

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN

**Título**

**Propuesta de un proyecto de reingeniería del  
Proceso de Recogida de Carga No Comercial en  
Aerovaradero SA.**

**Autora:** Lic. Sarita María Castillo Portal.

**Tutor:** Dr. Alexis Codina Jiménez.

La Habana, Septiembre del 2011

## **RESUMEN**

La Tesis que se presenta contiene el informe de una investigación cuyo propósito fundamental es elaborar un proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial, en la empresa Aerovaradero SA.

Para ello se diagnostica el proceso actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA, con la aplicación de encuestas y entrevistas, elaboradas al efecto, el estudio detallado del flujograma del proceso, el análisis de diferentes documentos y de experiencias de procesos similares y como resultado se focalizaron las principales insatisfacciones asociadas al proceso, en función de los grupos de problema de mayor incidencia, lo que constató la necesidad de redefinir el proceso actual.

Como resultado final se logró demostrar, que la propuesta del proyecto puede contribuir a mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, dado que los resultados obtenidos en los indicadores de calidad del servicio, rapidez, accesibilidad y otros, evidencian un salto significativo en el desempeño de la actividad.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL. LA REINGENIERÍA COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO.....10

I.1 PROCESOS DE NEGOCIO. CONCEPTOS BÁSICOS.....	10
I.1.2 Particularidades del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial. ....	13
I.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO. CONCEPTOS FUNDAMENTALES. ....	17
I.3 IMPACTO DE LA REINGENIERÍA EN EL TRABAJO Y EN EL REDISEÑO DE PROCESOS. ....	23
I.4 MÉTODOS O ENFOQUES QUE FUNDAMENTAN EL REDISEÑO DE PROCESOS. ....	25
I.5 EL CAMBIO ORGANIZATIVO EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO.....	29
I.6 CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN LA APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	33
I.7 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. ....	36

## CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA.....38

II.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA AEROVARADERO SA.....	38
II.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS. ....	41
II.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO. ....	44
II.4 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL A ENCUESTAR Y ENTREVISTAR.....	52
II.5 EVOLUCIÓN Y CAMBIOS EN EL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA. ....	53
II.6 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES CALIDAD DEL SERVICIO, RAPIDEZ, ACCESIBILIDAD Y SEGURIDAD EN LA ENTREGA. ....	56
II.7 GRUPOS DE PROBLEMAS DE MAYOR INCIDENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO. ....	63
II.8 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS SIMILARES DE RECOGIDA DE CARGA NO COMERCIAL EN CUBA. ....	71
II.9 VALORACIÓN FINAL DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA. ....	73

## CAPÍTULO III PROYECTO DE REINGENIERÍA DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA. ....75

III.1 DISEÑO DEL PROYECTO DE REINGENIERÍA DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA. ....	75
III.1.1 Consideraciones acerca del plan general y de acción para la puesta en práctica del proyecto de reingeniería. ....	75
III.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ENFOQUES PROPUESTOS PARA EL REDISEÑO DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL. ....	80
III.2.1 Enfoque menos radical. ....	82
III.2.2 Proyección de los indicadores de medición y los requerimientos técnicos en el enfoque menos radical. ....	91
III.2.3 Enfoque radical. ....	96
III.3 ESTRUCTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL ASOCIADO A LOS ENFOQUES PROPUESTOS. ....	98
III.4 DIFERENCIAS ENTRE LOS ENFOQUES PROPUESTOS. ....	103
CONCLUSIONES. ....	106
RECOMENDACIONES. ....	108
BIBLIOGRAFÍA. ....	109
ANEXOS. ....	113

## INTRODUCCIÓN.

La popularidad de los servicios de carga aérea puede ser atribuida a las diferentes ventajas que le puede dar a una persona. No sólo aseguran que la carga llegue en las mejores condiciones, sino que también llegue a tiempo. En el mercado de alta competencia de hoy en día, es crucial ganarse la confianza de un cliente. Por eso, el servicio debe poder llevarle ***su carga a tiempo y al lugar indicado.***

Por esto a escala internacional, en el negocio de la carga aérea, son reconocidos por los clientes tres importantes atributos. En primera instancia se identifica ***la rapidez***, que se expresa en la prontitud al recibir o despachar una carga, ***accesibilidad o disponibilidad*** en cualquier lugar, o sea, que se pueda transportar la carga a cualquier lugar exigido por el cliente y ***la seguridad***, que no es más que recibir la carga con las condiciones requeridas, según su propia naturaleza.

En las circunstancias actuales; en la empresa Aerovaradero SA, las cargas comerciales que se importan, o sea, las necesidades de bienes y servicios de las Empresas y Organismos, son mayores que las de las personas naturales o particulares, comportamiento típico de países con economías dependientes de su comercio exterior. Tal es así que desde el 2007 al 2010, las primeras representan el 84 %, como promedio del total de las cargas manipuladas en importación.

Sin embargo, el comportamiento de este movimiento, indica que crecieron las necesidades de los particulares, mientras que se observa un descenso en la demanda comercial, en el período 2007-2010. Este resultado obedece fundamentalmente a modificaciones en el marco legal aduanal del país, en aras de fomentar la ayuda económica a las economías domésticas y la disminución de la importación de las cargas comerciales, entre otras causas, a los efectos de la crisis mundial.

A partir de un cambio en las leyes aduanales del país, con la Resolución 117/2007 del Ministerio de Finanzas y Precios, se comenzó a brindar el servicio de despacho de paquetería (envíos de bultos hasta 10 kg) a finales del año 2007, y se incrementaron los despachos de carga a ciudadanos cubanos.

Anteriormente existían muchas limitaciones para el envío de paquetería y despachos de carga a cubanos residentes en el país y los cobros se efectuaban en CUC. En la actualidad se pueden realizar estos trámites y los pagos se abonan en CUP, lo que ha

permitido desarrollar acciones de manera vertiginosa, para responder rápidamente a las demandas de los clientes particulares, aunque desafortunadamente, las condiciones no estén totalmente garantizadas.

Un grupo importante de agencias transitarias radicadas en el exterior están aprovechando esta oportunidad, y se han firmado varios contratos con la Agencia Transitaria de la empresa, con la finalidad de enviar paquetería o carga no comercial al país, y de esta forma palear el efecto que presupone la baja de las necesidades de carga comercial por los organismos y entidades.

Un indicador de gran importancia, medidor de la rapidez y calidad del servicio brindado, es el tiempo de estancia de los clientes para la recogida de su carga. La concepción actual del proceso de recogida de carga no comercial, está influyendo desfavorablemente en este indicador.

Por otro lado, se observan acciones por parte de la competencia. Existe un grupo de agencias radicadas en el país, que están aprovechando el crecimiento de este mercado, para aumentar su participación o su cuota en el mismo. Tal es el caso de la empresa cubana Correos de Cuba, Transcargo, Agencia Cubanacán Express, entre otras. Esto implicaría una reducción en términos físicos de nuestra participación en el mercado y en cifras económicas, de ahí la necesidad de desarrollar una estrategia basada en la creación de una ventaja competitiva, que permita a nuestra organización igualar o superar los parámetros de la competencia.

Por tal motivo será de interés en esta investigación analizar el proceso de recogida de carga no comercial; ya que se evidencian insatisfacciones, que se perciben tanto por los clientes externos, como por los clientes internos o involucrados en el proceso.

Lo antes expuesto constata la necesidad de que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar el aparato empresarial para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales. De ello resulta que deben adaptar su mentalidad en función de los cambios que se le presentan y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Por lo que, el proceso de recogida de carga no comercial será el objeto de estudio de esta investigación y en tal sentido se plantea el siguiente problema de investigación:

**Problema de investigación:** insatisfacciones asociadas al proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

**Objetivos generales y específicos:**

El presente trabajo tiene como objetivo general **elaborar un proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial, en la empresa Aerovaradero SA**, y como objetivos específicos se plantean:

- Argumentar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso objeto de estudio y la implementación de una reingeniería de procesos.
- Diagnosticar la situación actual del proceso del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.
- Rediseñar el proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial a partir de la validación de especialistas.

**Objeto de investigación.**

La empresa Aerovaradero S.A.

**Campo de acción.**

El proceso de recogida de carga de carga aérea internacional no comercial de la empresa Aerovaradero S.A.

**Hipótesis de la investigación.**

La propuesta de un proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial contribuirá a mejorar la satisfacción de los clientes.

**Metodología empleada.**

Para la obtención y análisis de los datos de la investigación se emplearon los siguientes métodos y técnicas:

**Métodos teóricos:** el análisis documental histórico-lógico se utilizó para el estudio en diferentes fuentes bibliográficas e Internet, sobre aspectos relacionados con la concepción del proceso de carga no comercial, su evolución, así como para el estudio de procesos similares en el país y en el exterior.

**Métodos empíricos.**

- ü La aplicación de la encuesta, facilitó la obtención de toda la información necesaria de los clientes sobre el proceso de recogida de carga no comercial. También la

entrevista a un grupo de implicados internos del proceso sirvió para argumentar, conocer y caracterizar la problemática con el proceso de recogida de carga no comercial.

- ü La observación directa estructurada, así como no estructurada, complementa la recopilación de la información necesaria para la valoración de la situación actual del departamento de la no comercial, unido a la valoración de la situación actual de los competidores más cercanos.
- ü El análisis de contenido, es otro de los métodos aplicados, para conceptualizar científicamente las variables del problema de investigación, de la hipótesis, así como de las categorías abordadas en la investigación.
- ü El análisis de experiencias relevantes nacionales e internacionales, de procesos similares a los del objeto de estudio, se utilizan como referencia para el mejoramiento de esta actividad en la empresa Aerovaradero SA.
- ü La consulta a un grupo de especialistas, aporta la validación preliminar de la concepción del proceso de recogida de carga no comercial rediseñado, en función de los parámetros exigidos por los clientes.

**Métodos estadísticos:** se utilizan para el procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados.

La estructura del documento de la tesis consta de introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos. El cuerpo fundamental consta de tres capítulos, que abordan los siguientes temas:

Capítulo I Fundamentos teóricos del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial. La reingeniería como instrumento de transformación y cambio. En este capítulo se abordan las consideraciones generales sobre el proceso de recogida de carga no comercial y los elementos que fundamentan una reingeniería en función del rediseño de procesos y la satisfacción de los clientes.

Capítulo II Diagnóstico del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA. En el mismo se argumentan los siguientes aspectos esenciales: la caracterización general de la empresa y del objeto de estudio, la metodología y técnicas utilizadas para la recopilación de la información, y se presentan los resultados del diagnóstico.



Capítulo III Proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA. En este se presenta el diseño del proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA, a partir de los aspectos generales y las aplicaciones de los enfoques de rediseño propuestos.

#### **Novedad científica del trabajo.**

Por primera vez se realiza en la empresa un estudio a partir de herramientas de gestión como la reingeniería de procesos, que implican una gran dosis de cambios y transformaciones en la cultura y modos de hacer. Resulta de interés para la dirección de la empresa y de los organismos involucrados, conocer los aportes y resultados concretos que se derivan del rediseño propuesto del proceso de recogida de carga no comercial, ya que se sustenta fundamentalmente en el mejoramiento de indicadores tales como rapidez y accesibilidad de las cargas, entre otros aspectos, los cuales definen hoy el éxito del negocio.

En los momentos actuales, el estudio realizado adquiere gran relevancia por el impacto de los lineamientos de la política económica y social del país, aprobados en el VI Congreso del Partido, al constituir una clara visión de cómo adecuar y adaptar el aparato empresarial cubano al contexto actual. Por tanto la investigación se enmarca de manera oportuna en el esfuerzo y la voluntad política de perfeccionar la gestión empresarial del país en aras de garantizar la sostenibilidad y preservación del sistema económico y social cubano.

Por todo lo anteriormente expresado se justifica la pertinencia de esta investigación.

## **CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL. LA REINGENIERÍA COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO.**

En este capítulo se abordan las consideraciones generales sobre el proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial, los conceptos básicos que fundamentan la reingeniería como instrumento de cambio y los elementos a tener en cuenta en función del rediseño de procesos y la satisfacción de los clientes.

### **I.1 PROCESOS DE NEGOCIO. CONCEPTOS BÁSICOS.**

De manera general, todas las definiciones de proceso, encierran en sí, un común denominador:

**ENTRADAS**  **TRANSFORMACIÓN**  **SALIDAS**

No obstante, se focalizará el concepto de proceso de negocio como una de las categorías de gran importancia en este trabajo.

Según estudio citado en Internet, *“el concepto de proceso de negocio surge cuando una organización orienta sus actividades a satisfacer las necesidades de todos los agentes ligados a dicha organización (proveedores, empleados, clientes, terceros)”*.<sup>1</sup>

A diferencia del enfoque funcional, en que el objetivo es optimizar las actividades ligadas a un departamento específico, la organización que trabaja con un enfoque de proceso pretende optimizar todas las actividades en las que participan, de forma transversal distintos departamentos de una organización.

Hammer y Stanton cuestionan algo similar, cuando plantean, que *“muchas personas utilizan el término proceso sin entenderlo bien, a lo que responden: Ventas, Marketing, Finanzas. Esos términos responden a funciones. Los procesos por definición atraviesan las fronteras funcionales y están orientados a resultados finales”*. Ciertamente se reconoce un proceso cuando:

- Se pueden identificar entradas (insumos) y resultados específicos.

---

<sup>1</sup> Sevillano, Fernando. “Definición de Proceso de Negocio”. <http://redindustria.blogspot.com/2009/04/definición-de-proceso-de-negocio-i.html>. p.1.

- *Se pueden atravesar diferentes fronteras organizacionales. Si no vuelve loca por lo menos a tres personas, no es un proceso.*
- *Están centrados en los objetivos y resultados finales, en vez de en las acciones y medios, responden al ¿Qué? y no al ¿Cómo?*
- *Sus insumos y resultados deben ser comprendidos con facilidad por todos en la empresa.*
- *Todos los procesos se relacionan con los clientes y sus necesidades, en forma “directa” o “indirecta” (contribuyendo)”.*<sup>2</sup>

La definición de proceso de Hammer y Stanton, encierra un mensaje claro y convincente, desde la perspectiva de introducir ideas claves como: creación de valor en su conjunto, se atraviesan fronteras organizacionales y están orientados a las necesidades de los clientes.

Thomas Davenport, (1993) uno de los pioneros de la reingeniería, aporta otra visión válida y es que, un proceso de negocio, es un conjunto estructurado, medible, de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Como se aprecia, esta definición implica un fuerte énfasis en cómo se debe ejecutar el trabajo dentro de la organización.

Estos dos enfoques encierran claramente la definición que más se adecua al desarrollo de esta investigación. Sin embargo existen otros criterios que pudieran argumentar aún más el punto de vista que se quiere defender:

*“es un set de tareas lógicamente relacionadas para alcanzar un resultado de negocio definido”* Davenport y Short (1990).

*“Cualquier actividad o grupo de actividades que toman una entrada (input), le añaden valor, y proveen de un resultado (output) a un cliente interno o externo”* Harrington (1991).

*“Un conjunto de actividades vinculadas que toman una entrada (input) y lo transforma para crear un resultado (output). Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debería añadir valor a la entrada y crear un resultado que es más útil y efectivo al receptor,...”* Johansson et al., H.J (1993).

---

<sup>2</sup> Hammer, Michael y Stanton, Steven A. “La Revolución de la Reingeniería”. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1997.

*“Un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de entradas (inputs) y crean un resultado (output) que es de valor para el cliente”* Hammer y Champy (1993).

No cabe dudas de que, tomando en consideración estas citas a la hora de definir el concepto proceso de un negocio, no pueden faltar elementos tales como:

- conjunto de actividades, que obligatoriamente están interrelacionadas o conectadas entre sí, para indicar una secuencia lógica, a través de pasos o etapas.
- Se parte inicialmente de entradas o insumos, que se transforman en un resultado final, una meta o propósito a alcanzar.
- En esta secuencia de actividades es importante la creación de valor perceptible, no solo para los clientes, sino para la organización y los accionistas.
- Atraviesan diferentes fronteras funcionales o departamentales.
- Está orientado a las necesidades de un público objetivo, mercado meta o clientes de la organización.

La autora considera que esta es la definición de proceso que se debe asumir en el desarrollo de la investigación y además es de su interés destacar rasgos, que enfatizan que estos pueden ser medibles y están orientados al rendimiento.

También se considera válido el criterio de los autores Peppard y Rowland (1994) al examinar tipos de procesos organizacionales, como son:

1. Los **procesos estratégicos** son aquellos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro. Aquí queda incluida: la planeación estratégica, la elaboración de productos y servicios y la producción de nuevos procesos.
2. Los **procesos operacionales** son aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo sus funciones normales día a día, como es: persuadir al cliente, satisfacerlo, apoyarlo, administración de efectivo y fiscal e informes financieros.
3. **Procesos de apoyo** son aquellos que permiten que se lleven a cabo los procesos estratégicos y operacionales, como la administración de recursos humanos, contabilidad gerencial y administración de los sistemas de información.

Como es de suponer, los autores precisan que estos tres tipos de procesos organizacionales pueden subdividirse en conjuntos de procesos o subprocesos más detallados. A su vez, estos procesos se pueden subdividir en un nivel aun mayor de detalle, y así sucesivamente, hasta que se llega al nivel de la tarea individual. También enfatizan que un subproceso es parte de un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas y las actividades son las tareas a ejecutar en cada etapa o paso preconcebido.

Un elemento importante a considerar es el vínculo que existe entre los términos “proceso de negocio” y “servicio o producto”. En bibliografía consultada en Internet, se puede evidenciar la estrecha relación que existe entre estos conceptos: *“los conceptos de proceso o servicio, están cada vez más de moda entre las organizaciones....Y sin embargo, a la hora de utilizar de forma práctica ambos términos, parece que la mayor parte de las organizaciones no se pone de acuerdo ni en su definición, ni en su alcance, ni en sus características”*<sup>3</sup>. Por lo que sería conveniente esclarecer la relación que existe entre estos, aunque de una perspectiva simplificada, con el objetivo de limitar el efecto de inevitables confusiones.

Al identificar el término proceso, como una sucesión o secuencia de actividades interrelacionadas, que crean valor, las cuales transforman entradas en salidas, se pudiera decir que, en un proceso de negocio, el servicio o producto, es el resultado o la salida del proceso en cuestión.

### **I.1.2 Particularidades del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial.**

Resulta complejo conceptualizar en una bibliografía especializada y por autores reconocidos, la variable proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial; no obstante, a partir del herramental teórico resumido anteriormente, se está en condiciones de definirlo.

De manera general, los despachos de carga aérea internacional se dividen en trámites comerciales y trámites no comerciales. Esta terminología expresa que los trámites comerciales responden a operaciones de importación o exportación de carga de entidades, organismos, empresas, o sea; cualquier operación que tenga un fin comercial.

---

<sup>3</sup> Enjuto, Joseba. “Procesos y servicios”. <http://secugest.blogspot.com/2008/03/procesos-y-servicios.html>. p.1.

En el caso de los trámites no comerciales responden a operaciones de personas jurídicas o naturales, que realizan operaciones de importación o exportación de carga con carácter no comercial.

Como primer elemento a considerar, el proceso de recogida de carga aérea internacional, es una secuencia de actividades establecidas desde el arribo del avión (con pasajeros, equipaje y carga), hasta que la carga es despachada al cliente.

Se subdivide en dos grandes subprocesos: uno, un proceso previo, que comienza desde el arribo de la aeronave hasta que se almacena la carga en el almacén; dos, la secuencia de actividades desde que la carga está en el almacén lista para ser despachada, hasta que es recibida por los clientes. Este último será objeto de análisis, pues es el que se desarrolla de “cara al cliente” y constituye el objeto de estudio.

Cada etapa está relacionada o interconectada, una con otra y es necesario transitar por cada una para lograr el objetivo final, que no es más que la acción de recoger la carga por parte del cliente.

Quizás no se evidencie con claridad las entradas y salidas de insumos necesarios. En este caso sería la entrada y salida de carga, información (documentos) y recursos que aseguran el despacho de la carga aérea internacional no comercial. Estos lo conforman:

- la carga o mercancía que llega en el avión.
- La información, expresada en documentos reconocidos internacionalmente que amparan las cargas o mercancías como son la guía aérea y los manifiestos de carga del vuelo, así como los documentos exigidos por las autoridades involucradas, tales como: informes de clientes citados, carnet de identidad, pasaportes, cartas de validación de viajes por asunto de trabajos, declaraciones de mercancías, facturas, recibos de cobro y expediciones de salida).
- Los recursos indispensables para cumplir con el objetivo final como son: los montacargas, papel, sistemas y soportes informáticos, personal capacitado, entre otros.

