE DESCARGA DE PRODUCTOS SIDOR										Nivel: N3 Número: PRASTT02002-01 Fecha: 31/01/2013					
BUQUE: PUERTO DE DESCARGA: MT DESCARGADO: # PIEZAS STOWAGE PLAN		FECHA DE INICIO DE DESCARGA: FECHA DE FINALIZACIÓN DE DESCARGA: EVALUACIÓN TOTAL DE ESTIBA:										[] [] []					
MATERIAL DESCARGADO CON OBSERVACIONES																	
AGENTE: CIA ESTIBADORA:		# PIEZAS / BULTOS										ALMACENAJE / TRINCADO POR BODEGAS		OBSERVACIONES / RECOMENDACIONES			
PRODUCT BL'S MT CLIENT		1'	2'	3'	4'	5'	6'	7'	8'	9'	10'					11'	12'
[]		[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	HOLD 1	[]	[]
[]		[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	HOLD 2	[]	[]
[]		[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	HOLD 3	[]	[]
[]		[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	HOLD 4	[]	[]
[]		[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	HOLD 5	[]	[]
[]		[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	HOLD 6	[]	[]
TOTAL PIEZAS		[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	PROMEDIO	[]	[]
LEYENDA																	
1°. MATERIAL FALTANTE 2°. MATERIAL SOBRAANTE 3°. ERROR DE DESPACHO				4°. EMBALAJE GOLPEADO / ROTO 5°. FLEJES / AMARRES ROTOS 6°. MATERIAL SIN IDENTIFICACION				7°. MANCHAS DE ACEITE 8°. OXIDO FUERTE 9°. MATERIAL DOBLADO (CABILLAS)				10°. BORDES GOLPEADOS/ROTOS 11°. DIAMETRO OVALADO (BOBINAS) 12°. ESPIRAS FLOJAS/DOBLADAS					
Evaluación Bodegas: Excelente 100 Pts / Buena 75 Pts / Regular 50 Pts / Mala 25 Pts / Pésima 0 Pts																	

Elaboró: COVA R Mónica C Ejecutivo de Embarque y Logística de Exportaciones	Observó:	Revisó:	Aprobó:
---	-----------------	----------------	----------------

APÉNDICE D

ADMINISTRAR EL PAGO DE DEMORAS POR BUQUES DE EXPORTACIÓN, ASÍ COMO TAMBIÉN EL COBRO DE PRIMA POR DESPACHO, ANTES DE LA FECHA CONTRATADA.

	PRÁCTICA	Nivel	
		Código:	PROSDRGOLGOL003
		Revisión:	
		Fecha:	05/09/2013
Proceso: Embarque y Logística de Exportaciones		Título: Liquidación de Buques y Pago de Servicios	
Sub - Proceso: Logística en Destino y Operaciones			
<u>PROPOSITO:</u> Establecer las normas básicas a seguir que permitan obtener la documentación requerida y efectuar los análisis correspondientes para realizar las liquidaciones de los buques y el pago de servicios en el caso de operaciones de exportación, importación y cabotaje.			
<u>ALCANCE:</u> Abarca dos procesos a seguir:			
<ul style="list-style-type: none"> - LIQUIDACION DE BUQUES: Desde la recepción de los documentos necesarios emitidos por el Departamento de Logística y/o armadores y agentes navieros de puertos foráneos para el cálculo y liquidación de los buques, hasta determinar si dicha liquidación corresponde a pronto despacho, demora o detención para efectuar las compensaciones correspondientes y el envío a Cuentas por Pagar de la Orden de Pago /Cobro junto con los documentos de soporte. - PAGO DE SERVICIOS (FLETES, ESTIBAS Y DESESTIBAS): Desde la recepción de los documentos necesarios emitidos por las áreas respectivas, la creación de la Solp y Pedido (SAP), hasta la creación y liberación de la hoja de entrada de servicio correspondiente, con notificación al Sector Cuentas por Pagar del N° de documento generado por esta transacción (incluye flete muerto). 			
<u>DEFINICIONES - ABREVIATURAS:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> - FLETE: Monto a pagar al proveedor de servicios de fletamento marítimo y/o fluvial por transportar los materiales de exportación, importación y cabotaje de Sidor. - DEMORA: Monto a pagar al proveedor de servicios en relación al retraso de las operaciones de carga/descarga del buque más allá del tiempo de plancha por el cual el armador no es responsable. - DETENTION: Monto a pagar al proveedor de servicios en relación al retraso de las operaciones de carga/descarga del buque por causas no atribuibles al proveedor (ejemplo: falta de estiba, falta de documentos). - PRONTO DESPACHO: Monto a cobrar al proveedor de servicios cuando el buque completa la carga/descarga antes de que el tiempo de plancha expire. - TIEMPO DE PLANCHA (LAYTIME): Período de tiempo acordado entre las partes durante el cual las operaciones de carga/descarga deberán ser realizadas. - ESTIBAS / DESESTIBAS: Monto a pagar al proveedor de servicios en relación a las operaciones de carga/descarga efectuadas a buques que transportan materiales de exportación, importación, y cabotaje de Sidor. 			