La creación del valor para el cliente, está fielmente ligado a las bondades de hacer un despacho que cumpla con los requisitos básicos exigidos en el negocio de la carga aérea

internacional, relacionados con **la rapidez, accesibilidad o disponibilidad y la seguridad**.

O sea, la creación de valor se traduce en disponer de un proceso, en el que no exista la duplicidad de actividades, ni barreras errores o demoras; que obstaculicen la fluidez del mismo, una clara comprensión de las etapas o fases del proceso por parte de todos los implicados, que sepan reconocer la importancia de lo que se hace y por qué se hace, en aras de propiciar una mayor rapidez en la recogida de la carga por parte del cliente.

La *accesibilidad o disponibilidad* está cada vez más relacionada con las incorporaciones de valor agregado difundidas en el mundo en relación al servicio. Ya hoy en día, los servicios de despachos de carga están cada vez más alejados de los aeropuertos.

La *seguridad*, también tributa a la generación de valor cuando el cliente recibe su carga en las condiciones requeridas, según la naturaleza de la carga, que puede ser, perecedera, restos humanos, animales vivos, entre otras; garantizando entregarlas con el peso adecuado y definido por el embarcador, evitando así el margen de robos o extracciones intencionadas, así también despachar las cargas sin roturas, y perfectamente manipuladas, según las regulaciones internacionales, para eliminar toda reclamación por parte de los clientes por inconformidades en el momento del despacho.

El proceso está centrado en la realización de un resultado final o meta, que no es más que la recogida de la carga no comercial por parte de los clientes, desde la perspectiva del cliente e incrementar los despachos de carga aérea internacional no comercial, para así elevar la cuota de mercado, fortalecer la imagen ante la competencia, y consolidar el posicionamiento, lo que supondría elevados niveles de ingresos para la empresa, y mejor desempeño de los indicadores de eficiencia y eficacia, desde la perspectiva del negocio.

Finalmente el proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial está relacionado con los clientes y sus necesidades, tanto internos y externos.

El propósito de estos procesos está dirigido a la satisfacción de una necesidad perceptible, o sea; al cumplimiento del deseo, gusto, o expectativa de una persona que requiere en un momento determinado, recoger una carga aérea internacional no comercial, bajo los parámetros de exigencia que pudieran caracterizar al mercado cubano. Así también en el proceso influyen las satisfacciones y percepciones de los clientes internos, como expresión del adecuado funcionamiento o no, del propio proceso.

Los autores Peppard y Rowland (1994) argumentan un grupo de indicadores que sirven de base para competir entre las empresas y pudieran constituir, a juicio de la investigadora; fieles medidores del desempeño de un proceso en particular. Los clasifican como sigue: calidad del servicio, flexibilidad, confiabilidad en la entrega, rapidez, precio y administración de la relación.

A continuación se caracterizarán los indicadores que pudieran medir y cuantificar al proceso de estudio en cuestión.

## **1. Calidad.**

Los autores Peppard y Rowland, se apoyan en las dimensiones utilizadas por Fitzgerald et al.<sup>4</sup>, que aunque se describen con respecto a un banco, guardan una estrecha relación con las dimensiones a caracterizar en el servicio de recogida de carga aérea no comercial. Del grupo de dimensiones propuesto por estos especialistas, la autora seleccionó los de más interés para la investigación y son:

**Estética/apariencia:** cómo ve la oficina de servicio el cliente, es decir, la decoración de la sucursal y el tono de voz del personal en el teléfono, si son profesionales o no.

**Limpieza y orden:** qué tan limpias y ordenadas están las instalaciones.

**Comunicación:** qué tan bien se comunica el proveedor del servicio con el cliente. Esto podría ser a través del correo, señalizaciones o a través del personal y cubre tanto el contenido de la comunicación como su estilo.

**Cortesía:** qué tan corteses fueron los proveedores del servicio. Todo el mundo desea ser tratado con un nivel básico de "cortesía común", es decir, qué tan bien trata a los clientes el personal.

**Trato amigable:** qué tan amigable es el servicio. Éste, como otras dimensiones, depende mucho de la cultura de la nación en la cual se está proporcionando el servicio.

**Atención a las demandas:** qué tan esmerada es la organización hacia las solicitudes: una medida de lo anterior es la forma como se manejan solicitudes no convencionales. Esto se puede extender hasta incluir el nivel de intervención gerencial requerido para llevar a cabo este servicio.

**Seguridad:** la garantía, seguridad y la experiencia del servicio.



## **2. Rapidez.**

Peppard y Rowland explican que la rapidez se ha vuelto muy importante como base de competencia y se puede concebir en dos formas principales:

**Tiempo de entrega.** Tiempo que se necesita para entregar el producto o el servicio al cliente.

**Tiempo de elaboración.** Tiempo que se necesita para la elaboración y la puesta en práctica de los productos, servicios y procesos de mañana. Lo que se pudiera considerar en el caso particular como el tiempo que toma una carga desde el momento de estar lista para el despacho, hasta que se le despacha al cliente.

La gestión de operaciones, incorporó las cinco áreas de decisión más importantes en las organizaciones, como son: los procesos, la capacidad, la calidad, el inventario y la fuerza de trabajo.

Por tanto quedaría agregar dos indicadores de gran importancia, los que serían la capacidad y los requerimientos técnicos.

## **3. Capacidad.**

Expresa la capacidad de respuesta a la demanda del servicio, o sea; balancear la oferta con la demanda en las operaciones es crucial para cumplir con los tiempos de entrega. El no lograr este equilibrio resultará en costos más altos, donde existirá sobrecapacidad o una calidad reducida en el servicio, en tiempos de entrega más largos o negocio perdido, cuando la capacidad no sea suficiente.

## **4. Requerimientos técnicos.**

Estos incluirían la fuerza de trabajo, los equipos, recursos necesarios y la tecnología.

Hasta aquí, la conceptualización del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial, así como de las restantes categorías de soporte en la medición del mismo.

## **1.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO. CONCEPTOS FUNDAMENTALES.**

El propósito fundamental de este epígrafe, es valorar las ideas propuestas por Hammer y Champy, en la obra más importante en la historia de la reingeniería; su libro “Reengineering the corporation: A manifest for Business Revolution”. Estos autores

definen como verdaderas fuerzas impulsoras, en una Reingeniería de Procesos a las denominadas “tres C”: los clientes, la competencia y el cambio.

Hammer y Champy señalan, que para tener éxito en la economía global de hoy, las corporaciones deben tener estructuras organizacionales y procesos de negocio, que sean rápidos, entreguen una alta calidad de forma consistente, sean flexibles y tengan bajo costo.

Concluyen que, en los negocios tradicionales es poco probable poder entregar estos requisitos debido a la forma en que ha evolucionado la manera de hacer negocios.

Sus análisis apuntan a que todos los principios que han regido la evolución de la administración, fueron apropiados en su tiempo, pero en el ambiente actual, los resultados inevitablemente son: retrasos y errores, rigidez y altos costos.

La realidad es que las corporaciones no pueden pasar a un nuevo ambiente competitivo adaptando los viejos métodos de dirección, se requiere de un completo rediseño que barra con todo. La idea fundamental, defendida por estos autores, es que la Reingeniería proporciona estos cambios.

Se entiende por reingeniería, de acuerdo con la definición de Hammer y Champy: *“la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez”*.<sup>4</sup>

La esencia y aporte fundamental de la Reingeniería, es precisamente el principio del cambio radical de los procesos de negocio o de las maneras tradicionales de cómo hacer el trabajo; reinventar o repensar el trabajo, recurrir a procesos de innovación que rompan con esquemas y viejas formas de hacer; realizar rupturas en los rendimientos que constituyan verdaderas conquistas. Estos elementos constituyen un denominador común defendido por todos los autores referenciados. Y se evidencia en los siguientes conceptos:

---

<sup>4</sup> Hammer, Michael y Champy, James. “Reingeniería”. Editorial Norma. Bogotá. 1993. p.42.

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas, y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.<sup>5</sup>

Reingeniería de procesos en la empresa, es una filosofía de mejora. Busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa.<sup>6</sup>

Es el estudio, análisis, la revisión radical y el rediseño de los procesos que se realiza en la entidad, para buscar cambios y mejoras transcendentales en los resultados que se esperan obtener, considerados en términos de costo, calidad, servicios, eficiencia.<sup>7</sup>

Desde esta perspectiva, comúnmente aceptada, la reingeniería consiste en rediseñar, partiendo de cero o una hoja en blanco, los procesos más significativos para el negocio que desarrolla una compañía, con el objeto de conseguir un despegue notable en los principales indicadores que posibilitan medir su eficiencia y en la satisfacción de las necesidades de los clientes a los que sirve.

El enfoque de la página en blanco de Hammer y Champy, ha tenido detractores, como es de suponer, aunque también seguidores.

Radical significa llegar hasta la raíz de las cosas; comenzar con la tradicional página en blanco y reinventar cómo debe hacerse el trabajo. Para algunos, esta noción puede parecer extrema e incluso peligrosa. Pero no somos los únicos que mantenemos con firmeza esa creencia.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup>Tomado de Manganelli, Raymond L y Klein, Mark M (1995). Cómo hacer Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá. p.8.

<sup>6</sup> Tomado de Peppard, J. y Rowlan, Phillip (1994). La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio. Prentice Hall. Formato digital.

<sup>7</sup> Tomado de Blanco Encinosa, Lázaro J (1996). Reingeniería de procesos e informática. Facultad de Economía. UH. p.13.

<sup>8</sup> Tomado de Hammer, Michael y Stanton, Steven A. (1997). La Revolución de la Reingeniería. Editorial Díaz de Santos. Madrid. p.3.

La reingeniería es comenzar de cero. Es buscar nuevos modelos de organización. Las costumbres, los hábitos, no cuentan.<sup>9</sup> Este método tiene la ventaja de que descarta las hipótesis implícitas en el proceso existente y permite una reconsideración fundamental de la forma como se lleva a cabo el negocio.<sup>10</sup>

L. Manganelli y Mark M. Klein, en su definición de reingeniería apoyan el criterio del rediseño radical de los procesos y enfatizan la importancia que presupone en la reingeniería, el rediseño de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan.

Sin embargo, estos autores, dejan claro su inconformidad con el enfoque de la página en blanco. Según ellos, *“es indudablemente atractivo, pero los defectos son fatales”*.<sup>11</sup>

*“Por llamativo que sea este ejercicio irrestricto de pensamiento creativo, sus limitaciones son severas, de aquí deviene la posición extrema de su punto de vista. Al referir, que solo es apropiado en organizaciones pequeñas y procesos simples y que es imposible su aplicación como técnica de grupo, difícil de reproducir, puesto que no tiene proceso y disciplina, no proporciona suficientes detalles para sostener la propuesta original y no tiene ninguna base para un plan fidedigno de transición e implementación. El atractivo del proceso intuitivo es indudable, pero la realidad es otra”*.<sup>12</sup>

A criterio de la autora, no deja de constituir una posición interesante y un poco extrema a la vez, cuando plantean que las ideas revolucionarias, no se desarrollan en el vacío. El pensamiento o la creatividad necesitan de un marco de referencia. Se necesita saber qué se está haciendo, o que se ha hecho, a fin de entender la forma en que falla la práctica corriente.

Por tal razón, estos autores definen la metodología Rápida de Reingeniería, para asegurarle al proceso la guía en aras de solucionar la mejor ruta en el itinerario,

---

<sup>9</sup> Tomado de Blanco Encinosa, Lázaro J (1996). Reingeniería de procesos e informática. Facultad de Economía. UH. p.16.

<sup>10</sup> Tomado de Peppard, J. y Rowland, Phillip (1994). La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio. Editorial Prentice Hall. Formato digital.

<sup>11</sup> Manganelli, Raymond L y Klein, Mark M. “Cómo hacer Reingeniería”. Editorial Norma. Bogotá. 1995.

<sup>12</sup> Idem.

desarrollando la información necesaria para proceder y brindando amplias oportunidades para pensar, más bien que aceptar lo que es obvio.

La autora se identifica con la posición antes defendida, pues no es menos cierto, que apoyarse en un punto o marco de referencia, para repensar algo que se está haciendo erróneamente, es una práctica ejercida por muchos por los evidentes resultados que conlleva cuando se implementa bien.

Sin embargo, la autora también expresa su inconformidad con los mismos, al reflexionar de que en ocasiones las circunstancias obligan a una organización, a recabar una gran dosis de creatividad y pensamiento libre de esquemas, como única alternativa, para alcanzar grandes saltos en la forma cotidiana, del cómo hacer algo. De esta manera grandes empresas han impuesto estilos o hábitos de consumo diferentes, como ha sido el caso de la Revolución Informática.

Por tanto, la autora se inclina por la idea de partir de un criterio totalmente nuevo, repensado; con cierta dosis de creatividad y libre de esquemas y compararlo con un marco de referencia, para así concretar en una combinación perfecta de creación teniendo en cuenta lo que se hace y cómo se hace, para entender la falla de la práctica diaria.

Albizu y Olazaran, (2003) quizás no tan conocidos en la materia, reflexionan entre otros temas, sobre el concepto de reingeniería y presentan resultados de un estudio sobre lo que ha supuesto en Europa, la implantación de esta herramienta de gestión. Entre sus consideraciones, se evidencian planteamientos críticos sobre los postulados de los creadores de la reingeniería.

Sus consideraciones acotan que la implementación de la reingeniería en Europa ha mostrado matices interesantes. Una conclusión importante en su libro, es que la ausencia de radicalidad es la principal característica de la reingeniería de procesos de negocio en Europa; o sea, no asumen la radicalidad como foco de generación de efectos espectaculares. La implantación de esta herramienta de gestión se asume a partir de un proceso de adaptación y adecuación a los contextos y especificidades de los diferentes ámbitos económicos y sociales en los que se van a desarrollar.

Una conclusión general del análisis efectuado por estos autores, parece sugerir que en Europa la reingeniería de procesos de negocio se ha implantado flexibilizando y

adaptando los postulados radicales que defendían sus creadores y otros autores. Idea muy válida, a tener en cuenta por la investigadora y en futuras aplicaciones de la reingeniería en las condiciones y bajo las especificidades del contexto empresarial cubano.

Según reflexiones en común de los autores referenciados con respecto a lo qué es y no es reingeniería, se ha demostrado que se ha tergiversado el término de reingeniería, en interpretaciones llevadas a la práctica mal encaminadas, no así en el caso del ejemplo europeo.

El redimensionamiento de la empresa no es reingeniería. La reingeniería trata de revisar y repensar, desde el principio, el trabajo que se realiza, con el fin de eliminar lo superfluo y de encontrar mejores formas de hacerlo. La reingeniería elimina trabajo, no puestos o personas.

A juicio de uno de sus creadores, Michael Hammer, en una entrevista concedida planteó que *“la reingeniería no significa reducción de personal, no significa sacarse a la gente de encima. Cuando un proyecto de reingeniería se centra en la rapidez y la calidad, no hay necesidad de ir en pos de una reducción de plantilla, solo cuando se busca ahorrar costos, se empieza a pensar en tales cosas, pero esa no es la verdadera esencia e intención”*.<sup>13</sup>

La reestructuración tampoco es sinónimo de reingeniería. La reingeniería se centra en cómo se hace el trabajo, no en cómo debe estructurarse la empresa.

De acuerdo con la concepción clásica de reingeniería, un elemento crítico en la consecución de los saltos de rendimiento planteados es la aplicación de las tecnologías de información a los procesos de generación de valor.... Así la introducción de la informática ha permitido rediseñar los procesos actuando más bien como un elemento facilitador<sup>14</sup>, no es en sí el fin, sino uno de los medios, que lo complementa.

---

<sup>13</sup> Delorme, Patricia y Casinelli, Héctor. Reingeniería no significa reducción de personal. Entrevista exclusiva a Michael Hammer. Revista Gestión, V 1. No.2. Marzo-Abril. Segunda edición. Argentina. 1996

<sup>14</sup> Tomado de Albizu, Eneka y Olazaran, Mikel (2004). Reingeniería y cambio organizativo. Editorial Pearson Educación SA. Madrid. p.13.

Por lo tanto, la reingeniería no es automatización, su función es la de facilitar el diseño de nuevos procesos, no el de suministrar nuevos mecanismos para realizar los mismos viejos procesos.

Intentar perseguir mejoras incrementales de los procesos existentes, está más relacionado con los supuestos de mejora total de calidad, u otros programas, que con la reingeniería. La mejora continua, hace hincapié en cambios pequeños incrementales, el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo.<sup>15</sup>

Finalmente la reingeniería adopta un enfoque equilibrado e integrador, que abarca tanto los aspectos técnicos de los procesos (organización, tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles) como los aspectos sociales (dotación del personal, políticas, cargos, planes de cuadros, e incentivos), pero desde una perspectiva novedosa.

### **I.3 IMPACTO DE LA REINGENIERÍA EN EL TRABAJO Y EN EL REDISEÑO DE PROCESOS.**

Le resulta cómodo a la investigadora argumentar este epígrafe, a partir de los planteamientos de los clásicos Hammer y Champy, por la claridad con que abordan esta temática. De hecho, constituye la principal referencia en diversos medios como, artículos publicados en revistas o Internet, libros, entre otros, que refuerzan su criterio y con el que se concuerda plenamente.

No hay ninguna regla dura y rápida sobre cómo lucirá un proceso de negocios producto de la reingeniería, simplemente porque cada uno es un proceso individual y específico.<sup>16</sup>

No obstante, estos autores consideran que existen características semejantes que se repiten, en compañías muy diferentes, al observar y formar parte en diferentes proyectos de reingeniería. Estos criterios se defienden, tanto en su primera versión de “Reingeniería”, como en la segunda, “Reingeniería de la Corporación: un Manifiesto para la Revolución de los Negocios”, de una forma más sintetizada.

Blanco (1996), es un autor cubano que, asume los criterios de Hammer y Champy desde su óptica, lo que se considera válido y refuerza la idea que da inicio al epígrafe. Concluye que en su experiencia en trabajos de consultorías, uno se enfrenta a nuevos ejemplos,

---

<sup>15</sup> Tomado de Manganelli, Raymond L y Klein, Mark M. (1995). Cómo hacer Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá. p.19.

<sup>16</sup> Tomado de Hammer, Michael y Champy, James (1993). Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.

por lo tanto, considera que no están expuestas todas las características de los procesos rediseñados, aunque si se exponen las más comunes, y generales.

Por su interés para la investigación, a continuación se presenta un resumen de estas características tomadas fundamentalmente de los aportes de Hammer y Champy (1993) y del profesor Blanco (1996). En el **anexo 1** se fundamentan otras características a tener en consideración.

- Se combinan varios trabajos en uno: muchos rediseños de programas combinan los pasos del proceso y hacen un equipo directamente responsable de crear satisfacción en el cliente.
- La toma de decisiones reside en los trabajadores, no en los gerentes: la responsabilidad de tomar decisiones generalmente se vuelve una parte integral del propio proceso, en lugar de estar separada. Las ventajas son menos retrasos, disminución de gastos y costos fijos, mejor respuesta a los clientes, los trabajadores son facultados para crear valor.
- Los pasos del proceso se realizan de manera lógica y naturalmente: la mayoría de los procesos de reingeniería permiten completar múltiples trabajos simultáneamente y las actividades subsecuentes son organizadas lógicamente.
- El trabajo se realiza donde tiene más sentido: estos se ejecutan en el área adecuada, sin que se requiera desplazar el trabajo a otros departamentos o aéreas organizativas. Se trata de realizar el proceso, dentro de una única área organizativa.
- Las verificaciones o controles son reducidos o eliminados: la verificación y el control son introducidos donde tienen un sentido económico.
- Las descripciones del trabajo crecen y se vuelven multidimensionales, las personas desempeñan un amplio rango de tareas: después del rediseño, el trabajador, es parte de un equipo del proceso que tiene la responsabilidad de todo el proceso por completo. Así el trabajo se vuelve multidimensional, más gratificante y más ligado al resultado final.
- La estructura organizacional se transforma de jerárquica a una estructura más plana: cualquier estructura organizacional que quede después de la reingeniería



tiende a ser más plana, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras, que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos gerentes.

- La base para medir el desempeño y su compensación se alejan de las actividades para evaluar los resultados: en lugar de pagarse el tiempo, a los trabajadores de una empresa rediseñada se les paga por los resultados alcanzados.
- El papel y el propósito del gerente cambian de supervisor a facilitador: los equipos de proceso no necesitan jefes, ellos necesitan facilitadores. Un jefe asigna el trabajo. Un facilitador ayuda al equipo a resolver los problemas y facilita el logro proporcionando los recursos requeridos e información.

Cada proyecto de reingeniería de procesos es único y exigirá visión, creatividad y un juicio legítimo a desarrollar. No obstante, tomar las experiencias y modelos que otros han seguido, puede ser de valor en el desarrollo de futuros procesos de reingeniería.

#### **I.4 MÉTODOS O ENFOQUES QUE FUNDAMENTAN EL REDISEÑO DE PROCESOS.**

Los autores Peppard y Rowland, proponen dos métodos o enfoques principales para el rediseño de los procesos: <sup>17</sup>

El método de hoja en blanco, que arranca de los resultados deseados del proceso y trabaja a partir de éstos, para diseñar un nuevo proceso desde cero. Enfoque defendido por los creadores de la reingeniería Hammer y Champy.

Y el método de rediseño sistemático, que parte de los procesos existentes y trabaja a partir de éstos. Eliminando desperdicios, simplificando e integrando tareas y, donde sea apropiado, automatizando actividades (ESIA).

A juicio de la autora este último método, se contradice con los supuestos de la reingeniería de procesos, abordados por Hammer y Champy, que plantean, que la reingeniería nunca se enfoca en arreglar los procesos viejos, señalando “...eso entregará mejoras marginales. En cambio, la reingeniería se enfoca en los descubrimientos, permitiendo saltos cuánticos”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup>Peppard, J. y Rowland, Phillip. “La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio”. Editorial Prentice Hall. 1994. Formato digital.

<sup>18</sup> Hammer, Michael y Champy, James. “Reingeniería”. Editorial Norma. Bogotá. 1993.

Peppard y Rowland argumentan de manera acertada su posición cuando plantean, que el hecho, de ignorar los procesos existentes; constituye un alto riesgo, porque deja de tomar en cuenta los conocimientos, la experiencia acumulada y los riesgos de repetir errores del pasado. *“De hecho, pocas empresas tienen éxito al poner en práctica procesos totalmente nuevos en operaciones ya existentes. Los procesos simplemente tienen tan poca relación con el trabajo que realmente se está llevando a cabo, que los trabajadores a veces no se pueden relacionar con el nuevo diseño y la iniciativa se paraliza totalmente”*.<sup>19</sup>

Sin embargo, también reconocen los peligros de analizar los procesos existentes con demasiada profundidad y limitarse por ellos, cuando se intenta pensar en nuevas formas de trabajar. *“Sencillamente, no existe nada absolutamente bueno ni malo, y debe llegarse a un equilibrio entre tener conocimiento de lo que realmente está ocurriendo en el proceso y, nuevos pensamientos de cómo podrían hacerse las cosas en un mundo ideal”*.<sup>20</sup>

Por otro lado, de cierta forma existe una similitud en las acciones derivadas del enfoque ESIA y los principios o supuestos, propuestos por Hammer y Champy en el rediseño de procesos. Ellos abordan estas acciones, pero desde la óptica del cambio radical o del método de la hoja en blanco. Ellos defienden solo el método de la hoja en blanco, que incluye a su vez las tareas de eliminar, simplificar, integrar y automatizar como palanca de cambio, en el propio proceso de creación e innovación; visto todo en conjunto como un solo enfoque.

Peppard y Rowland consideran que en la mayor parte de las situaciones, para un proceso dado, se utiliza una combinación de estos dos métodos en diferentes puntos. La autora considera válido este enfoque y lo asume plenamente como base para la propuesta de implementación del proyecto de reingeniería.

Según las contribuciones, de estos autores, el rediseño sistemático tiende a utilizarse para hacer mejoras a corto plazo, en tanto que el método de “hoja en blanco” establece los cimientos para competir a mediano y largo plazo.

---

<sup>19</sup> Peppard, J. y Rowlan, Phillip. “La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio”. Editorial Prentice Hall. 1994. Formato digital.

<sup>20</sup> Peppard, J. y Rowlan, Phillip. “La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio”. Editorial Prentice Hall. 1994. Formato digital.

Estos autores proponen un grupo indispensable de informaciones para anotar en cada uno de los pasos del proceso, que incluye:<sup>21</sup>

- Tiempos de entrega: tiempo del inicio del proceso, tiempo que tarda completar cada paso y los tiempos entre cada paso.
- Las dependencias deben ser claras, es decir, dónde depende una tarea del resultado de otra.
- La persona que lleva a cabo cada tarea.
- Deben mostrarse las áreas problema, aquellas tareas que son difíciles, sucias o peligrosas y aquellas que presentan problemas frecuentes.
- Que agregan valor, sea que un paso agrega valor o simplemente agrega costo.

Es necesario identificar niveles de procesos, con los cuales se puede mostrar el ciclo completo del proceso en una forma manejable, con cada uno de los pasos subdividido con mayor detalle en otra gráfica.

Estas informaciones se grafican en los “mapas de proceso”, herramienta muy útil para entender los procesos existentes y para elaborar los nuevos. Lo que permiten a los equipos ver claramente el proceso e identificar desperdicios y áreas de mejoras.

Retomando los métodos para el rediseño, propuestos por Peppard y Rowland, se explicará de manera sintetizada las aplicaciones de cada uno:

El rediseño de un proceso existente o perfeccionamiento de uno recién diseñado, por lo general significa hacerlo mejor, más barato y más rápido.

El propósito fundamental de cualquier organización es que todas sus actividades, de alguna manera, agreguen valor para el cliente. Al hacer el rediseño de procesos existentes, el énfasis radica en la eliminación de todas las actividades que no agregan valor y la mejora de aquellas actividades centrales que agregan valor. Su propuesta para llevar a cabo esto, se resume en la regla “ESIA”: Elimine, Simplifique, Integre, Automatice **(Anexo 2)**.

---

<sup>21</sup> Peppard, J. y Rowlan, Phillip. “La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio”. Editorial Prentice Hall. 1994. Formato digital.

El rediseño de procesos a partir del método de “hoja en blanco”, supone un análisis diferente desde la perspectiva de estos autores. La autora apoya estas ideas y las aborda a continuación.

Se parte de las necesidades subyacentes que se desean satisfacer y para quiénes. El por qué se desea satisfacer estas necesidades y si se corresponde con la estrategia de la organización. El lugar apropiado para brindar el servicio a estas necesidades. Establecer cuándo se debe cumplir con estas necesidades y en qué plazo y escala de tiempo se debe operar.

Pensar en cómo se ofrecerá todo lo anterior, a partir de cuáles procesos, quiénes los operarán y definir qué oportunidades tecnológicas existen para mejorar el rendimiento de los procesos y de las personas participantes.

Estos autores completan su propuesta con una metodología, como punto de partida para el rediseño de procesos, a partir del método de hoja en blanco:<sup>22</sup>

**Paso 1:** Entienda a lo máximo los procesos existentes. Este paso incluirá un análisis de los resultados que actualmente están rindiendo estos procesos.

**Paso 2:** Verificación de especificaciones, lluvia de ideas, fantasía. La verificación de especificaciones es útil, para destacar formas alternativas de trabajar, pero no debe considerarse como la finalidad misma del asunto.

**Paso 3:** Diseño del proceso. Durante esta etapa las nuevas ideas sobre el proceso, se meditan con mayor detalle. Al pasar las ideas a diseño es importante que la hoja en blanco considere con más detalle, la capacidad de los recursos humanos, que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de especificaciones, para asegurarse que las personas no vuelven a hacer las cosas de la forma tradicional.

**Paso 4:** Ratificación. Una vez diseñado el nuevo proceso es importante ratificarlo al simular cómo operará en el mundo real.

---

<sup>22</sup> Peppard, J. y Rowlan, Phillip. “La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio”. Editorial Prentice Hall. 1994. Formato digital.

Se tendrán en cuenta para la propuesta a implementar en la reingeniería de procesos la combinación de los rasgos distintivos de estos enfoques, para el rediseño del proceso. Se utilizará de manera general, la regla ESIA, partiendo del estudio del proceso existente, y además se intentará acudir al pensamiento creativo e innovador, para así complementar el análisis, sin olvidar los estudios de referencia, en aras de adaptar el análisis a las condiciones concretas y particulares.

### **I.5 EL CAMBIO ORGANIZATIVO EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO.**

Para lograr tener éxito en un proceso de reingeniería es necesario tener en consideración la generación del cambio organizativo que reside en esta herramienta de gestión.

La contradicción expresa entre la posición de los clásicos y el criterio de los autores españoles referenciados, responde al énfasis o importancia del tema y al cómo llevar a cabo el cambio organizativo en una reingeniería de procesos. Tal afirmación, se argumenta con los siguientes postulados.

Los autores españoles, reconocen que *“si bien, en la obra más importante en la historia de la reingeniería “Reengineering the corporation: A manifest for Business Revolution”, se sugiere de manera aceptada, que la reingeniería debe ir acompañada de diferentes elementos de cambio organizacional (diseño organizativo, definiciones funcionales, estilos de dirección, relaciones laborales, etc.), es notable reconocer que, muy poco dice sobre cómo llevarlo a la práctica. Este hecho es reconocido por los propios autores en el epílogo de la obra”*.<sup>23</sup>

Hammer y Stanton, persisten en plantear que aunque la reingeniería comienza con el rediseño de los procesos, no se detiene ahí. *“Los cambios radicales y fundamentales que produce en la estructura de los procesos repercuten como las ondas expansivas en todos los aspectos de la empresa. Como dijo un director general ejecutivo: sino cambia todo, no es reingeniería”*<sup>24</sup>. Sin embargo, tampoco ofrecen una respuesta convincente sobre como ejecutarlo.

---

<sup>23</sup> Albizu, Eneka y Olazarán, Mikel. “Reingeniería y cambio organizativo”. Editorial Pearson Educación. 2004. p.15.

<sup>24</sup> Hammer, Michael y Stanton, Steven A. “La Revolución de la Reingeniería”. Editorial Díaz de Santos. Madrid.1997.p.171.

Davenport, hace especial hincapié en la importancia de la gestión del cambio como elemento sustancial en la implantación de la reingeniería. En este sentido sostiene que la reingeniería requiere de un profundo cambio cultural, más allá del rediseño del flujo de procesos y de la estructura que les rodea, defendido, por la mayoría de los autores, provocando este hecho a simple vista, largos periodos de implantación.<sup>25</sup>

Para los autores españoles, esta constituye una de las mayores contradicciones entre las propuestas de Hammer, Champy y Davenport como principales precursores de la reingeniería. Los primeros apelan por la extrema radicalidad del cambio, haciendo énfasis en la implantación de la reingeniería en el marco de plazos cortos, mientras que el último, reconoce, siendo paradójico, la dificultad de implantar efectivamente la reingeniería sin abordar cambios organizativos que pueden tardar varios años en completarse.

Existen también ciertas diferencias entre estos autores en lo concerniente a la conceptualización del papel que deben desempeñar los factores posibilitadores del cambio. Hammer y Champy enfatizan sobre la preeminencia de los factores tecnológicos y en especial de las Tecnologías de la Información, como palanca de cambio. Sin embargo, Davenport argumenta que los principales factores posibilitadores del cambio en las empresas son, sin menoscabo de los tecnológicos, los factores humanos, y organizativos.

Albizu y Olazaran, coinciden con lo planteado con Peppard y Rowland en que los procesos, las personas y la tecnología, constituye el entramado de la reingeniería.

Finalmente, los autores españoles concluyen que resulta imprescindible integrar los procesos, las personas y los sistemas habilitados para el funcionamiento de aquellos en una organización que posibilite la más eficiente combinación de los recursos disponibles, conclusión validada por Peppard y Rowland, a la que agregan de una manera acertada el supuesto de que también deben estar organizados en relación con las necesidades del mercado y los clientes del mismo.

---

<sup>25</sup> Tomado de Tomado de Albizu, Eneka y Olazaran, Mikel (2004). Reingeniería y cambio organizativo. Editorial Pearson Educación SA. Madrid. p.16.

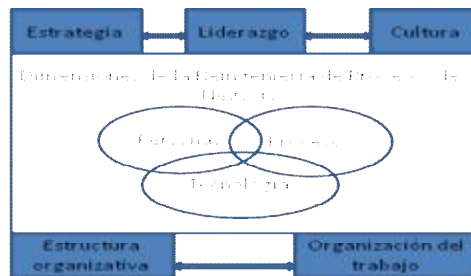
Sin dejar lugar a dudas o incomprensiones, Albizu y Olazaran, arremeten en su obra fuertemente y plantean que la idea defendida por la literatura clásica es que la reingeniería con su fuerte insistencia en el cambio radical, rápido e impulsado por la dirección (topdown), olvidó la complejidad del cambio organizacional.

La autora comprende que es cierto que la literatura clásica, no enfatiza la importancia que supone el gestionar el conjunto de variables que tributan al cambio organizativo (estructura, recursos humanos, organización del trabajo, cultura, entre otras), y el cómo llevarlo a la práctica; enfocándose fundamentalmente en la importancia del rediseño de los procesos y en el cambio radical; sin embargo; sí fueron abordadas y analizadas, aunque descuidaron los claros efectos que conllevaba el cambio organizativo en la organización. Esto sirve de base a la autora para retomar el cambio organizativo como una variable de decisión de gran importancia en un proyecto de reingeniería. No basta solo con el rediseño y el cambio, habrá que detenerse en los lógicos efectos que supondrá el propio rediseño en el ámbito organizativo de la organización.

Al definir las variables críticas de la gestión del cambio se considera la propuesta de los autores Albizu y Olazaran, en la que sintetizan las principales variables que se deben tener en consideración en la gestión del mismo<sup>26</sup> y se grafican en el siguiente esquema:

**Figura # 1** Variables en la gestión del cambio organizacional.

Fuente: elaboración propia.



- La **estrategia**, desempeña un papel esencial en el cambio. Los procesos a rediseñar deben estar correctamente alineados con la estrategia de la empresa.

<sup>26</sup> Albizu, Eneka y Olazaran, Mikel. "Reingeniería y cambio organizativo". Editorial Pearson Educación SA. Madrid. 2004. p.19.

- El **liderazgo**, soportado en una firme convicción y compromiso del líder con el cambio, desempeña un papel crucial para enfrentar las resistencias que se pudieran plantear al cambio.
- El rediseño de procesos genera cambios sobre la **estructura organizativa**. Así, pasar de estructuras funcionales jerárquicas hacia estructuras con pocos niveles basadas en procesos de negocio orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes es una de las características distintivas de la reingeniería.
- Otro de los aspectos es la **organización del trabajo**. La implantación de sistemas de organización del trabajo más participativos trae consigo la necesidad de cambiar el estilo de dirección y el rol de las personas que tienen bajo su responsabilidad laboral a otras personas.
- La reingeniería genera cambios en la **cultura** de las organizaciones: es decir en los valores, creencias y pautas de comportamiento de los miembros de la organización.

Michael Hammer apunta: *“hay cosas en las que debería haber hecho más hincapié, que el que hice. Por ejemplo, en el aspecto de la gente y lo importante que es. Si uno no tiene éxito con la gente, fracasa. Es el aspecto humano de la reingeniería”*.<sup>27</sup>

De ahí, que exista una estrecha relación entre la reingeniería y la gestión de personas. Por lo que se puede constatar que existen algunos ámbitos de la función de Recursos Humanos, cuya gestión está íntimamente relacionada con la adecuada implantación de la reingeniería y son:

- a) las relaciones laborales.
- b) La información y comunicación.
- c) La gestión de personas en el cambio de un tipo de organización funcional, hacia otra basada en procesos.
- d) La revisión de los sistemas de compensación.

---

<sup>27</sup> Delorme, Patricia y Casinelli, Héctor. Reingeniería no significa reducción de personal. Entrevista exclusiva a Michael Hammer. Revista Gestión, V 1. No.2. Marzo-Abril. Segunda edición. Argentina. 1996.



## **I.6 CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN LA APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.**

En el pasado, las empresas exitosas eran aquellas que inventaban nuevos productos. Pero, en el siglo veintiuno; una ventaja competitiva sustentable provendrá más de las tecnologías de nuevos procesos y menos de tecnologías de nuevos productos.<sup>28</sup>

Elemento de gran importancia es asimilar que la aplicación de la reingeniería a los procesos de una empresa debe realizarse a través de los ojos de los clientes; el cambio y las transformaciones deben ser impulsados por el “tirón de los clientes” lo que significa, tomar en consideración a los procesos desde fuera, o sea; desde la perspectiva de sus clientes, con el único objetivo de incrementar la creación de valor y; por consiguiente, la satisfacción de las crecientes necesidades de los mismos.

En el intento de búsquedas de modelos o metodologías de reingenierías propuestas por autores cubanos, es válido significar que los ejemplos no son tan diversos, como era de suponer por la autora. Las tesis de maestrías consultadas, sobre rediseño de procesos, responden fundamentalmente al resultado de mejoras de procesos u otras herramientas, en las que no se concibe el proyecto de reingeniería como herramienta fundamental para el rediseño de procesos en toda su dimensión.

Por tal motivo, pudiera considerarse el hecho de aplicar un proyecto de una reingeniería de procesos en una empresa socialista cubana, complejo e inalcanzable, sin embargo existen criterios y consideraciones de autores cubanos que pudieran contrastar tal aseveración.

En Cuba esto no es un nuevo concepto, ni un tema que encierra un mito. En el trabajo realizado por los autores Pérez Narbona y Galis Menéndez (1990), se estaba presagiando desde entonces; el diseño de un nuevo método o estilo de trabajo, en el marco de las transformaciones y cambios que se estaban estudiando en la reestructuración de los sistemas de trabajo en aquel momento.

Este estudio se basó en el enfoque socio-técnico. Su esencia: *“cuando se diseña una nueva técnica, un sistema o una nueva línea de producción es necesario garantizar la*

---

<sup>28</sup>Tomado de Peppard, J. y Rowlan, Phillip (1994). La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio. Editorial Prentice Hall. Formato digital.

*optimización de los tres componentes: el social, el técnico, y el entorno. De esta forma se logra la optimización del sistema completo”.*<sup>29</sup>

*“El sistema técnico incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada y otras variables tecnológicas. El sistema social, también llamado humano o personal –cultural, está relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores y normas y con la satisfacción de las necesidades personales; además en él está incluida la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales”.*<sup>30</sup>

Los supuestos de este enfoque defendidos por los autores guardan una visible relación con algunos de los cambios que proporciona la reingeniería de procesos, en el trabajo y en los procesos rediseñados, según sus creadores y autores que le precedieron. No obstante, fueron abordados por autores cubanos, ya desde 1990, mucho antes del boom de la reingeniería, como herramienta de gestión.

Por tanto, vale el análisis de estos principios del enfoque socio-técnico, para reafirmar el propósito de la autora con la investigación, por la similitud de sus planteamientos con la reingeniería de proceso y porque constituye un aporte aplicable, desde la perspectiva del análisis en el contexto cubano contemporáneo. (**Anexo 3**)

Otro de los criterios a considerar son los estudios realizados por el autor cubano, Rodríguez López, que refuerza la idea de que “los creadores de la reingeniería, concentran los esfuerzos en el rediseño de procesos y definen una serie de principios para ello; sin embargo, no plantean ningún modelo, secuencia de pasos o metodología para acometer la reingeniería (aunque pueden deducirse del texto), sino que a partir del núcleo central o aspecto básico de su teoría (el proceso o los procesos de negocios), exponen que “como efecto de onda” debe trabajarse en otros problemas”<sup>31</sup>.

El autor aporta un modelo sobre la base de las experiencias en la aplicación de las técnicas de la Ingeniería Industrial, los Modelos de Calidad Total y de Proyección Estratégica, los estudios alrededor de las teorías, experiencias y evoluciones de la

---

<sup>29</sup> Pérez Narbona, Jorge y Galiz-Menéndez, Antonio. “El enfoque sociotécnico en la reestructuración de los sistemas de trabajo y la atención al hombre”. Ediciones del CETED. Ciudad de la Habana. 1990. p.5.

<sup>30</sup> Ídem.

<sup>31</sup> Rodríguez López, Jorge (1997). La reingeniería en la calidad total. Folletos Gerenciales, V 1. No. 7. CETED. Ciudad de la Habana. Formato digital.