- FLETE MUERTO: Monto a pagar al proveedor de servicios cuando se cargue menos cantidad de material de lo establecido en el cierre de la negociación.
- SERVICIOS: Se refiere a Flete Marítimo, Estiba, Desestiba, Demoras y Detention y /o cualquier otro servicio que esté relacionado o se derive del transporte marítimo.

REFERENCIAS:

- “Pagos a Proveedores y/o Contratista”.
- “Condiciones de Pagos a Proveedores y Contratistas”.
- “Contratación de Servicios Marítimos”.
- “Pago de Servicios Marítimos”.

NORMAS BÁSICAS:

- El nivel de firmas autorizadas para el pago de servicios y demoras en la liquidación de los buques se indican en el Manual de Autorizaciones Pago de Servicios Marítimos.
- El monto a liquidar por demoras o pronto despacho es el que surge del convenio establecido con el Armador o Naviera.
- Cuando se trate de operaciones dentro del muelle de Sidor y el Departamento de Logística envíe al Analista de Logística en Destino y Operación la Certificación de Acaecimientos y Cronológico de Operaciones en forma electrónica se deberá utilizar el Sistema electrónico de “Liquidación Buques/Pronto Despacho/Demoras”, en caso de no ser así se deberá utilizar el formulario manual con el mismo nombre (Anexo 1).

INSTRUCCIONES:

Cálculos para la Liquidación del Buque.

Responsable: Programador Logística de Coordinación y Control.

1. Enviar, en físico, al Ejecutivo de Logística Destino y Operación en un lapso máximo de tres (3) días hábiles, posterior al zarpe del Buque, la documentación soporte para efectuar la liquidación del mismo (Demoras / Pronto Despacho).

Responsable: Ejecutivo de Logística Destino y Operación.

2. Solicitar y recibir del armador y/o los agentes navieros locales y de puertos foráneos después del zarpe del buque, la documentación soporte para efectuar la liquidación.

3. Analizar la información del cierre del buque y contrato de fletamento.

4. Efectuar los cálculos para la liquidación de los Buques con base a la información recibida del Departamento de Logística y/o armadores y agentes navieros, de acuerdo a lo negociado previamente con el proveedor del servicio según lo indicado en el procedimiento Contratación de Servicios Marítimos.
5. Elaborar el formulario o registrar en el sistema electrónico "Liquidación de Buques Pronto Despacho/Demoras" calculando el tiempo real de carga/descarga.
6. Analizar conjuntamente con el armador, las diferencias que existan entre el cálculo de la liquidación efectuada por ellos y la realizada por Sidor.
7. Cuando ambas partes (Sidor – cliente y/o naviera) estén de acuerdo respecto a la liquidación efectuada, solicitar al cliente y/o naviera la factura o nota de crédito correspondiente.
8. Realizar las compensaciones entre otras demoras y pronto despacho al mismo Armador.
9. Realizar el proceso de pagos.
10. Elaborar el formulario "Orden de Pago/Cobro" de acuerdo a las compensaciones realizadas, especificando los detalles del pago y publicar en Sharepoint específicamente en Planificación-Documentos Gestión de Órdenes-Embarques junto con la factura respectiva.
11. Cerrar el expediente del Buque.

Preparación del Pago o Liquidación de Buques (Demoras/Detention/Pronto Despacho). Convalidación del Servicio y Solicitud de Pago.

Responsable: Sector Documentación adscrita a DIGOL.

1. Enviar al Analista de Logística Destino y Operación copia de los B/L (Conocimiento de Embarque) correspondiente dentro de un lapso de cuatro (4) días hábiles luego del zarpe del buque.

Responsable: Ejecutivo de Logística Destino y Operación.