Reingeniería; así como de la utilización del Enfoque Sistémico, (Modelo Integral de cambio), que mantiene la concepción funcional del Modelo Inicial de Calidad Total y utiliza la Reingeniería y la Estrategia, como elementos o herramientas de perfeccionamiento y rediseño de aquellos procesos que lo requieran. Sin embargo, este modelo no es de interés para esta investigación, por la aplicación de las premisas y los criterios de la Calidad Total.

Para conformar la metodología a seguir para la implementación de la reingeniería del proceso de recogida de carga no comercial, la autora se apoyará fundamentalmente en:

- grupo de modelos y metodologías para la reingeniería de procesos recopilados en Internet.
- Se tomará elementos de la metodología propuesta por los clásicos L. Manganelli y Mark M. Klein, por contar con una estructura integradora y lógica, a pesar de ser tan amplia.
- Rasgos distintivos de los enfoques argumentados anteriormente para el rediseño de procesos. (ESIA y hoja en blanco)
- Principios y supuestos de los clásicos Hammer y Champy.
- Y los criterios sobre el cambio organizativo aportados por los autores españoles.

En la búsqueda realizada por Internet, se analizaron un grupo de metodologías y modelos, todas con características comunes en lo que refiere a la concepción de las etapas del proceso en su totalidad. De las mismas se puede sintetizar, que todas incluyen las siguientes etapas:

- Etapa inicial. (Estrategia, preparación de los trabajadores e implicados)
- Diagnóstico de los procesos. (Estudio y análisis del proceso)
- Diseño del cambio o innovación. (Visión de los procesos rediseñados)
- Implantación. (Ejecutar el diseño del proyecto)
- Evaluación y control. (Establecer sistemas de evaluación y seguimiento)

Una vez argumentado y explicado el soporte teórico que sustentan las variables y categorías más importantes a considerar en el trabajo, se está en condiciones de

presentar, en el próximo capítulo, el diagnóstico del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

### **I.7 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.**

A juicio de la investigadora, las características aportadas por los clásicos y otros autores, apuntan a que la reingeniería como herramienta de gestión tiene un propósito fundamental y es que en primer orden deberá orientarse a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la organización. Otros objetivos que persigue se relacionan con lo planteado anteriormente y se resumen en:

- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto o servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.
- Mayores beneficios económicos debido a la reducción de costes e incrementos de ingresos asociados al proceso.

Así también constituye una regla común, los grandes beneficios que se obtienen cuando se implementa una reingeniería de procesos, pues se cuentan con procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar, mejora la imagen de la empresa ante el mercado, se visualizan más oportunidades de aumentar ventas, mayor satisfacción de los clientes, producto de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio y todo esto se aspira a alcanzar, a partir del cambio interno, que deberá suceder en la organización; al garantizar un mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo

Es importante recordar, que el éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro hacia fuera: el compromiso y

dedicación de los empleados para cumplir las necesidades del cliente pueden convertirse en la llama autosuficiente que perpetúe el éxito.

## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA.**

En este capítulo se abordan los siguientes aspectos esenciales: la caracterización general de la empresa y del objeto de estudio, la metodología y técnicas utilizadas para la recopilación de la información, y se presentan los resultados del diagnóstico, a partir del análisis de los grupos de problemas que más inciden en las insatisfacciones asociadas al proceso, así como el estudio de procesos similares desarrollados por otras entidades cubanas.

### **II.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA AEROVARADERO SA.**

Aerovaradero SA, es una empresa especializada en la actividad de Carga Aérea Nacional e Internacional. Es una entidad cubana estatal, que fue creada en el año 1994, pero es a partir de junio del 1999 que comienza un profundo proceso de cambios y transformaciones, caracterizado por la concentración de la carga aérea, en esta entidad; ya que anteriormente pertenecía a ECASA. Aerovaradero SA constituye la única empresa en el país que es operador de terminales de carga aérea nacional e internacional.

En la actualidad la empresa posee un amplio objeto social que se expresa en el desarrollo de las siguientes actividades:

- Actividades de operadores de terminales de carga aérea nacional e internacional, handling, depósitos mercantiles y en consignación y de supervisores.
- Servicios de arrendamiento de oficinas. (Edificio para Agencias Transitarias y Aerolíneas)
- Servicios de transportación multimodal de cargas.
- Servicios transitarios, así como de representantes y supervisores, de agente de venta, agentes aduanales, agentes generales para la venta de líneas aéreas de carga, correo, courier y equipajes no acompañantes a líneas aéreas nacionales e internacionales.

Desde diciembre del 2002 posee la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad avalado por las normas ISO 9001-2000 por el Buró Veritas y la Oficina Nacional de Normalización, y el 28 de junio del 2002, se implantaron las bases del Perfeccionamiento Empresarial.

La entidad cuenta con un colectivo laboral de 357 personas entre trabajadores y directivos, 130 mujeres y 227 hombres. Los técnicos y operarios (70 %) constituyen la

fuerza laboral en la cual se soporta la actividad fundamental de la empresa (despacho y recepción de carga nacional e internacional). En cuanto al nivel educacional el peso significativo lo constituyen los graduados de nivel medio superior, representado el **54%** del total, los universitarios representan el **25%**.

La empresa posee una estructura jerárquica piramidal, con varios niveles de autoridad; así como una estructura divisional por Unidades Empresariales Básicas (**Anexo 4**) y está diseñada de la siguiente manera:

Un nivel central donde radica la dirección general de la empresa, con departamentos independientes que atienden todo lo referente al Control Interno, Defensa, Seguridad y Protección, así como tres direcciones funcionales que controlan los recursos financieros-contables, los recursos humanos y el desarrollo de negocios.

La actividad fundamental está sustentada sobre tres Unidades Empresariales de Bases que son, por orden de su importancia:

– **Unidad Empresarial de Base Terminal de Carga Internacional.**

Su función es prestar servicios de acarreo, manipulación, almacenaje y despacho de mercancías con fines comerciales y no comerciales que se exporten o importen desde y hacia La Habana, dentro de su objeto social está también el desarrollo del tránsito de cargas hacia diferentes aeropuertos del mundo. Para estos fines la Terminal de Carga Internacional cuenta con una base de almacenes bajo régimen aduanal dotados de los medios necesarios para desarrollar la actividad relativa a la importación y exportación de las mercancías por vía aérea.

– **Unidad Empresarial de Base Comercial.**

El objeto social de esta unidad está enfocado a la comercialización de las capacidades de las bodegas de cargas en las aeronaves y otras funciones desarrolladas por tres grupos de trabajo:

- Ø El grupo Transitaría y Agencia Aduanal, que son los encargados de realizar trámites aduanales en el aeropuerto y en el puerto (cruceros). Constituye el grupo que está expuesto a una mayor competencia, por la gran cantidad de transitarios existentes en el mercado cubano.
- Ø El grupo de Líneas Aéreas y Ventas tiene la representación de casi todas las líneas aéreas extranjeras que vuelan a Cuba, como agentes generales de venta o

agentes de venta, ofreciendo ventas de bodegas o espacios para carga y de supervisión a los vuelos de diversas aerolíneas extranjeras.

- Ø El grupo de transportación terrestre de carga, presta el servicio de traslado de la mercancía, sean comerciales o no comerciales, así como completa el servicio puerta a puerta de los clientes de la agencia aduanal comercial.

– **Unidad Empresarial de Base Terminal de Servicios de Carga Aérea Nacional.**

Esta unidad brinda servicios a la población que, comprenden envíos y despachos que se realizan a personas naturales en aeropuertos y centros recepcionadores de carga en ciudades, con origen-destino desde La Habana y hacia las diferentes provincias o viceversa.

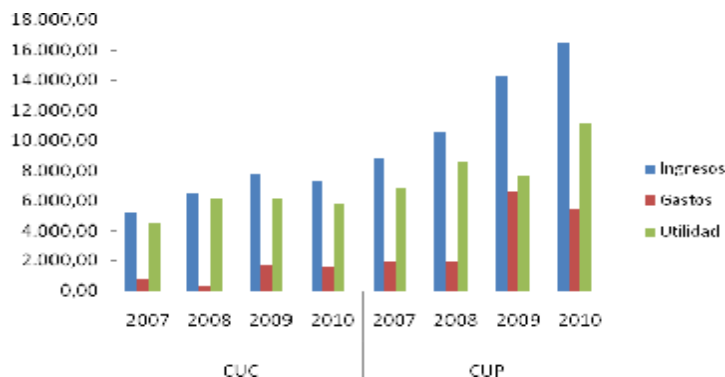
También presta servicios de despacho de carga aérea internacional en Varadero, Holguín, Camagüey y Santiago de Cuba, aunque estas dos últimas en menor medida pues se encuentran en la fase inicial o de apertura del negocio.

Para garantizar las operaciones de estas tres unidades empresariales de base, así como el resto de las actividades que realizan los departamentos y direcciones funcionales, es creada la **Unidad Empresarial de Base de Logística**, para facilitar el aseguramiento técnico-material, así como todas las actividades de apoyo que funcionan como un sistema dentro de la organización.

Como elemento positivo la entidad goza de una buena salud económica, por los resultados de los indicadores de ingresos, gastos, utilidad y costos. Se puede apreciar una empresa eficiente con incrementos en los niveles de ingresos y utilidad, bajos niveles de gastos y buen manejo de la política de costos, de manera general en el período 2007-2010. Esto se debe fundamentalmente a que la actividad genera bajos niveles de gastos, de ahí los altos resultados de utilidad. Realmente los gastos mayores radican en los salarios y los gastos de comida, pero los generados directamente de la actividad principal, no representan un nivel significativo. El **gráfico # 1**, muestra una visión de lo que se comentó anteriormente.



**Gráfico # 1** Indicadores de eficiencia económica de la empresa Aerovaradero SA (2007-2010).  
Fuente: Informes de cierre de Balance General de la empresa Aerovaradero SA (2007-2010).

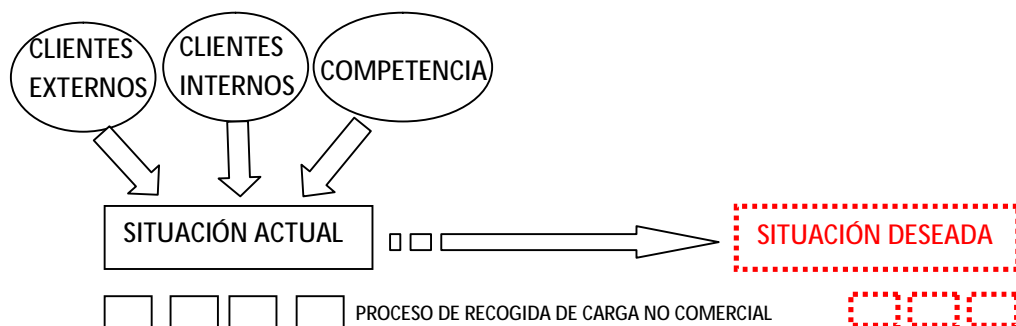


## II.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.

Esta investigación se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato empresarial para enfrentar y estar a acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

En el análisis de la situación problemática, se perciben en la actividad de despacho de carga área internacional no comercial un grupo de situaciones que evidencian una brecha entre el estado actual y el estado que se desea alcanzar. Por tanto en la búsqueda de un razonamiento que indique analizar esta situación, se plantea el siguiente modelo para el análisis teórico, que se resume en la siguiente figura:

**Figura # 2** Modelo para el análisis teórico de la investigación.  
Fuente: Elaboración propia.



De manera resumida el modelo se traduce en el análisis de la situación actual del proceso de recogida de carga no comercial, como punto de partida; específicamente del proceso que está de cara al cliente, que se corresponde desde el momento en que la carga o mercancía está lista en el almacén para ser despachada, hasta que se recibe por parte del cliente. Este análisis incluye el estudio de la secuencia de cada etapa involucrada en el proceso y todas las actividades que genera cada acción, así como el análisis del proceso desde la perspectiva de los clientes internos, externos y de la competencia o procesos similares. A partir de los resultados obtenidos, se deriva la propuesta del proceso rediseñado o situación deseada.

A continuación se describen brevemente los métodos y técnicas utilizados en la búsqueda de información en función de las variables de estudio, que sirven de soporte al marco teórico argumentado.

**Para la variable “proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA”.**

- Ø Análisis documental.
- Ø Entrevistas a clientes internos e implicados externos.
- Ø flujograma de procesos.
- Ø Encuesta a clientes internos.
- Ø Criterio de especialistas.
- Ø Análisis de procesos similares.

**Para la variable “rediseño del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA”.**

- Ø Criterio de especialistas.
- Ø Taller de discusión.
- Ø Método ESIA y hoja en blanco.
- Ø Flujograma de procesos.

Las técnicas y métodos utilizados fueron los siguientes:

**Análisis documental:** el estudio y análisis documental permitió caracterizar el objeto de estudio y argumentar el desempeño de los indicadores de rapidez, calidad del servicio, y seguridad en la entrega de la carga del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA, en el período 2007-2010. Se consultaron documentos propios de la empresa, que forman parte de su ambiente de control, ejemplo, actas de consejos de dirección, informes de balances, así como informes y procedimientos de trabajos de la

actividad de despacho de carga no comercial, entre otros documentos del marco legal regulatorio de la aviación civil y aduanal.

**Entrevista a clientes internos e implicados externos:** Se diseñaron 2 modelos de entrevista. Una se aplicó a 3 especialistas fundadores del departamento de despacho de carga no comercial, a 5 jefes de unidades de carga nacional y a 2 especialistas del departamento de Técnica Aduanera de la Aduana General de la República con el objetivo de describir la evolución del proceso de recogida de carga no comercial desde sus inicios a la actualidad. **(Anexo 5)**

La otra entrevista abarcó **(Anexo 6)** a un grupo de cuatro especialistas de la Aduana de un total de seis, al jefe de la Aduana Cargo y a la jefa del departamento de despacho de carga no comercial de la Aduana. Esta entrevista, mide la disposición real y objetiva de las regulaciones aduanales cubanas a flexibilizar los trámites y su papel en el proceso de recogida de carga no comercial, sin dejar de evaluar la cooperación Aduana-Aerovaradero en su conjunto, en aras de lograr mejores niveles de satisfacción en los clientes que se sirven del proceso.

**Encuesta a clientes internos:** se diseñó y aplicó una encuesta a los 27 trabajadores de las áreas, cuyas actividades tributan al departamento de despacho de carga no comercial, con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del personal involucrado en el proceso de recogida de carga no comercial y su percepción del proceso actual de recogida de carga no comercial. **(Anexo 7)**

Las encuestas se realizaron de manera individual y anónima y antes de iniciar la aplicación, se les explicó a los encuestados, el objetivo de la investigación, se le aportaron algunos elementos del concepto de reingeniería de procesos, así como satisfacción laboral, entre otros temas, lo cual les permitiría aportar una información con mayor calidad.

La validación de la consistencia de los instrumentos aplicados en la encuesta a los clientes internos, se realiza a partir del siguiente procedimiento:

- Ø Análisis de la fiabilidad de la encuesta, a través del coeficiente Alpha-Cronbach. Para este fin se utilizó el soporte informático SSPS, versión 15.
- Ø Se establece que si el coeficiente de fiabilidad es igual o mayor que 0.70, existe buena consistencia interna de la escala de medición. **(Anexo 8)**

Como resultado se puede afirmar que la escala utilizada es fiable.

**Criterio de especialistas:** Esta técnica se implementó a un grupo de 7 especialistas de diferentes departamentos, con la finalidad de identificar clientes que desarrollan procesos similares en el territorio nacional y en la generación de nuevos criterios que sustenten la propuesta de rediseño inicial. **(Anexo 9)**

**Análisis de procesos similares:** se diseñó y aplicó una entrevista a los directivos de un grupo de empresas competidoras, con relación al negocio de despacho de carga no comercial, con el objetivo de caracterizar procesos similares de despacho de carga de empresas radicadas en el territorio nacional. **(Anexo 10)**

**Taller de discusión:** se tuvo en cuenta para validar la propuesta del rediseño del proceso, a partir de la implementación de una reingeniería de procesos. Se consideró el criterio de los integrantes del consejo de dirección, pues la puesta en práctica del mismo obedecerá a decisiones futuras de dicho órgano. Los resultados constituyen una síntesis de un proceso de consenso, entre los participantes. **(Anexo 11)**

### **II.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO OBJETO DE ESTUDIO.**

El objeto de estudio de esta investigación, es el proceso de uno de los negocios más importantes de la empresa Aerovaradero SA, con peculiaridades y características muy propias, de la actividad de despacho de carga aérea internacional no comercial en el país.

El servicio de despacho de carga no comercial, se brinda a un mercado altamente vulnerable y sensible, por el gran impacto político y social que significa la satisfacción de esta necesidad. Es un mercado muy exigente, y en los últimos años se ha producido un crecimiento de la demanda, que se expresa en el incremento del movimiento de toneladas de carga no comercial a niveles nunca antes realizado, producto del incremento de la política de colaboración del país en el exterior y de los cambios en la legislación aduanal.

**(Anexo 12)**

Por la importancia que significa para los clientes, el desarrollo de este servicio y por el lugar que se ha ganado en un periodo corto de tiempo, se puede considerar al proceso de recogida de carga como un proceso operacional y central o fundamental, ya que puede marcar pautas en la proyección estratégica de la empresa.

El flujograma del proceso que se muestra en el esquema # 1, sintetiza en un primer nivel, las etapas que forman parte de la secuencia del proceso, las actividades a ejecutar y el tiempo de las operaciones, y en un segundo nivel, el flujo informativo, las aéreas involucradas, los responsables y los clientes que se sirven en cada proceso. Cabe señalar

que el posterior análisis del objeto de estudio, responde al proceso de la unidad de despacho de La Habana (ubicada en las inmediaciones del Aeropuerto Internacional “José Martí”), la cual constituye la de mayor importancia en cantidad de despachos y volúmenes de cargas manipuladas.

Por considerarse el punto de atención y para entender la lógica del análisis, a continuación se describen de manera resumida las etapas **(Anexo 13)**:

1. **Citación del cliente:** el cliente es citado, a partir de una llamada telefónica o de su presencia en la empresa. Se le otorga un turno para un día y una hora (generalmente en la mañana o la tarde).
2. **Llegada del cliente a la terminal:** el cliente llega a la terminal y realiza una cola, antes de entrar a la misma. A las 8.30, se comienza la entrada. Una compañera de la empresa, chequea mediante un listado su citación y autoriza su entrada, entregándole un solapín con acceso a la zona estéril o de despacho de carga no comercial.
3. **Identificación y pesado de la carga en el almacén:** cuando estos clientes llegan al área de despacho, los facilitadores del proceso le entregan una copia de la awb o documento que ampara la carga, el bulto o paquete y con este documento se dirigen al almacén o depósito a identificar o pesar la carga según la cola. Una vez concluido podrán pasar a realizar la declaración de mercancías. (Solo para carga de colaboradores)
4. **Declaración de mercancías:** antes de llegar al salón de espera, el cliente es sometido a un punto de control por parte de un agente de la Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil, que una vez más chequea su citación por el listado del día. Este punto indica la entrada a la zona estéril o de despacho de carga no comercial. En el salón de espera se realiza la cola (puede coincidir o no con la cola de la entrada a la terminal), que da derecho a la presentación de la declaración de mercancías. Cuando comienzan, se dirige al área de tramitación y se genera la declaración de mercancías.
5. **Chequeo documental y físico ante la Aduana:** una vez concluida la declaración de mercancías, el cliente debe volver al salón de espera para ser llamado por la Aduana. Luego (no necesariamente por orden de la cola) pasa al área de despacho de la AGR, donde se ejecutan todos los controles de revisión e inspección de todo lo declarado y posteriormente se genera el boletín de pago de servicios de Aduana.

6. **Facturación de los servicios de Aerovaradero SA y la AGR:** luego se dirigen a otra ventanilla, donde se genera la factura de los servicios brindados por Aerovaradero SA y la Aduana.
7. **Cobro de los servicios brindados en la caja y expedición.** Ventanilla en la que se cobran los servicios brindados tanto por la Aduana y Aerovaradero SA y se genera la expedición de salida, documento que ampara la salida de la carga del almacén o depósito.
8. **Recogida de la carga del almacén o depósito:** un agente de la ESPAC, revisa toda la documentación al cliente, para poder extraer la carga del área de despacho.

En esta secuencia se evidencia la existencia de siete actos presenciales<sup>32</sup> del cliente, que indican el nivel de fragmentación y de pases laterales de un área de trabajo a otra (llegada, pesado de la carga, declaración de mercancías, revisión y chequeo documental y físico ante la Aduana, facturación de los servicios y el cobro y expedición de mercancías y recogida ), elementos que constituyen la base de los principales problemas de funcionamiento, pues cada frontera o división, crea un pase lateral y a su vez genera controles por parte de las áreas implicadas. Cada una de estas fronteras fácilmente identificadas, indican la incorporación de actividades que no agregan valor al proceso.

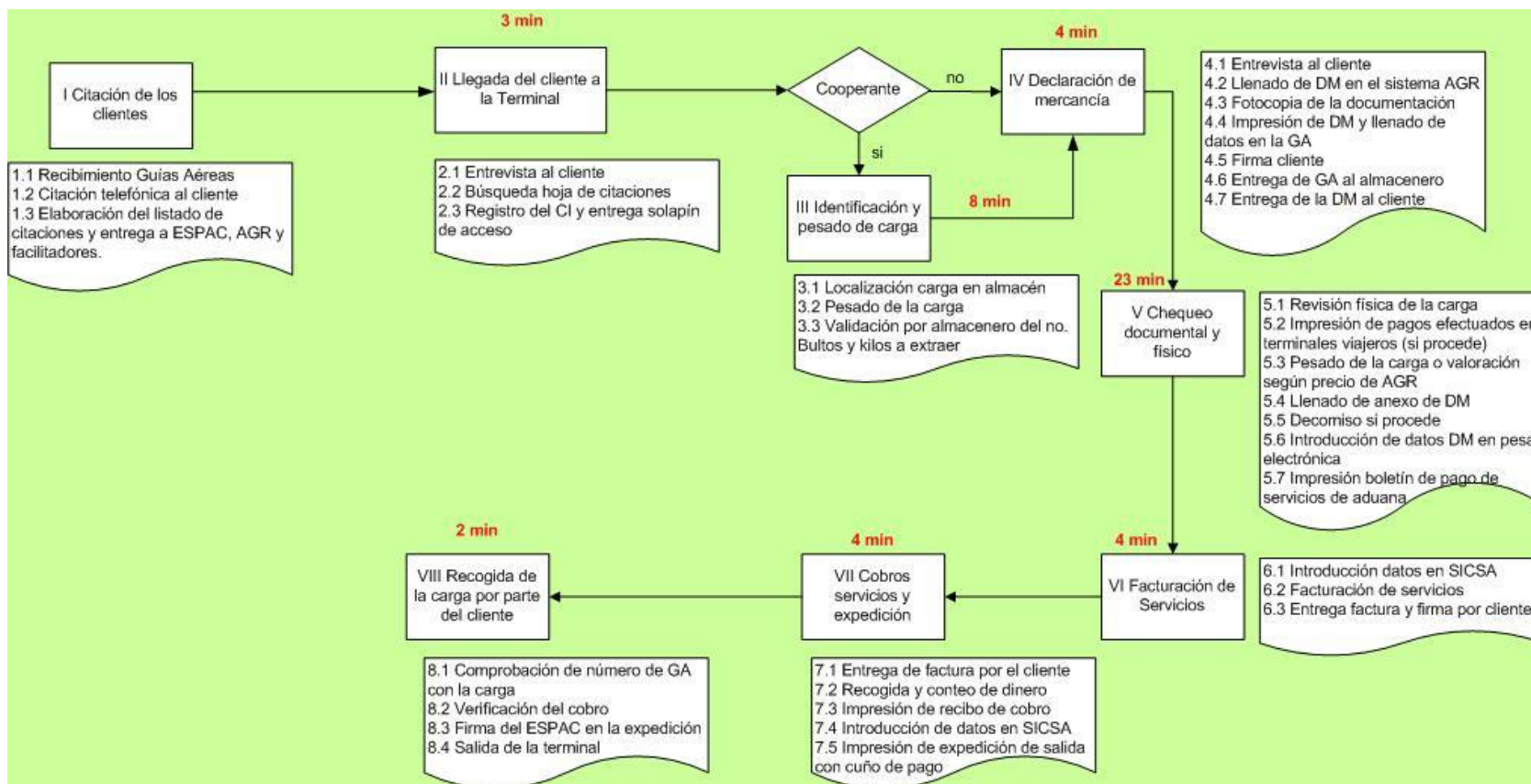
Esta particularidad se corresponde con la estructura organizacional que sustenta al proceso. Al analizar las etapas de principio a fin, se destaca la realización de un grupo de actividades, ejecutadas por diferentes áreas de trabajo subordinadas a varias Unidades Empresariales Básicas (**Anexo 14**); sin embargo por sus funciones, todas tributan a la actividad de despacho de carga no comercial, aunque se encuentran geográficamente algunas distantes de otras (**Anexo 15**).

---

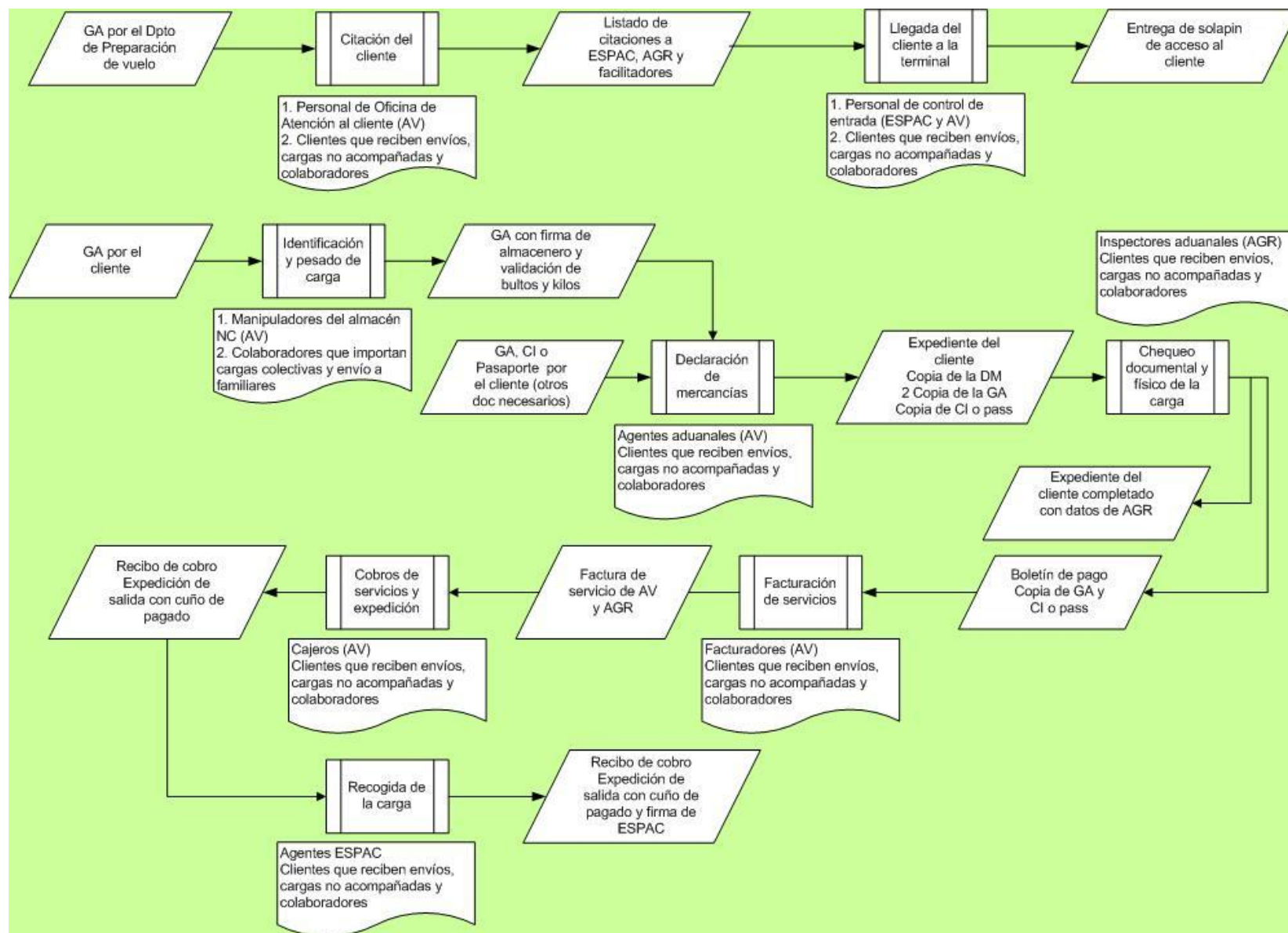
<sup>32</sup> Son los actos que requieren la presencia del cliente en una ventanilla, no incluye la citación.

**Esquema # 1** Flujograma del proceso actual de recogida de carga no comercial en Aerovadero SA (Aeropuerto Internacional “José Martí”) y el flujo informativo.

Fuente: Elaboración propia.









Forman parte de estas áreas de trabajo, un grupo de implicados internos y externos:

- implicados o clientes internos lo compone todo el personal de las diferentes áreas involucradas en el proceso de recogida de carga no comercial de Aerovaradero SA:
  - Personal de atención al cliente (UEB TCI).....(3)
  - Los agentes aduanales y facturadores de la Agencia Aduanal de Aerovaradero SA  
(UEB TCI) .....(6)
  - Personal del almacén de carga aérea internacional no comercial. (UEB TCI) .....(7)
  - Cajeros de Aerovaradero SA (Dirección Funcional Contable Financiera) .....(2)
  - Jefe, asesor y facilitadores del departamento de la no comercial (UEB TCI) .....(4)
  - Especialista y agentes de la transitaria. (UEB Comercial) .....(5)

La tabla # 1 muestra una breve caracterización del personal involucrado, que constituyen implicados o clientes internos del proceso.

- Los implicados externos lo constituyen las brigadas de inspectores de la Aduana General de la República AGR y las brigadas de agentes de la Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil.

Las fronteras o divisiones creadas por la participación de diferentes áreas de trabajo, unido al exceso de jefes actuando sobre el mismo proceso, provoca divorcios entre las acciones a desarrollar por el departamento en su conjunto, ya que a veces las tareas se relacionan tanto que se hace complejo delimitar la responsabilidad de una dirección y de otra.

**Tabla # 1** Implicados o Clientes internos del Dpto. de Despacho de Carga No Comercial.

Fuente: Plantilla Aerovaradero SA.

Área	Puesto de trabajo	Cantidad	Función	Años de experiencia
<b>Atención al cliente</b>	Oficinista	2	Atender al público, recibir llamadas, citar clientes	<b>10</b>
	Jefe de oficina	1	Controlar y apoyar la actividad	
<b>Trámites Aduanales y Facturación</b>	Agentes Aduanales	3	Generar las declaraciones de mercancías	<b>8</b>
	Facturador	2	Facturar todos los servicios generados en el departamento	<b>5</b>
	Jefe de área	1	Controlar y apoyar la actividad	
<b>Transitaria</b>	Agentes	4	Generar las declaraciones de mercancías de paquetería	<b>6</b>
	Especialista	1	Controlar y apoyar la actividad	
<b>Caja</b>	Cajero	2	Cobrar todos los servicios y generar las expediciones de salida, cuadrar los cobros	<b>8</b>
<b>Almacén</b>	Manipulador	5	Manipular las cargas en almacén, pesar, identificar, ubicar y despachar las cargas	<b>7</b>
	Jefe de Almacén	2	Controlar y apoyar la actividad	
<b>Dpto.</b>	Facilitadores	2	Entrega de la documentación requerida a los clientes y ordenar la entrada de los mismos al salón	<b>10</b>
	Asesor	1	Controlar y apoyar la actividad	
	Jefe	1	Controlar	<b>4</b>
<b>Total Clientes internos</b>		<b>27</b>		

Del grupo de implicados externos, las autoridades aduanales constituyen un ente de vital importancia y participación en el proceso, pues exigen el control y revisión de las cargas que se importan al país y a tales efectos cumplen una serie de normativas y procedimientos que limitan el desarrollo de una amplia gama de ofertas de servicios de despachos de carga en función de la satisfacción de los clientes.

En la aviación civil existen una serie de normas de seguridad para el trabajo en las áreas aeroportuarias, que son de obligatorio cumplimiento, requisitos indispensables a cumplir, regidas en Cuba por el Ministerio del Interior y las autoridades aeronáuticas internacionales (IATA), esta última, a través de las autoridades de la Aviación Civil de Cuba. La función de los agentes de la

ESPAC es velar por todo lo establecido con relación a la seguridad y protección y a la seguridad aeronáutica.

Por tal razón, la ESPAC, emplea tres puntos de control en la empresa, para garantizar el cumplimiento estricto de las normas de seguridad. Estos controles evidencian el nivel de responsabilidad que implica el despacho de cargas en las inmediaciones aeroportuarias.

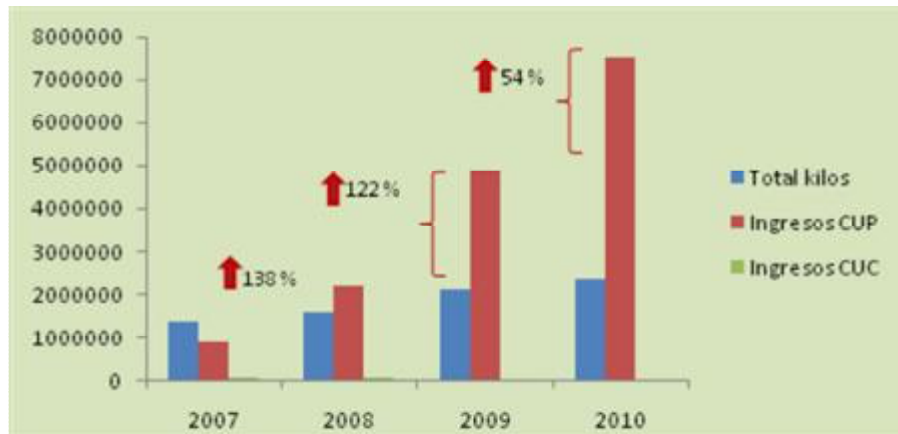
Por otro lado, resulta importante identificar los clientes externos que utilizan los servicios de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA, pues constituyen al igual que los implicados internos y externos, fuentes primarias de información en la investigación y se agrupan en:

- 1- Ciudadanos cubanos y extranjeros que reciben envíos de paquetería (bultos de hasta 20 kg o 200 pesos en valor).
- 2- Ciudadanos cubanos que reciben envíos de carga de familiares que están en función de trabajo en el exterior y personal colaborador u otro (deportistas, artistas, diplomáticos, tripulantes) en el exterior que importa carga no acompañada (cargas colectivas).
- 3- Ciudadanos cubanos y extranjeros que viajan por motivos particulares e importan carga no acompañada.

Los ingresos que se generan por la actividad de despacho de carga aérea internacional de operaciones no comerciales evidencian una tendencia creciente en el período analizado (2007-2010). (Ver gráfico # 2)

**Gráfico# 2** Ingresos generados por el servicio de despacho de carga no comercial en el AI “José Martí”.

Fuente: Informes de cierre de Balance General de la empresa Aerovaradero SA (2007-2010).



El crecimiento de los ingresos generados por el servicio de despacho de carga no comercial en Aerovaradero SA, obedece al incremento de las importaciones de cargas físicas no comerciales como resultado de un grupo de modificaciones en el marco legal aduanal del país, en aras de fomentar la ayuda económica a los ciudadanos.

#### **II.4 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL A ENCUESTAR Y ENTREVISTAR.**

Para la selección del personal a encuestar, se escogió al total de compañeros de la empresa Aerovaradero SA, que pertenecen a las áreas de trabajo que tributan al departamento de despacho de carga aérea internacional no comercial, constituyendo un total de 27 implicados o clientes internos del proceso de despacho de carga no comercial.

Teniendo en cuenta la experiencia en años de trabajo en la actividad, la preparación profesional, expresada en cursos técnicos de la actividad y resultados de su desempeño en años, se formaron los siguientes grupos de manera intencional, en la selección del grupo a entrevistar:

**Grupo A:** 3 trabajadores fundadores del departamento en Ciudad Habana (2 integran el actual departamento de despacho de carga no comercial y uno es el jefe de un grupo de trabajo de la empresa).

De un total de 34 trabajadores en las provincias de Ciudad de la Habana, Varadero, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba, se seleccionó:

**Grupo B:** 5 jefes de unidades de carga en las provincias antes citadas.

**Grupo C:** este grupo considera los implicados externos. Se tuvo en cuenta a Directivos y Especialistas de la Aduana General de la República: 4 especialistas del departamento de Técnica Aduanera; 2 jefes de brigada de trabajo y el jefe de departamento de la Aduana Cargo.

En la selección de las empresas que desarrollan procesos similares, se tuvo en cuenta los resultados del criterio de un grupo de especialistas.

## **II.5 EVOLUCIÓN Y CAMBIOS EN EL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA.**

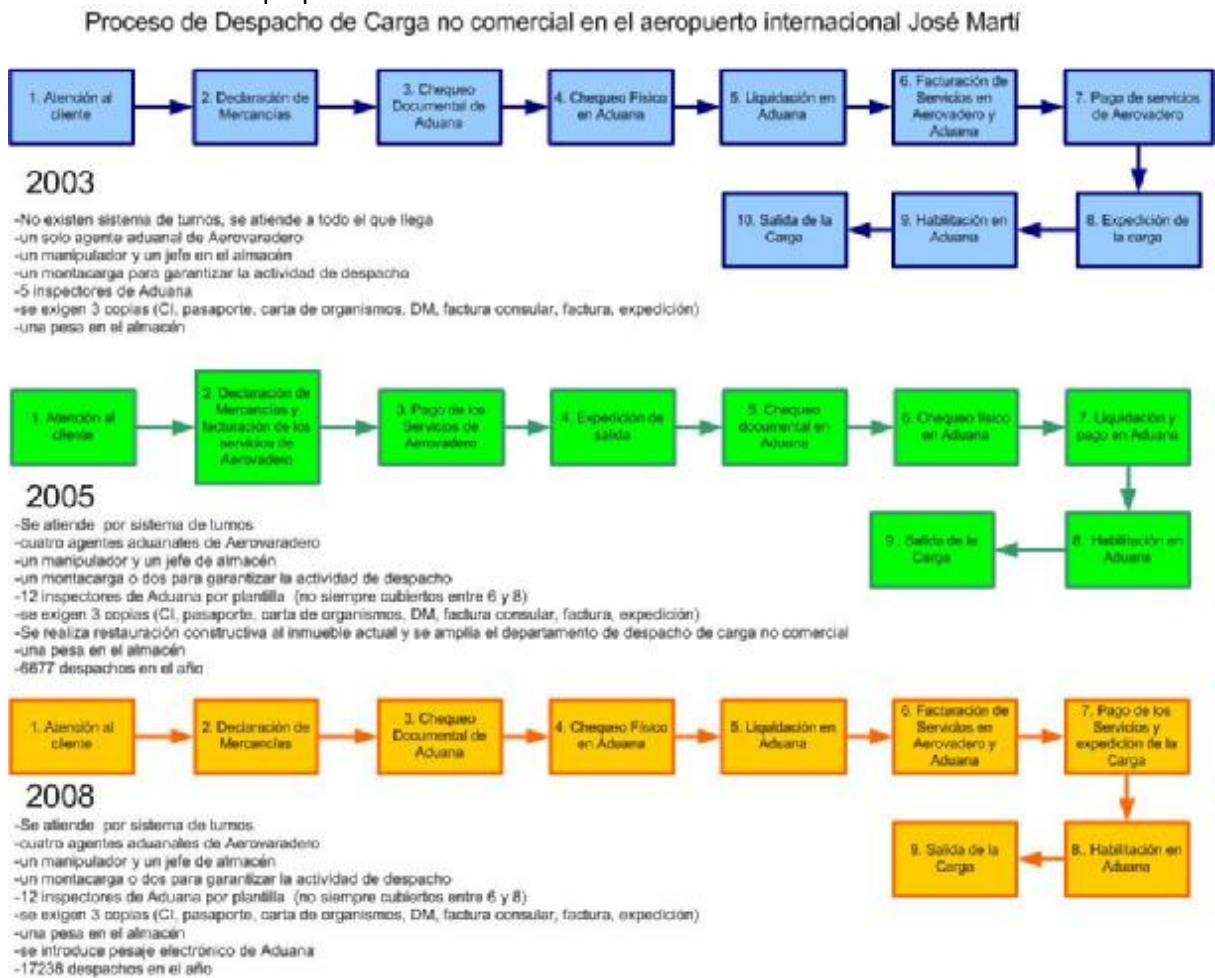
En este epígrafe se presentan los resultados obtenidos de la entrevista a fundadores del departamento de despacho de carga no comercial, a 5 jefes de unidades de carga nacional y a 2 especialistas del departamento de Técnica Aduanera, lo que permitió analizar la evolución y los cambios por los que ha transitado el proceso de recogida de carga no comercial, desde sus inicios a la actualidad.