2. Recibir, en electrónico del Proveedor la factura correspondiente a la demora/Detention. Posteriormente se deberá consignar en físico dicha factura.
3. Revisar, analizar la factura y la documentación correspondiente.
4. Elaborar la Solped para la Demora/Detention y gestionar su liberación con los niveles respectivos (Jefe de Sector Logística Destino y Operación y el Jefe de Departamento de Embarque y Logística de Exportación).
5. Crear la Nota de pedido en SAP una vez liberada la Solp para la demora/detention. El pedido deberá liberarse de acuerdo a los niveles de autorización establecidos en el Manual de Autorizaciones "Pago de Servicios Marítimos".
6. Verificar la concordancia del beneficiario del pago con lo registrado en SAP en el punto anterior de acuerdo a la documentación respectiva.
7. Una vez liberada la Solped y el pedido por los niveles jerárquicos respectivos establecidos en el Manual de Autorizaciones "Pago de Servicios Marítimos", el sistema SAP generará automáticamente la Hoja de Entrada de Servicio.
8. Elaborar el Formulario Orden de Pago/Cobro de acuerdo a las compensaciones realizadas incluyendo los prontos Despachos a ser descontados y publicar en Sharepoint en la misma dirección indicada anteriormente junto con la factura respectiva.
9. Notificar, a través de un correo electrónico con fondo de seguridad, a Cuentas por Pagar en N° de documento SAP generado por esta transacción (Nro. de Pedido y Nro de Hoja de Entrada de Servicios). Dicho correo electrónico debe dirigirse a todos aquellos usuarios involucrados en el proceso de pagos, perteneciente a las siguientes áreas: Cuentas por Pagar, Contabilidad, Costos, Tesorería e Impuestos.
10. Archivar los documentos soportes correspondientes: facturas originales, documentos de cierre, de liquidación, de pagos y de carga y algún documento adicional que se considere necesario ser anexado al legajo, dicho legajo deberá ser archivado en el área de Embarque y Logística de Exportación por un lapso de al menos tres (3) años o lo que indique las leyes venezolanas y posteriormente en el área de transporte terrestre por un lapso de siete (7) años más en archivos muertos.
11. Organizar los archivos de una forma de fácil acceso a la documentación.
12. Controlar periódicamente la integridad del archivo.

Preparación de Pagos de Servicios (Fletes de Exportación, Importación, Cabotaje, Estiba y Desestiba) Convalidación del Servicio y Solicitud de Pago.

Responsable: Programador de Carga Operaciones (Muelle).

1. Elaborar el Mate's Receipt y el Plano de Estiba y enviarlo al Analista de Embarque y Logística de Exportación en un lapso no mayor de dos (02) días hábiles posterior a la carga del buque.

Responsable: Sector Documentación adscrito a la DIGOL.

2. Enviar al Analista de Logística Destino y Operación copia de los B/L (Conocimiento de Embarque) correspondientes dentro de un lapso de cuatro (04) días hábiles luego del zarpe del buque.

Responsable: Analista de Embarque y Logística de Exportación

3. Elaborar la Solped para los fletes marítimos y gestionar la liberación de los niveles respectivos (Jefe de Sector de Contratación de Buques y Jefe de Departamento de Embarque y Logística de Exportaciones).

4. Crear la Nota de Pedido una vez liberada la Solp para los fletes marítimos. La liberación de pedido se realizará en función de montos y niveles de autorización indicados en el Manual de Autorizaciones "Pago de Servicios Marítimos".

Responsable: Ejecutivo de Logística Destino y Operación.

5. Elaborar la Solped en SAP para estibas y desestibas.

6. Crear la Nota de Pedido una vez liberada la Solp para el caso de estiba y desestiba en SAP.

Responsable: Analista de Embarque y Logística de Exportación.

7. Recibir del proveedor la factura correspondiente al servicio realizado dentro de un lapso de tiempo no mayor a 3 días después del zarpe del buque.

8. Recibir de Documentación el(los) Conocimiento de Embarque (B/L) y del Programador

de Carga Operaciones (Muelle) el Mate's Receipt y Plano de Estiba.

9. Revisar y analizar la factura y la documentación correspondiente.

10. Verificar la concordancia del beneficiario del pago con lo registrado. En caso de no coincidir devolver la factura al proveedor.

11. Generar manualmente en SAP la HES (hoja de entrada de servicios) correspondiente una vez liberado por los niveles respectivos el pedido creado.

12. Gestionar la liberación de la HES en SAP.

Responsable: Jefe de Departamento de Gestión de Órdenes.