El proceso de recogida de carga no comercial, establecido en la legislación aduanal como despacho de operaciones no comerciales, se asumió en la empresa, específicamente en el aeropuerto “José Martí”, como parte de un proceso independiente a partir del año 2003. En la figura 3 se concretan las consideraciones del estudio a partir de tres períodos marcados: el año 2003, 2005 y el 2008.

Un hallazgo fundamental del estudio de la evolución del proceso de recogida de carga no comercial, se constata en las pocas modificaciones observadas en los períodos analizados. El análisis deriva la permanencia de igual cantidad de etapas, actividades y documentación requerida, así como de un grupo de insatisfacciones en coyunturas o momentos diferentes.

**Figura # 3** Etapas del proceso de recogida de carga no comercial en el AI “José Martí” Aerovaradero SA.

Fuente: Elaboración propia.



Se reconoce el **2003**, como el año de apertura del negocio de despacho de carga no comercial. Se iniciaban las misiones de colaboración de personal cubano en el exterior y a su vez el incremento de la importación de cargas no acompañadas.

En este período no se registran estudios de tiempo de estancia de los clientes para la recogida de carga. Se destaca como elemento de gran debilidad, el no garantizar la atención de todos los clientes que solicitaban el servicio y las aglomeraciones de personal en la terminal. No se contaba con un local con las condiciones adecuadas, por tal motivo los clientes se situaban fuera del almacén, expuestos al sol, lluvia y humo de los montacargas.

Las declaraciones de todos apuntan que en el **2005** lo determinante lo significó, el auge de las misiones de trabajo y colaboración cubanas en el exterior, lo que determinó la terminación de un local con condiciones de estancia, comodidad, servicios de gastronomía, baño, agua, para los clientes. Se introduce el sistema de turnos en aras de garantizar la atención a los clientes en función de las capacidades reales del departamento. Como se puede observar en la figura, el proceso de recogida de carga se concibe diferente al año 2003, esta modificación respondió a darle una mayor lógica y naturalidad a las etapas del proceso (se comienza con toda la parte documental generada por los servicios brindados por Aerovaradero SA y se termina con toda la tramitación en que se involucra la Aduana).

En este período tampoco se registran estudios de tiempo de la estancia de los clientes para la recogida de carga; sin embargo persistían insatisfacciones con la prestación del servicio, relacionadas con la demora en la entrega de la carga, y se incorpora un elemento nuevo: la demora desde el momento en que arriba la carga, hasta que el cliente es citado o se le confiere un turno para recoger la carga.

La observación fundamental de los entrevistados radicó en la flexibilización de los despachos de carga no comercial a los ciudadanos cubanos en el 2008, con la introducción del servicio de envíos de bultos de hasta 10 kg o 100 en pesos en valor y el abono de los servicios en moneda nacional. Esta situación produjo una explosión de envíos de paquetería y cargas no acompañadas de ciudadanos que viajan por asuntos propios. No obstante, se perciben nuevas insatisfacciones en los clientes, provocadas por el refuerzo de controles de seguridad, con la incorporación de un punto de control intermedio, por parte de la ESPAC, para regular aún más la entrada de personal al departamento de despacho de carga no comercial.

Una característica común señalada en los períodos marcados es que no se evidencia, una diferenciación en la prestación del servicio, según los tipos de despachos o mercados. Como resultado, se plasmaron quejas fundamentalmente en los clientes de envíos y de cargas no acompañadas,

generalmente procesos de menor complejidad, con relación a las cargas de colaboradores, que en la mayoría de los casos son cargas voluminosas que involucran gran cantidad de personas (hasta 200 o 300 personas).

De manera general, en el flujo informativo del proceso, tampoco se observan grandes cambios, pues desde sus inicios a la actualidad se ha exigido por la Aduana la misma documentación (declaración de mercancías) y por Aerovaradero SA (factura de servicios, awb, expedición), lo que ha variado en el tiempo es la exigencia de cantidad de copias y documentos adjuntos (carnet de identidad, pasaporte, carta del centro, factura consular).

En el **anexo 16** se resumen las particularidades de los subprocesos de despacho de carga no comercial en las provincias. Los jefes de unidades de carga reconocen como rasgo característico el poco aprovechamiento de las capacidades de despacho en las unidades de provincia (Varadero, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba); aun la mayor cantidad se concentra en La Habana (**Anexo 17**). No obstante la unidad de Holguín, muestra una cifra record de despachos de envíos o paquetería fundamentalmente y carga no acompañada.

Hasta aquí, la identificación de un grupo importante de peculiaridades del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA.

## **II.6 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES CALIDAD DEL SERVICIO, RAPIDEZ, ACCESIBILIDAD Y SEGURIDAD EN LA ENTREGA.**

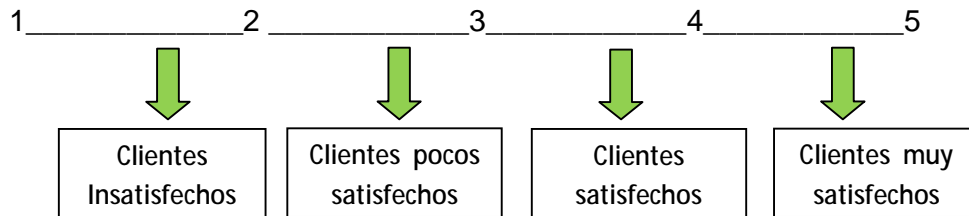
La evaluación de los indicadores de calidad del servicio, específicamente la rapidez, la accesibilidad de los servicios y la seguridad en la entrega de la carga, demuestran; entre otros aspectos, la percepción que tienen los clientes con relación a los servicios de despachos y su satisfacción. Por tal motivo se tomaron en primer lugar los resultados de las encuestas que aplican periódicamente los especialistas de calidad, que están validadas y reconocidas por la empresa. (**Anexo 18**)



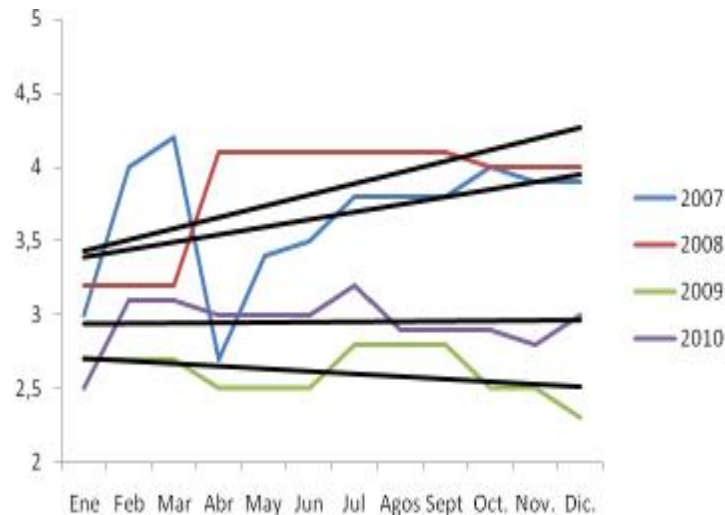
### Calidad en el servicio.

El **grafico # 3** muestra el resultado del procesamiento de las encuestas de calidad, realizadas en el departamento de despacho de carga no comercial en la Ciudad Habana, en el período 2007-2010. Las líneas negras, expresan la tendencia del indicador en el tiempo.

Las calificaciones están basadas en una escala del 1 al 5 de la siguiente forma:



**Grafico #3** Evaluación del grado de satisfacción de los clientes externos del proceso de recogida de carga no comercial en el AI "José Martí" en el período 2007-2010.



Las calificaciones apuntan a la existencia de clientes pocos satisfechos (escala entre 2 y 3) en el período 2009-2010 y se plantean una serie de insatisfacciones de manera reiterativa, tales como:

- Procesos muy largos y burocráticos para la entrega de la carga.
- Imposibilidad de recoger la carga en el momento en que arriba.

- Dificil localización de las aéreas involucradas en el proceso, en la empresa y falta de señalética en las áreas de la empresa para saber a dónde dirigirse.
- Las condiciones en el área de entrega de la carga no son las más idóneas.
- Insuficiente información del proceso y no atención de las llamadas por teléfono para saber si su carga ya arribó.
- Poca disponibilidad de oficinas en la ciudad.
- La empresa no posee un punto de venta de CADECA.

Como observaciones positivas señaladas se consideran los planteamientos que valoran la preparación profesional y el trato del personal de contacto, como elemento que constituye una gran fortaleza del grupo de trabajo, en el logro de mejoras de los niveles de satisfacción de los clientes.

La valoración de **la rapidez del servicio**, genera una gran dosis de análisis y estudio, por el impacto que genera en la satisfacción de los clientes. Estudios del tiempo ejecutados por especialistas en el año 2008, constatan, que el ciclo logístico del proceso de recogida de carga no comercial era de **3.40** horas. En este resultado influyó poderosamente la condición de seguridad que imponen las leyes aduanales vigentes en el país, con la revisión de la carga, así como problemas organizacionales del departamento.

Otro estudio<sup>33</sup> realizado a partir de las modificaciones incorporadas con relación a la organización del trabajo, en el mes de Agosto de 2009, demostró una vez más, el nivel de deterioro de este indicador, pues el tiempo promedio de permanencia de los clientes en el sistema fue de **2.50** horas, para una muestra de personal bajo la modalidad de carga colectiva y **2.30** horas para clientes de cargas personales. Por tanto se deduce que el empeño de disminuir el tiempo de estancia solo a partir de modificaciones, no ha generado los resultados esperados.

---

<sup>33</sup> Realizado por especialistas de calidad de la empresa y de la Corporación de la Aviación Civil

En el análisis de documentos del Marco Regulatorio de la Aviación Civil, en específico el Anexo 9<sup>34</sup>, que dicta las regulaciones relacionadas con la facilitación de pasajeros, entradas y salidas entre otros temas, se evidenció, que se regulan los tiempos de estancias o de permanencia de los pasajeros en el aeropuerto antes de abordar y después del arribo una aeronave; sin embargo, no se consideran los tiempos de estancias de los clientes en el despacho de una carga. La búsqueda de información que revele tiempos de estancia para la extracción de una carga, a partir del estudio de procesos similares desarrollados por empresas cubanas, y de ejemplos a nivel internacional, no arrojó ningún resultado que pueda utilizarse como patrón para realizar un análisis comparativo.

No obstante, la profundización del estudio del tiempo de permanencia de los clientes por etapas, tomando como muestra el mes de diciembre del 2010, por constituir el mes del año en que se realizaron mayor cantidad de despachos, corrobora las insatisfacciones aportadas en las encuestas de calidad y los estudios previos del tiempo y se sintetizan en la tabla # 2, en la que inciden de manera directa en el resultado final, los tiempos relacionados con los controles y trámites aduanales y la cantidad de trámites a realizar.

**Tabla # 2** Tiempo promedio de estancia de los clientes y por etapas del proceso en el mes de diciembre 2010.

Fuente: Estadística del sistema informático de Aerovaradero SA y de la Aduana.

Tiempos por etapas	Horas/min	Horas/min	Etapas
<b>Tiempo total promedio de estancia de los clientes</b>	<b>2:30</b>		<b>4,5,6,7</b>
Tiempo promedio para generar una Declaración de Mercancías		0:04	4
<b>Tiempo promedio de un cliente en el acto de revisión y chequeo de la carga ante la Aduana</b>		<b>0.23</b>	<b>5</b>
Tiempo promedio para generar una Factura		0:04	6
Tiempo promedio para generar el recibo de cobro y la expedición de salida		0:04	7
<b>Tiempo de estancia promedio del cliente desde que realiza la declaración de mercancías hasta que factura los servicios</b>	<b>2:18</b>		<b>4,5,6</b>
Tiempo de estancia promedio del cliente desde que concluye la facturación hasta que se le entrega la expedición de salida	0:12		6,7

En otro plano de análisis, el estudio de los informes de las reuniones de productividad efectuadas periódicamente entre Aerovaradero y la Aduana,

<sup>34</sup> Anexo 9 del Convenio de Chicago de la Aviación Civil.

revela la permanencia de tiempos prolongados desde el momento en que la carga está lista para ser despachada y se cita al cliente, con cifras entre un mes y 15 días a cargas correspondientes de colaboradores de misión en el exterior y de 20 a 7 días al resto de las operaciones, durante el año 2010. Este resultado es consecuencia, entre otros elementos organizativos, del bajo nivel de actividad o servicio, y a demoras desde que la carga arriba, hasta que está lista para ser despachada, pero esto último aunque es de interés, no constituye objeto de análisis en la investigación.

### **Accesibilidad.**

La accesibilidad de los servicios de recogida de carga no comercial no constituye un atributo claramente identificable por los clientes en la prestación del servicio. La expresión máxima de este indicador es evitar cada vez más que los clientes se transporten a las inmediaciones de los aeropuertos, para recoger sus cargas; con la apertura de oficinas en lugares y localidades cercanas a las zonas urbanas. En la actualidad la empresa cuenta con 4 oficinas en ciudades, tales como:

- Oficina de carga en **Ciudad de la Habana, Loma y Lombillo**- Se despacha carga nacional y carga internacional no comercial (envíos de bultos de hasta 20 kg o 200 pesos en valor).
- Oficina de carga en la ciudad de **Gerona**- hasta el momento solo se despacha carga nacional.
- Oficina de carga en la ciudad de **Camagüey**- Se despacha carga nacional y en proyecto de consolidación el despacho de carga internacional (envíos y carga no acompañada).
- Oficina de carga en la ciudad de **Santiago de Cuba**- Se despacha carga nacional y en proyecto de consolidación el despacho de carga internacional (envíos y carga no acompañada).
- Oficina de carga en la ciudad de **Baracoa**- hasta el momento solo se despacha carga nacional.

Lo anterior indica la poca accesibilidad de estos servicios en el país.

La importancia que tienen estos despachos en las ciudades, es que este subproceso acorta de manera significativa el proceso central, ya que en este (solo envíos), el cliente no se somete a un acto presencial de revisión y control ante la Aduana, aunque la carga no está exenta de revisiones y controles. Estos despachos se realizan en función de la terminología aduanal con la generación de la declaración de mercancías, sin la presencia del cliente, y en principio no son marcados para su posterior revisión; lo que se traduce en una disminución de las aglomeraciones de personal en las terminales y se cree valor para el cliente, partiendo de un proceso con un mínimo de etapas, que se describen a continuación:

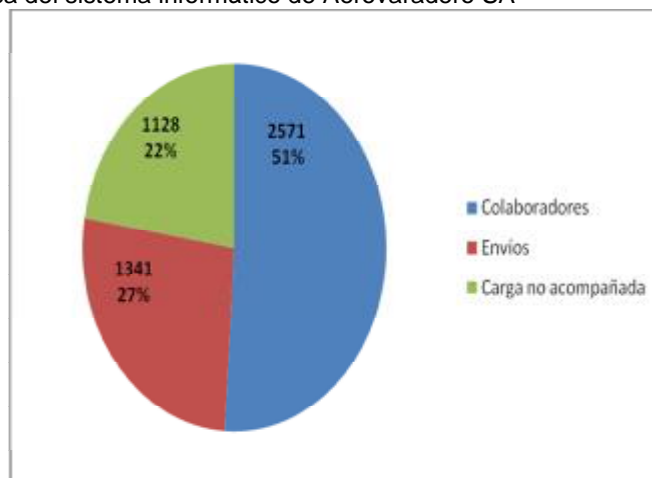
1. **Citación del cliente:** el cliente es citado, a partir de una llamada telefónica o de su presencia en la empresa. Se le otorga un turno para un día y una hora (generalmente en la mañana o la tarde).
2. **Llegada del cliente a la oficina:** el cliente llega a la oficina y antes de entrar a la terminal un agente de la ESPAC, verifica su citación.
3. **Facturación de los servicios de Aerovaradero SA:** el cliente entra a la terminal y por orden de llegada realiza la cola de espera. Luego por orden de llegada se dirigen al área donde se genera la factura de los servicios brindados por Aerovaradero SA y la Aduana.
4. **Pago de los servicios brindados en la caja.** Ventanilla en la que se cobran los servicios brindados tanto por la Aduana y Aerovaradero SA y se genera la expedición de salida, documento que ampara la salida de la carga del almacén o depósito.
5. **Salida de la carga del almacén o depósito:** un agente de la ESPAC, revisa toda la documentación al cliente, para poder extraer la carga del área de despacho.

La gran debilidad de estos despachos radica en que debido a restricciones aduanales, solo se generan para los envíos de bultos de hasta 20 kg o 200 pesos en valor, lo que limita el despacho de las cargas de colaboradores, y de cargas no acompañadas, de ahí la importancia en la flexibilización de la legislación aduanal.

En el grafico # 4 se evalúa el comportamiento de los despachos de envíos, carga no acompañada y carga de colaboradores en el mes de diciembre del 2010. Producto de la poca accesibilidad de los servicios en el país, la estadística arroja, que el 45 %, fundamentalmente de los despachos de colaboradores y cargas no acompañadas, responden a personas residentes en provincias del resto del país, lo que ocasiona grandes insatisfacciones en los clientes al tener que trasladarse desde lugares lejanos para recoger las mercancías.

**Grafico # 4** Comportamiento de los despachos de carga de colaboradores, envíos y carga no acompañada en el mes de Diciembre del 2010 en la terminal del A.I "José Martí".

Fuente: Estadística del sistema informático de Aerovaradero SA



### **Seguridad.**

La seguridad ha sido uno de los indicadores con mejor comportamiento. Los resultados indican que ha disminuido considerablemente el número de reclamaciones recibidas. Incluso ha sido evaluado satisfactoriamente en las encuestas de calidad, como elemento positivo a tener en cuenta, pues como otro de los atributos de gran importancia en la actividad, asegura la integridad en el proceso de entrega. La respuesta del personal de contacto ante las reclamaciones e inconformidades, también se considera un resultado positivo y está estrechamente ligado con la profesionalidad y entrega del personal, antes mencionado en el análisis de las encuestas de calidad.

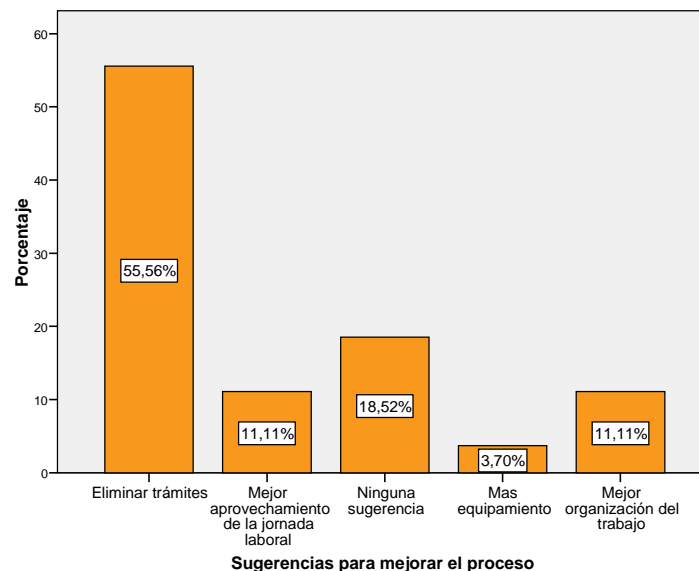
## II.7 GRUPOS DE PROBLEMAS DE MAYOR INCIDENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO.

A partir de la información recopilada por los diferentes métodos y técnicas, tales como la encuesta a los clientes internos, entrevistas a especialistas y directivos de la Aduana, se identifican un grupo de problemas que más inciden en las insatisfacciones asociadas al proceso. Toda esta compilación de información se argumenta y agrupa en 5 grupos de problemas, los cuales son:

### 1. Etapas y trámites aduanales en el proceso.

El **gráfico # 5**, muestra como resultado más importante el reconocimiento del 56% de los encuestados de la necesidad de reducir trámites, y se corresponde con las insatisfacciones señaladas por los clientes con los tiempos prolongados para la extracción de la carga.

**Grafico # 5** Representación gráfica de los resultados de la encuesta a clientes internos.



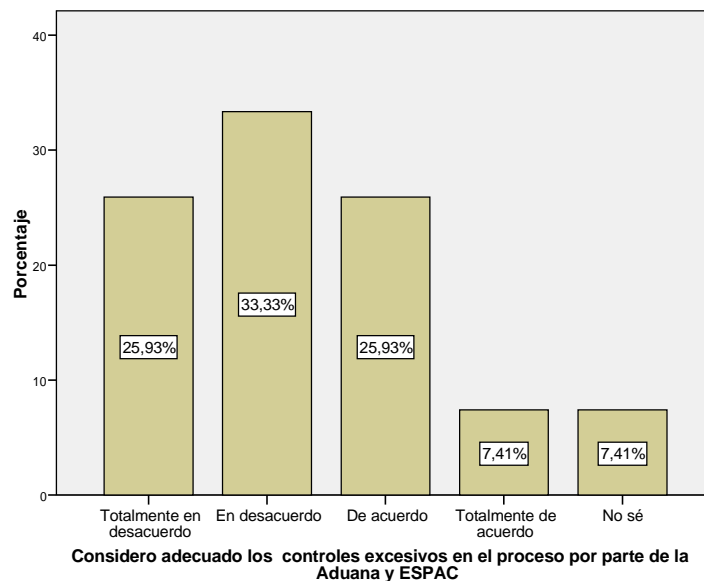
La importancia de la participación de la Aduana en el proceso, queda respaldado por el 100 % de los especialistas al considerarla necesaria por la importancia otorgada a la custodia y seguridad de las cargas.

En cuanto a la posibilidad de flexibilizar los trámites aduanales establecidos para los despachos de carga no comercial, el 100% de los especialistas aprueban la posibilidad de garantizar mayor rapidez en el control aduanal, a

partir de la reducción de las formalidades aduanales establecidas, el número de documentos y la duración de los controles.

El 59% (ver **gráfico # 6**) de los clientes internos, no consideran adecuado los controles excesivos de la Aduana y la ESPAC, lo que manifiesta la importancia que radica tener en consideración la flexibilización de los trámites aduanales, pues constituye uno de los eslabones fundamentales en el empeño de garantizar mejor fluidez en el proceso, extender los servicios de despachos en todo el país y avala la idea de incorporar nuevos servicios que generen valor para los clientes.

**Grafico # 6** Representación gráfica de los resultados de la encuesta a clientes internos.



## 2. Cooperación Aerovaradero SA- Aduana.

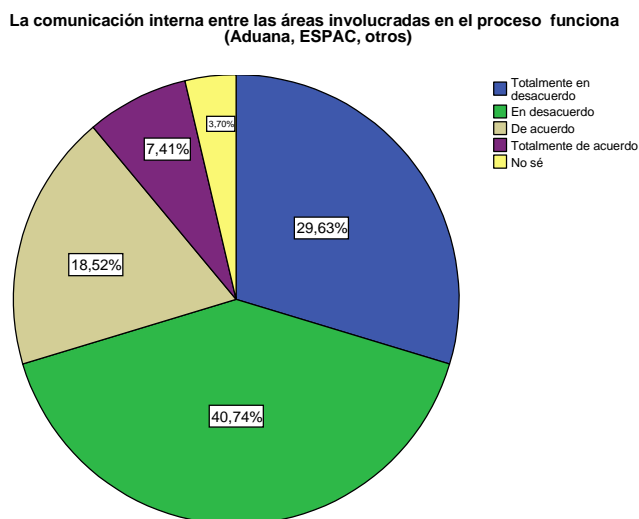
Aunque la mayoría de los especialistas señala que se respira un ambiente de cooperación, tres de ellos, argumentan, que esto no es de manera sistemática. En ocasiones o de manera puntual se observa falta de unidad, a partir de acciones que se deciden desde una sola dirección, cuando se trata del logro de la satisfacción de los clientes.

Si bien se reconoce por parte de los especialistas de la Aduana, su participación en las reuniones de productividad, en las que se analizan algunos indicadores, como cantidad de despachos entre otros, aún están latentes lagunas con relación a un intercambio efectivo de propuestas hacia el logro de



mejoras en el proceso. La formalidad de las reuniones, unido a que no se ha fortalecido el trabajo en equipo entre los dos implicados, se corrobora con el 70.4% (ver **gráfico # 7**) de los clientes internos, al manifestar su desacuerdo con el funcionamiento de la comunicación interna entre los organismos implicados.

**Grafico # 7** Representación gráfica de los resultados de la encuesta a clientes internos.



### 3. Valoración de los sistemas informáticos de soporte.

A partir de las observaciones realizadas de los sistemas informáticos de soporte, se evidencia la aplicación de dos importantes, estos son: el SICSA (Aerovaradero SA) y el Sistema Único de Aduana (Aduana).

El SICSA, es el sistema que permite la entrada de todos los datos de las cargas que se reciben en Aerovaradero SA, facturar y cobrar todos los servicios asociados a la actividad de despacho de cargas. La única debilidad observada radica en el tiempo de realización de factura, cobros y expedición en las unidades de despachos de las ciudades, al poseer condiciones técnicas que no permiten mayor rapidez.

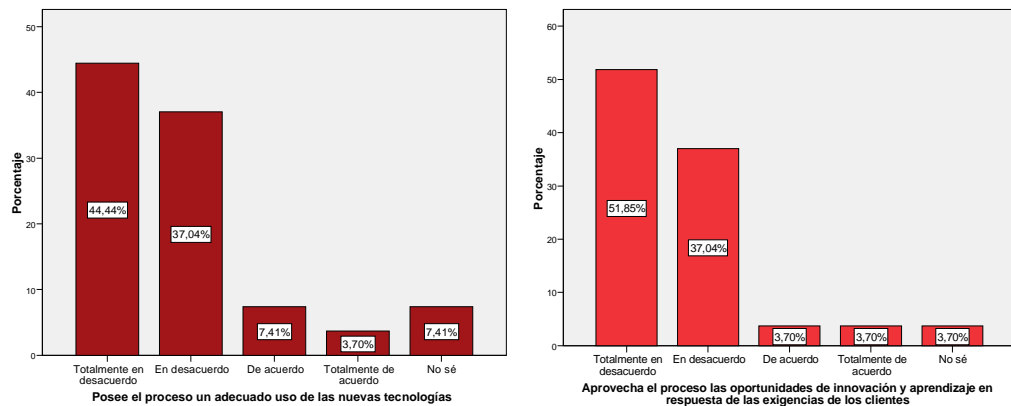
El SUA, es el sistema que permite la conexión con una base de datos única de la Aduana de la República de Cuba, y acceder a los datos de todos los pasajeros y cargas que arriban al país, para así aplicar las legislaciones

aduaneras de manera adecuada. Este sistema además permite generar las declaraciones de mercancías de los clientes.

Sin embargo su vulnerabilidad consiste en que se provee de INTERNET, que es muy susceptible a interrupciones por problemas en la red y por lo estrecho del ancho de banda asignado al aeropuerto y en momentos en que están conectados muchos usuarios al sistema, se hace demasiado lento.

Además se percibe un desajuste del SUA en función de las condiciones y exigencias actuales, respaldado en los planteamientos del 100 % de especialistas de la Aduana y del 70 % de los encuestados internos (ver **gráfico # 8**). Así también el 81 % considera que las tecnologías están desactualizadas y el 89 % expresa, que no se aprovechan las oportunidades de innovación y aprendizaje, lo que refuerza el ajuste de dicho sistema en respuesta a las exigencias de los clientes.

**Grafico # 8** Representación gráfica de los resultados de la encuesta a clientes internos.



Ante caídas del fluido eléctrico, ambos sistemas se interrumpen, aunque no son frecuentes, suceden. Ante esta situación, todo el trabajo se realiza de forma manual, lo que implica demoras en la entrega de la carga y por consiguiente molestias en los clientes.

#### **4. Capacidades físicas, instalaciones y equipamiento.**

El departamento de despacho de carga no comercial cuenta con una pequeña sala de espera, un salón para trámites aduanales y pagos, el almacén o depósito no comercial y un espacioso parqueo. **(Anexo 19 y 20)**

En el mapa, del departamento, se puede apreciar, que el salón de espera de los clientes garantiza la estancia cómoda de 30 clientes al máximo. Por tanto esto ocasiona de manera constante que se produzcan aglomeraciones de personas en el salón, ya que se generan como promedio 130 despachos en un día.

Hasta el momento no se ha ejecutado por parte de la dirección un estudio real que permita evaluar el estado técnico y condiciones del inmueble. Estas instalaciones se han explotado por más de 15 años y se han sometido en varias ocasiones a reparaciones constructivas, con el objetivo de adecuar el inmueble a las exigencias del proceso, sin embargo persisten las insatisfacciones relacionadas con las condiciones de los locales.

Ante la ausencia de un estudio de la capacidad en función de los medios, recursos, fuerza de trabajo e instalaciones actuales, este indicador se valora, a partir de la cantidad de carga que arriba a la terminal y la cantidad de despachos de carga no comercial en el departamento de despacho de carga no comercial del A.I. “José Martí” (Ciudad de La Habana), durante el 2010. Estos datos se obtienen de los registros estadísticos del sistema informático de la empresa Aerovaradero SA.

Para determinar el nivel de servicio, la autora utilizó la formula presentada en la tesis de Ernesto Monterrey a la que se le realizan modificaciones en función de la presente investigación.

**NS= Cantidad de unidades entregadas / Cantidad de unidades previstas x 100.**

La autora considera un nivel de servicio alto de 85 a 100 %, un nivel medio de 70 a 85% y un nivel bajo de 50 a 70 %, a tener en cuenta en la valoración del indicador.

El almacén del departamento de despacho de carga no comercial recibe como promedio 200 guías aéreas diariamente, entre paquetería, cargas colectivas y

personales. Por tanto, si se realizan diariamente como promedio 130 despachos, con diferentes operaciones de despacho de carga y se utiliza la fórmula seleccionada, se obtiene un 65%.

Además de problemas organizativos analizados en epígrafes anteriores, inciden en este bajo nivel del servicio, tres elementos, los cuales son: la capacidad, los locales y el equipamiento.

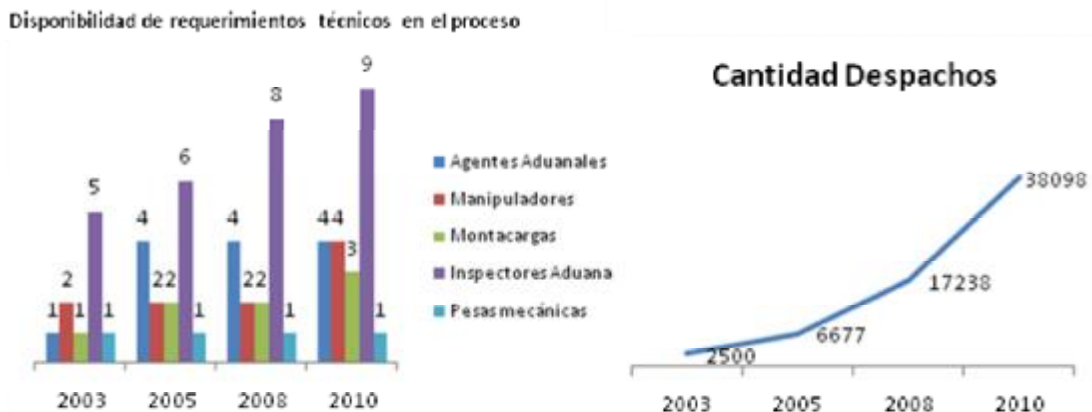
En cuanto a la capacidad, el departamento de despacho de Carga Aérea Internacional no comercial (incluyendo el almacén de la No Comercial y el área de atención al cliente, el salón de espera y de despacho de la no comercial), se concibió en sus inicios para un nivel de operaciones, que no responde a los niveles manejados en la actualidad (6677 despachos en el 2005 y 38098 durante el 2010, que representa un aumento de un 471%.

El almacén tiene una capacidad de almacenaje de 478 m<sup>2</sup> y por experiencia 90 Ton de carga física. El espacio físico para almacenar carga es insuficiente, al verse afectado por un incremento del 51% de toneladas de carga no comercial entrante. Esto provoca aglomeración de cargas en el almacén, lo que dificulta la pronta localización de las mismas y demoras en la entrega, pues se alarga el tiempo desde que la carga arriba, hasta que está lista para ser despachada.

Aunque la capacidad del almacén, no constituya objeto de análisis en la investigación, si cabe señalar, que las condiciones no son las idóneas, se observa falta de iluminación y limpieza, producto del humo que desprenden los montacargas y deterioro constructivo del local.

El equipamiento se analiza a partir del cumplimiento de los requerimientos técnicos en el departamento de despacho de carga no comercial en el AI "José Martí", que incluyen, la fuerza de trabajo, los equipos, los recursos necesarios y la tecnología. El resultado evidencia que no se corresponde con los niveles de crecimiento en cantidades de despacho generados por la actividad. El **gráfico # 9** muestra como se han producido elevados por cientos de despachos con relación al 2003 respectivamente, sin embargo; se ha mantenido la dotación de personal, equipos y tecnologías, en función de las exigencias de las operaciones en el tiempo.

**Gráfico # 9** Evaluación de los despachos y los requerimientos técnicos del proceso de recogida de carga no comercial en el AI “José Martí”.



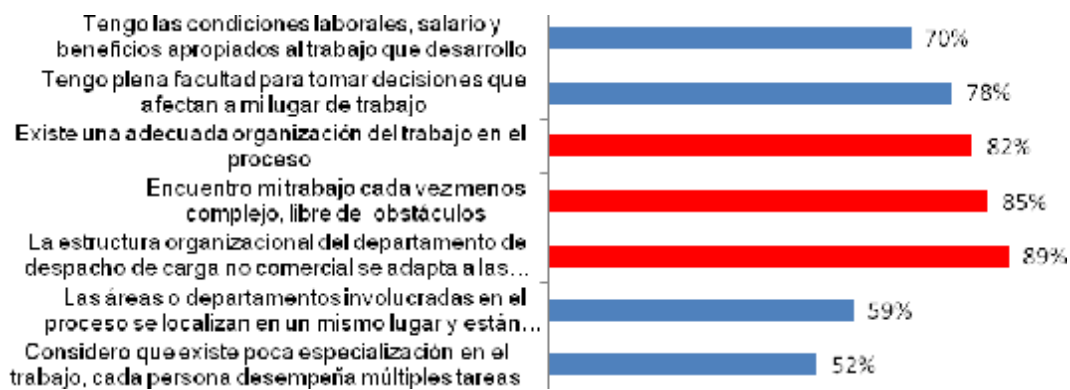
## 5. Otros problemas analizados.

En el **gráfico # 10** se exponen los resultados más significativos de la encuesta aplicada a los clientes internos, que expresan niveles de desacuerdo, en función de las afirmaciones propuestas, teniendo en cuenta la satisfacción laboral.

Por el número de respuestas que expresan niveles de desacuerdo, se considera un personal poco satisfecho, ya que; el 52 % de los involucrados internos se inclinan a pensar que no desarrollan múltiples tareas, lo que pudiera significar, la existencia de una marcada especialización del trabajo; el 85 % expresa su desacuerdo con que el trabajo es menos complejo o libre de obstáculos, el 59 %, expresa su inconformidad con la localización y cercanía de las aéreas involucradas en el proceso y un resultado aplastante es que el 89 %, considera que la estructura organizacional del departamento no se adapta a las necesidades de los clientes.

Otro elemento que enfatiza la insatisfacción de los implicados internos, es la poca facultad conferida para tomar decisiones, constituyendo el 78 %, los que expresan su desacuerdo ante la posibilidad real de tomar decisiones que repercuten en su trabajo. Se evidencia debilidad en los sistemas de evaluación del desempeño, así como el salario y los beneficios laborales, ya que el 56% en el primer indicador y el 70 % con respecto al segundo, de los encuestados internos plantean su inconformidad de acuerdo al trabajo que desarrollan.

**Grafico # 10** Representación gráfica de los resultados



De manera positiva, se infiere que existe un control adecuado del jefe sobre el trabajo, pues el 74 %, plantea estar de acuerdo con tal afirmación y el 63 %, de acuerdo con el conocimiento de las metas y estrategias de la organización, aunque de manera empírica, pues no existe ningún documento en la empresa, que recoja, la misión, visión y estrategias del negocio de despacho de carga no comercial en la empresa.

Aunque existe una marcada tendencia a reconocer por los encuestados internos la falta de personal, tales como manipuladores, inspectores aduanales y la falta de medios y recursos que garantizan el flujo (78 %), criterios con los que se concuerda plenamente, existen opiniones, del 56 y el 60 % de los encuestados que consideran suficiente la cantidad de personal actual en las áreas de atención al cliente y agentes aduanales, respectivamente. Por lo tanto, este resultado se relaciona con la importancia conferida por los encuestados a la organización del trabajo, pues el 81 % manifiesta que no es adecuada, incluso refiriendo un mejor aprovechamiento de la jornada laboral, que implique un trabajo consciente por todo el personal implicado.

Un ejemplo que refuerza los planteamientos anteriores, es la situación que presenta la oficina de atención al cliente. La organización de las funciones de trabajo no es la adecuada, ya que las compañeras deben garantizar la atención de los clientes que se presentan en la empresa, la preparación de la documentación y el llenado de los listados de citaciones, situación que impide brindar un eficaz servicio de información vía telefónica, lo que se corresponde

con las inconformidades registradas en las encuestas de calidad, respecto a la poca atención de las llamadas telefónicas.

Este claro ejemplo es consecuencia de la ausencia de un servicio de operadores, que garantice una comunicación constante con los clientes y demuestra la necesidad de una reorientación de las funciones de trabajo de las compañeras del área, que a juicio de la investigadora son suficientes.

## **II.8 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS SIMILARES DE RECOGIDA DE CARGA NO COMERCIAL EN CUBA.**

Con el propósito de conocer experiencias y modos de hacer de entidades que despachan carga no comercial en el país, se estudian un grupo de empresas radicadas en el país, identificadas por especialistas de la empresa.

El 100 %, de los especialistas visualizan a la Agencia de Correos de Cuba ubicada en la zona franca del Wajay y a las operaciones de empresas radicadas en el puerto de la Habana, sin manejar nombre específico alguno. La autora, en su búsqueda, constató la existencia de la Agencia Aduanal Transcarga como la de mayor participación en las operaciones de despacho de carga no comerciales marítimas. El grupo identifica aunque en menor medida (solo el 50%), a la empresa DHL, que aunque su principal negocio, lo constituye la mensajería express, ha incrementado en los últimos años el despacho de envíos o cargas no comerciales. La autora no pudo acceder a estadísticas que describan este comportamiento.

Se entrevistó a los directivos de estas empresas, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

- las tres empresas han experimentado crecimientos de los despachos de carga no comercial, como resultado de los cambios en la legislación aduanal en el país y consideran de manera general una situación favorable para el futuro desarrollo del despacho de cargas no comerciales.
- Están en total disposición de establecer alianzas estratégicas con Aerovaradero SA, en aras de propiciar un mayor acceso a las cargas no comerciales en todo el país.

- No se aplican encuestas de calidad, para medir el nivel de satisfacción de los clientes.
- No se implementan estudios de tiempo de estancia de los clientes para la recogida de una carga.
- Existe una elevada coincidencia en la necesidad de reducir los controles aduanales para el despacho, sin subestimar la importancia que implica el control de las operaciones.

Un dato, que diferencia el modo de hacer con respecto al proceso en el aeropuerto en el caso de la empresa DHL, es que los clientes no se exponen a una revisión presencial ante un inspector de la Aduana. La revisión se realiza en un momento previo al despacho, entre un inspector de la aduana y un operador de DHL.

Un resumen de la caracterización de las etapas de los procesos antes citados **(Anexo 21)** y de los rasgos más significativos percibidos, señala elementos diferenciadores, con relación al proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA, los cuales son:

- desarrollo del servicio puerta a puerta por DHL.
- No se requiere acto presencial del cliente, para la revisión de la carga (DHL).
- Adecuada planificación y organización del trabajo, de manera anticipada al despacho de la carga. En ambas entidades, se prepara y se cuenta con la información requerida (declaración de mercancías), antes del momento del despacho.
- Se respira un ambiente armónico entre las instituciones involucradas en el proceso.