13. Revisar la Hoja de Entrada de Servicios recibida como definitiva y registrada en SAP.

14. Emitir el Visto bueno o rechazar la HES en SAP. En caso de rechazo se deberá indicar, vía mail, al área de Embarque y Logística de Exportación las inconsistencias presentadas para revisar y corregir la HES a fin de continuar con el proceso de liberación.

Responsable: Jefe de Departamento de Embarque y Logística de Exportación.

15. Revisar la Hoja de Entrada de Servicios recibida como definitiva y registrada en SAP.

16. Autorizar o rechazar la HES en SAP.

Responsable: Analista de Embarque y Logística de Exportación.

17. Elaborar el formulario Orden de Pago/Cobro especificando los detalles de pago y publicar en SharePoint.

18. Notificar, vía correo electrónico con Nota en Fondo de Seguridad o medio fehaciente a Cuentas por Pagar el N° de documento SAP generado por esta transacción, dicho correo debe dirigirse a todos aquellos usuarios involucrados en el proceso de pago, perteneciente a las siguientes áreas: Cuentas por Pagar, Contabilidad, Tesorería e Impuestos.

Pago de los Servicios.

Responsable: Analista de Cuentas por Pagar.

1. Recibir y revisar la información enviada por el Ejecutivo de Logística Destino y Operación y por el Analista de Embarque y Logística de Exportación, vía mail con los detalles del pago de manera que cumpla con todo lo especificado, y para el caso de pago de demoras.
2. Cumplir con lo establecido en el procedimiento Pagos a Proveedores y/o Contratistas.
3. Verificar que la HES se encuentre liberada de acuerdo a los niveles respectivos para el registro de la factura en SAP.

Responsables: Coordinador de Pagos (Nacional o Exportación) según corresponda.

4. Elaborar la propuesta de pago.
5. Obtener las firmas de los niveles jerárquicos correspondientes de acuerdo a lo indicado en el Manual de Autorización respectivo.

Responsable: Jefe de Cuentas por Pagar

6. Contabilizar, vía sistema SAP, la propuesta de pago.

Responsable: Analista de Tesorería

7. Revisar las propuestas contabilizadas en el sistema.
8. Cumplir con lo establecido en el procedimiento Pagos a Proveedores y/o Contratistas.
9. Proceder con la correspondiente liquidación y pago.

APÉNDICE E
COORDINAR Y CONTROLAR LAS OPERACIONES DE DESCARGA EN
LOS PUERTOS DE DESTINO.

	PRÁCTICA	Nivel	
		Código:	PRASTT02003
		Revisión:	
		Fecha:	05/09/2013
Proceso: Embarque y Logística de Exportaciones		Título: SEGUIMIENTO DE BUQUES	
Sub - Proceso: Logística en Destino y Operaciones			
<u>PROPOSITO:</u>			
<p>Establecer las normas e instrucciones para realizar el seguimiento de buques en toda su trayectoria marítima.</p>			
<u>ALCANCE:</u>			
<p>Aplica a todos los buques de Exportación, Importación y Cabotaje de Sidor, y/o cualquier otro buque crítico que sea delegado para nuestra contratación y/o seguimiento.</p>			
<u>DEFINICIONES - ABREVIATURAS:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • ETA: Tiempo Estimado de Arribo. • ETD: Tiempo Estimado de Zarpe. • TT: Tiempo de Tránsito. • ETT: Tiempo de Transito Estimado. • Desestibador: Operador Portuario que se encarga de realizar la descarga del buque. • Armador: Propietario del buque o quién lo explota. Empresa que provee buques para alquiler bajo contrato comercial. • Survey: Inspección. • OP: Operador Portuario • Charter Party: Contrato de Fletamento que describe los términos formales de la negociación entre el Armador y el Fletador. • Laycan: período durante el cual el armador debe presentar el aviso de alistamiento a los embarcadores notificando que el buque ha arribado a puerto y esta listo para iniciar la carga. • Presentación Técnica: Resume las principales especificaciones técnicas del buque. La realiza el Sector de Contratación de Buques y es enviada al departamento de Logística vía correo electrónico en la nominación de buques. • ORT: Orinoco River Toll. Es el peaje que se cancela al Instituto de Nacional de Canalizaciones para transitar cargas en el río Orinoco. • Web Service: Site informativo donde se muestra la información de interés a los clientes de Sidor. 			
<u>REFERENCIAS:</u>			
<p>Práctica de Contratación de Buques. PRASTT01001</p>			

NORMAS BÁSICAS:

Es responsabilidad del Sector de Logística en Destino y Operaciones realizar el seguimiento de los buques.

Es responsabilidad del Sector de Contrataciones de Buques suministrar la información necesaria al cierre del buque.

INSTRUCCIONES:

1. Creación de nuevo registro para seguimiento - Analista Logística en Destino y Operaciones.

El Analista del Sector de Contrataciones de Buques debe enviar la presentación comercial del cierre de buque indicando:

- Armador
- ETA original
- Puerto(s) en destino
- Rotación
- Laycan
- Rata de carga/descarga acordadas
- Tonelaje del embarque total y por puerto(s) en destino
- Condiciones para cancelación de ORT y Muellaje.
- Tiempo de tránsito entre puertos.

El Analista de Logística en Destino y Operaciones debe solicitar al armador información del agente naviero en puertos de carga y descarga.

Consolidar la data en la Base de Seguimiento de Buques.

2. Seguimiento pre-arribo al puerto de carga - Analista Logística en Destino y Operaciones.

Instrucciones	¿Tiene ETA actual?	Instrucciones	Instrucciones
Revisar diariamente si armador envió ETA actualizada	Si	-	Actualizar en Base de Seguimiento de Buques
	No	Solicitar información al Armador	

Si algún buque llega fuera de laycan, el analista del sector Logística en Destino y Operaciones debe justificar los retrasos que causen tal incumplimiento y formalizarlos en la casilla de observaciones del sistema de seguimiento de buque con la finalidad de informar a todos los vinculados.

3. Seguimiento durante Operaciones de Carga - Analista Logística en Destino y Operaciones.

Instrucciones	¿Tiene la información?	Instrucciones	Instrucciones
Revisar si dispone de la Fecha de Inicio de Operaciones de Carga	No	Solicitar información a Logística	Ingresar a la Base de Seguimiento la Fecha Inicio de Carga y cambiar el estado del buque, de "por llegar" a "cargando"
	Si	-	

4. Seguimiento al zarpe de buque del Puerto de Carga - Analista Logística en Destino y Operaciones.

Instrucciones	Tiene la información	Instrucciones	Instrucciones
Revisar si dispone de Fecha de Fin de Operaciones de carga.	No	Solicitar a Logística dicha información	Ingresar a la Base de Seguimiento la Fecha de Fin de carga y cambiar el estado del buque, de "Cargando" a "Navegando"
	Si	-	

5. Seguimiento durante el tránsito a puerto(s) en destino - Analista logística en Destino y Operaciones.

Instrucciones	¿Tiene ETA en Destino?	Instrucciones	Instrucciones
Revisar diariamente si dispone ETA en puerto (s) de destino.	No	Solicitar al Armador ETA en puerto(s) de destino.	Actualizar diariamente ETA en destino en Base de Seguimiento de Buques.
	Si	-	

6. Seguimiento al arribo a puerto(s) en destino - Analista Logística en Destino y Operaciones.

Instrucciones	¿ Tiene la información?	Instrucciones	Instrucciones
Revisar si dispone la fecha real de arribo a destino y comienzo de Operaciones de Descarga.	No	Solicitar al armador la información.	Ingresar a la Base de Seguimiento de Buques la Fecha real de arribo y Comienzo de Operaciones de Descarga, y cambiar el estado del buque de "Navegando" a "Descargando"
	Si	-	

7. Seguimiento a la finalización de Operaciones de Descarga en puerto(s) en Destino - Analista Logística en Destino y Operaciones.

Instrucciones	¿ Tiene fecha de fin de descarga en puerto (s) en destino?	Instrucciones	Instrucciones
Revisar si dispone la fecha de fin de descarga y zarpe en puerto(s) en destino	No	Solicitar al armador la información	Ingresar a la base de Seguimiento de Buques las fechas y cambiar el estado del buque de "Descargando" a "Finalizado".
	Si	-	

8. Seguimiento del Web Service - Analista Logística en Destino y Operaciones.

La información ingresada y actualizada en la Base de Seguimiento de Buques alimenta mediante interfase al Web Service, por ende, se debe verificar diariamente que la información de este último evidencie los datos reales.

Elaboró: COVA R Mónica C Ejecutivo de Embarque y Logística de Exportaciones.	Observó:	Revisó:	Aprobó:
---	-----------------	----------------	----------------