Como aspecto muy positivo las brigadas de trabajo de la Aduana y el resto del personal de las empresas analizadas (DHL, Agencia Aduanal Transcarga), trabajan en una sola dirección, como un verdadero grupo de trabajo, se promueve de manera eficiente el trabajo en equipo y de conjunto se colegian las decisiones del trabajo.



## II.9 VALORACIÓN FINAL DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA.

La recopilación de la información a partir de los métodos y técnicas antes abordadas, manifiesta la existencia de un grupo de insatisfacciones de manera reiterada. No obstante, se confirma la validez de este resultado en el análisis de las insatisfacciones asociadas a cada etapa del proceso, a partir del método de la observación. La tabla # 3 recoge el resumen de las principales insatisfacciones reflejadas.

**Tabla # 3** Principales insatisfacciones asociadas a cada etapa del proceso actual de despacho de carga no comercial.

ETAPAS	Insatisfacciones recogidas en las etapas del proceso
<b>1. Citación del cliente.</b>	No existe servicio de operadoras telefónicas en la empresa. Molestias en los clientes por falta de atención de las llamadas telefónicas. Demora en las citaciones de los clientes. Los clientes deben acudir a la empresa solo para realizar proceso de citación, sin posibilidad alguna de extraer la carga en el momento.
<b>2. Llegada del cliente a la terminal.</b>	Los clientes deben esperar en las áreas aledañas de la entrada de la empresa hasta las 8 y 30 am, produciéndose aglomeraciones. No existen condiciones de estancia para la espera, se encuentran expuestos a las condiciones del tiempo. El parqueo de autos se ubica en un área dentro de la empresa, lo que provoca larga colas de autos hasta el momento de la apertura. Los clientes deben caminar la distancia de 80 metros desde la entrada hasta el departamento.
<b>3. Identificación y pesado de la carga.</b>	Las cargas de los colaboradores se ubican en las afueras del almacén, expuesta a los condiciones del tiempo. Los procesos de identificación son largos por manejarse embarques de colaboradores de entre 3 y 4 Ton. Los embalajes de las cargas no facilitan su pronta localización.
<b>4. Declaración de mercancías.</b>	Sugiere un acto presencial de un cliente ante una ventanilla, en momentos de pico provoca colas. Los clientes no reciben la información necesaria que indique la ejecución de esta etapa, por lo que no entienden para qué se realiza. En el caso de los envíos, en algunos casos los clientes no conocen con exactitud que contiene su carga.
<b>5. Chequeo documental y físico ante la Aduana.</b>	Sugiere un acto de presencia del cliente, en momentos de pico provoca colas. La organización del flujo en el chequeo documental y físico o formalización ante la Aduana, no separa los trámites marcados (canal rojo) por los Rayos X, de los que no tienen marcaje (canal verde), y de aquellos que son interés del grupo de Lucha contra el Fraude, lo que ocasiona se alarguen los tiempos de espera. No se realizan los chequeos por tipo de despachos (envíos, colaboradores, equipajes no acompañados), es según orden de la cola, lo cual genera molestias en los clientes. La carga del cliente se queda en la zona estéril, sin embargo él debe desplazarse a otras ventanillas del proceso sin la carga, situación que crea margen de pérdidas y desconfianzas.
<b>6. Facturación de los servicios.</b>	Sugiere un acto de presencia de un cliente en una ventanilla, en momentos de pico provoca colas.
<b>7. Cobro de los servicios y expedición</b>	Sugiere un acto de presencia de un cliente en una ventanilla, en momentos de pico provoca colas.
<b>8. Recogida de la carga.</b>	Implica el retorno del cliente hacia el área estéril para la recogida de la carga (donde se realizó inicialmente, la formalización ante la Aduana), lo que determina el refuerzo de controles por la ESPAC en el cotejo de las cargas salientes y los controles del trasiego de personas en el área estéril, acciones que crean molestias en los clientes.

A modo de resumen, el diagnóstico del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA, evidencia que los principales indicadores de eficiencia como calidad del servicio, rapidez en la entrega y accesibilidad, muestran comportamientos muy bajos al compararse con los estándares requeridos en el negocio de la carga aérea, por la competencia, los cambios del entorno y por las propias necesidades de los clientes.

Por tanto, lo anterior constata la necesidad de una revisión y adecuación del proceso actual, que se fundamenta en el rediseño del proceso, como elemento fundamental a tener en cuenta en la propuesta del proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga no comercial, a desarrollarse en el siguiente capítulo.

### **CAPÍTULO III PROYECTO DE REINGENIERÍA DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA.**

Este capítulo presenta el diseño del proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA, a partir de las consideraciones generales y las aplicaciones de los enfoques de rediseño propuestos.

#### **III.1 DISEÑO DEL PROYECTO DE REINGENIERÍA DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL EN AEROVARADERO SA.**

##### **III.1.1 Consideraciones acerca del plan general y de acción para la puesta en práctica del proyecto de reingeniería.**

La necesidad de garantizar la competitividad de la empresa en un entorno del corto y mediano plazo y de afrontar retos tales como: el crecimiento de las demandas de los clientes, la calidad del servicio, la información al cliente, la oferta de servicios que incorporen mayor valor añadido, la modernización de las instalaciones y sistemas de soporte, o sea: la adaptación a las necesidades crecientes de los clientes, conducen a la necesidad de ser más eficaces y reorientar la cultura hacia valores como la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por tanto lo planteado anteriormente refuerza el criterio de redefinir el proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA, en las condiciones actuales.

Es importante destacar, que el equipo de reingeniería se debe conformar por un grupo multidisciplinario que deberá incluir un especialista de la actividad de calidad, recursos humanos, negocios y finanzas, trabajadores de prestigio y experiencia en la actividad, y el jefe del proyecto, todos validados por la dirección de la empresa. En la clave del éxito en la implantación, influye poderosamente el liderazgo del equipo directivo en aras de ganar en mayor arrastre y participación de los implicados.

Los criterios a seguir referidos con la implantación es que se implemente en periodos comprendidos entre 1 y dos años y que a partir de la puesta en

marcha, se debe realizar un diagnóstico que permita conocer en qué medida han tenido continuidad los cambios implantados, teniendo en cuenta que haya pasado un tiempo razonable desde que se asuma el nuevo proceso.

El rango de tiempo que media entre la preparación del personal y la ejecución de los cambios y transformaciones, no se limitará a períodos cortos, sino al tiempo que sea necesario para así garantizar la consolidación del proyecto. En este sentido se propone apelar a la implantación de cambios, que pueden ser radicales o no, pero graduales en el tiempo.

En paralelo a esta idea, se deberá establecer acciones que garanticen una mejora continua, con el objetivo de mantener los cambios implantados y que permita poder incorporar nuevos cambios al proceso, cuando las condiciones lo requieran.

El plan general<sup>35</sup> y de acción para la puesta en práctica del proyecto de reingeniería está orientado en primer lugar a mejorar la situación actual y obtener resultados superiores, a actuar sobre los grupos de problemas identificados en el diagnóstico y sobre cuatro grandes campos de acción del sistema de gestión, que garanticen los cambios planteados. Estos cuatro campos son los siguientes:

- a. Establecer un modelo de dirección acorde con las necesidades de cambios actuales.
- b. Establecer un nuevo modelo organizativo que sustente el negocio de despacho de carga no comercial.
- c. Establecer un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos.
- d. Definir una plataforma tecnológica que posibilite la implantación del proyecto.

El nuevo sistema de dirección asegurará la coherencia de todas las actuaciones del grupo de implicados internos y externos, como el desarrollo

---

<sup>35</sup> Tomado del caso práctico "La reingeniería en Iberdrola y el proyecto de transformación global". Reingeniería y cambio organizativo. Albizu y Eneka y Olazarán Mikel, p. 110

eficaz de la actividad de dirección. Este sistema está soportado en las siguientes actividades: proceso de planificación, evaluación de objetivos, establecimiento de presupuestos, descentralización de las cuentas de resultados del negocio y el establecimiento de un sistema de indicadores que permitan evaluar la evolución del negocio.

El modelo organizativo recoge aquellas actuaciones tendientes a alinear la estructura organizativa con la visión del proyecto, a partir de los objetivos estratégicos del negocio, realizando los ajustes pertinentes sobre los puestos de trabajo y la organización sobre la base de los cambios derivados y alineando las responsabilidades de gestión del proceso con el modelo organizativo.

El sistema de gestión de los recursos humanos estará orientado a cambiar los comportamientos, los perfiles y la gestión de los recursos humanos. En este campo se señalan las siguientes aristas:

- a. Requerimientos para una implantación exitosa: participación de los recursos humanos en la gestión del proyecto de reingeniería, el desarrollo, adaptación y negociación del Convenio Colectivo de Trabajo, la formación y desarrollo del personal, una política de información y comunicación sobre el proyecto de reingeniería y un plan de redistribución que contemple el tratamiento individualizado de los trabajadores que sean reubicados.
- b. Realizar un proceso de cambio cultural que incorpore: la conducción del clima, la puesta en práctica de un plan de comunicación interna, y la formación del personal en función de las necesidades detectadas.
- c. Diseñar e implantar políticas y herramientas en relación a: plan de desarrollo de trabajadores y especialistas, sistema de evaluación del desempeño y la implantación de una nueva política retributiva.

La plataforma tecnológica permitirá: desarrollar un soporte que ofrezca la información que necesite el sistema de dirección y cubrir los requerimientos tecnológicos del proyecto de reingeniería en los plazos previstos.

En resumen, para garantizar los resultados deseados con el proyecto de reingeniería, será importante que el diseño esté alineado con la estrategia de la empresa y que esté ensamblado con un cambio en el sistema de dirección, organización, sistemas de relaciones laborales y cultura de la empresa.

En el **anexo 22**, se describen las técnicas y herramientas que pueden servir de soporte y ayuda en la implementación de la reingeniería del proceso y se recomienda como una guía de trabajo en aras de lograr los resultados esperados.

Como resultado del intercambio y debate entre el grupo de especialistas se elaboró una primera propuesta, teniendo en cuenta fundamentalmente el diagnóstico del proceso de recogida de carga no comercial. Del intercambio se deriva que la meta o estrategia más importante del proyecto es:

**Despachar cargas no comerciales a todos los clientes que soliciten el servicio en tiempo real, a lo largo de todo el país y en el menor tiempo posible.**

Para la consecución de esta meta será necesario establecer unos primeros objetivos y definir las primeras actividades a realizar, por cada grupo de problema identificado en el diagnóstico realizado.

Cabe señalar que la consecución de la meta se considera un proceso dependiente del contexto particular de implantación, es por ello que se recomienda se alcance de manera gradual, por tanto no se trata de lograr un salto simultáneo de todos los elementos de la estrategia en su conjunto, sino de lograr escalonadamente los resultados esperados. De lo cual se deriva el siguiente plan de acción:

## **1. Etapas y trámites aduanales en el proceso.**

- a) Reducir etapas del proceso: Esta acción posibilitará entre otras propuestas, garantizar mayor rapidez en el flujo de los despachos en el AI" José Martí", en La Habana.

- b) Modificar y flexibilizar trámites aduanales del proceso actual: esto redundará en el aumento del nivel de satisfacción de los clientes a partir de la introducción de servicios con alto valor agregado, que se relacionan con el incremento de aperturas de oficinas de despachos cercanas a las ciudades (incluyendo varios tipos de despacho), así como brindar nuevos servicios como el puerta a puerta u otros.

## **2. Cooperación Aerovaradero SA- Aduana.**

- a) Incentivar estilos y cultura de trabajo en equipo de los implicados, que respondan a un verdadero servicio de atención al cliente: se eliminarían las fronteras existentes entre estos implicados. Ante los ojos de los clientes, se identificaría a un grupo o unidad de trabajo de despacho de carga no comercial.

## **3. Valoración de los sistemas informáticos de soporte.**

- a) Adecuar el SUA a las necesidades de trámites actuales, con la simplificación de las formalidades exigidas (DM, boletín de pago de servicios, entre otros): su aplicación garantizará mayor rapidez en el flujo informativo requerido por la Aduana.
- b) Diseñar un sistema informático único de información entre Aerovaradero-Aduana: su función es aportar mayor rapidez al proceso y contar con una herramienta de información que consolide el proceso de toma de decisiones y los sistemas de control.

## **4. Capacidades físicas, instalaciones y equipamiento.**

- a) Disponer de locales y oficinas en correspondencia con las exigencias de los clientes: se pretende contar con instalaciones que brinden mejor confort y condiciones de estancia a los clientes.
- b) Conformar un centro logístico de carga en el A.I “José Martí” en La Habana: este centro logístico asegurará una mejor organización y utilización de las capacidades de carga en todo el país.

## **5. Otros problemas analizados.**

- a) Reorientar la planificación estratégica, la estructura organizacional y la organización del trabajo en el departamento de despacho de carga no comercial en función de las condiciones actuales: permitirá contar una infraestructura que se adapte a las exigencias crecientes de los clientes.
- b) Crear centros de recepción de carga en países donde hay gran concentración de cubanos cooperantes en misión de trabajo en el exterior: lo que propiciará mayor información al personal colaborador y garantizará mayor organización de los despachos de embarques voluminosos de cargas.
- c) Fortalecer la información y comunicación al cliente, con la introducción de servicios de operadores, otros medios visuales, y una página WEB en Internet, que refuercen la comprensión del proceso global.

### **III.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ENFOQUES PROPUESTOS PARA EL REDISEÑO DEL PROCESO DE RECOGIDA DE CARGA AÉREA INTERNACIONAL NO COMERCIAL.**

El rediseño del proceso actual de recogida de carga no comercial constituye un elemento de gran importancia en la propuesta, pues la puesta en marcha del mismo permitirá sentar las bases fundamentales para alcanzar los resultados esperados en función de la calidad del servicio.

La propuesta del proceso rediseñado se gestó, producto del análisis de los resultados del diagnóstico por un grupo de especialistas y la autora, en la búsqueda de cambios y transformaciones para redefinir el proceso actual en función de las exigencias esperadas. En el análisis, se concretaron a partir del consenso, dos vertientes: una defensora de un proceso radicalmente nuevo y otra no tan radical. Finalmente se validó la propuesta en un taller de discusión, con los miembros del Consejo de Dirección de Aerovaradero SA y representantes de la Aduana.

La polémica en el taller, giró a favor de la implantación inmediata del enfoque menos radical por constituir una propuesta menos agresiva y con mejor



aceptación por parte de todos, lo que demuestra una aparente barrera ante los cambios radicales propuestos. Por tanto, se argumentará el enfoque menos radical, por constituir la propuesta más aceptada a implementarse en el corto plazo y se abordará de manera general el enfoque radical, ya que el mismo requiere de grandes transformaciones que pudieran visualizarse en un horizonte más lejano de tiempo.

Cabe señalar, que aunque en el capítulo teórico la autora compartió los criterios que criticaban los postulados de los clásicos en su empeño de implementar procesos de reingeniería con un marcado enfoque radical, constituye un interés crucial de la misma, abordar de manera general en la propuesta, el enfoque radical de rediseño del proceso de recogida de carga no comercial, pues responde a un propósito de carácter estratégico, que pudiera marcar pautas, en la consecución de las metas deseadas en este negocio.

Ambos enfoques exigen de una gran dosis de cambio y flexibilización en la política aduanal vigente en el país, en aras de garantizar mejores niveles de satisfacción de los clientes con relación al servicio de despacho de cargas no comerciales. Por tanto al constituir la flexibilización de la legislación aduanal en el país, una de las acciones importantes en la propuesta de estos enfoques, se propone que las autoridades aduanales consideren lo siguiente:

#### **Enfoque menos radical:**

- ü Ejecutar despachos de cargas colectivas (MINSAP, MICON, INDER, ANTEX, MINAZ), en oficinas denominadas según terminología aduanal, depósitos aduanal interior. Actualmente la empresa cuenta con un local, ubicado en Acosta, que está en el plan de inversión su remodelación para constituirlo como una oficina de despacho de carga no comercial de colaboradores que radiquen en Ciudad de la Habana.
- ü Extender los despachos de carga de colaboradores en provincias tales como Varadero, Holguín, Camagüey y Santiago de Cuba, pues existen las condiciones de capacidad, medios y recursos, para asegurar dichas operaciones.

- ü Despachar en las oficinas de las ciudades diferentes tipos de trámites, no solo envíos, como se limita actualmente, sino también cargas no acompañadas y carga de colaboradores, de todas las cargas que constituyan “canal verde”, según la terminología aduanal.

#### **Enfoque radical:**

- ü Despachar cargas, según pedido de clientes, en sus lugares de residencia (servicio puerta a puerta).
- ü Concebir la apertura de nuevas oficinas en las ciudades y en diferentes puntos del país. En aquellos lugares de difícil acceso, se establecerán contratos puntuales, para despachar cargas, con clientes como CORREOS DE CUBA, DHL, TRANSCARGO. Asimismo quedará plasmado en el contrato las acciones que delimiten las responsabilidades ante posibles pérdidas o inconformidades en la entrega. Estas acciones le permitirá a la empresa ampliarse verticalmente hacia delante, con estos clientes, para garantizar colocar las cargas en la mayor cantidad de lugares posibles y por otra parte las alianzas con agencias transitaras radicadas en el exterior, le permitirá una ampliación vertical hacia detrás, con el objetivo de mover la mayor cantidad de carga y paquetería desde el exterior.

#### **III.2.1 Enfoque menos radical.**

En la concepción y diseño de esta aplicación se tuvo en cuenta los criterios de estudios de procesos similares radicados en el país, la aplicación del método ESIA (Eliminar, Simplificar, Integrar y automatizar) dirigido a la identificación de actividades que no estaban agregando valor para los clientes, para eliminarlas, simplificando las acciones donde fuera posible e integrando aquellas tareas de de gran similitud y que respondían a un mismo propósito (**Anexo 23**). La automatización queda para acciones futuras, con la creación de un sistema único entre Aerovaradero y Aduana, que permita un mejor flujo de la información, entre otras propuestas; y también se apeló a la utilización del principio de racionalidad y utilización mínima de recursos.

Con relación al proceso actual las etapas se reducen a 6, con 4 actos presenciales de los clientes (8 etapas y 7 actos presenciales en el proceso actual) y las actividades también se reducen a un número de 20 (31 en el proceso actual).

Del análisis se derivó, que uno de los rasgos que caracteriza y diferencia a los procesos similares estudiados, es la actividad de elaboración de la declaración de mercancías, que se ejecuta previa a la llegada del cliente, lo que conduce de manera directa a un mayor flujo de clientes.

Por tanto, como un elemento distintivo en este enfoque, se propone mantener la generación de la declaración de mercancías en el flujo, aunque no formando parte en el proceso de cara al cliente; o sea, se implementaría la generación de esta documentación sin la presencia del cliente para todos los despachos, exceptuando solo aquellos de interés para las autoridades aduanales.

El flujograma del proceso rediseñado, que incluye las actividades y el flujo informativo, se muestra en el esquema # 3. La implementación de esta aplicación requerirá poner en práctica un grupo de acciones entre los involucrados (Aerovaradero-Aduana).

Estas acciones se monitorearan por parte del equipo de reingeniería, a partir de las siguientes fases:

**1ra fase. Establecimiento de bases para la creación de los predespachos u operaciones anticipadas** (declaración de mercancía anticipada). (Ejecución inmediata)

Para establecer las bases, se necesitará en primer lugar, contar con un grupo de trabajo en Aerovaradero SA, que tenga como función fundamental generar o elaborar las declaraciones de mercancías de todas las cargas no comerciales que se recepcionen, de forma anticipada a la llegada del cliente.

La creación de este grupo no exigirá de la incorporación de nueva fuerza laboral, ya que se constituirá a partir de los agentes aduanales que conforman el actual grupo de la transitaria no comercial y se adicionarán los agentes aduanales, que generaban las DM en el anterior proceso.

El departamento será nombrado: **procesamiento de datos** y asumirá la función antes expuesta más el procesamiento de la información que deberá despacharse en la oficina de ciudad y en las provincias, según sea el caso.

Este grupo de trabajo trabajará de manera coordinada con la Aduana y otras áreas (preparación de vuelos, almacén, información al cliente, oficina ciudad y unidades de provincias) y para garantizar su correcto funcionamiento se definirá un nuevo procedimiento de trabajo, que se validará por las autoridades aduanales. El **procedimiento para el predespacho de cargas no comerciales** tendrá en cuenta, por parte de las autoridades aduanales:

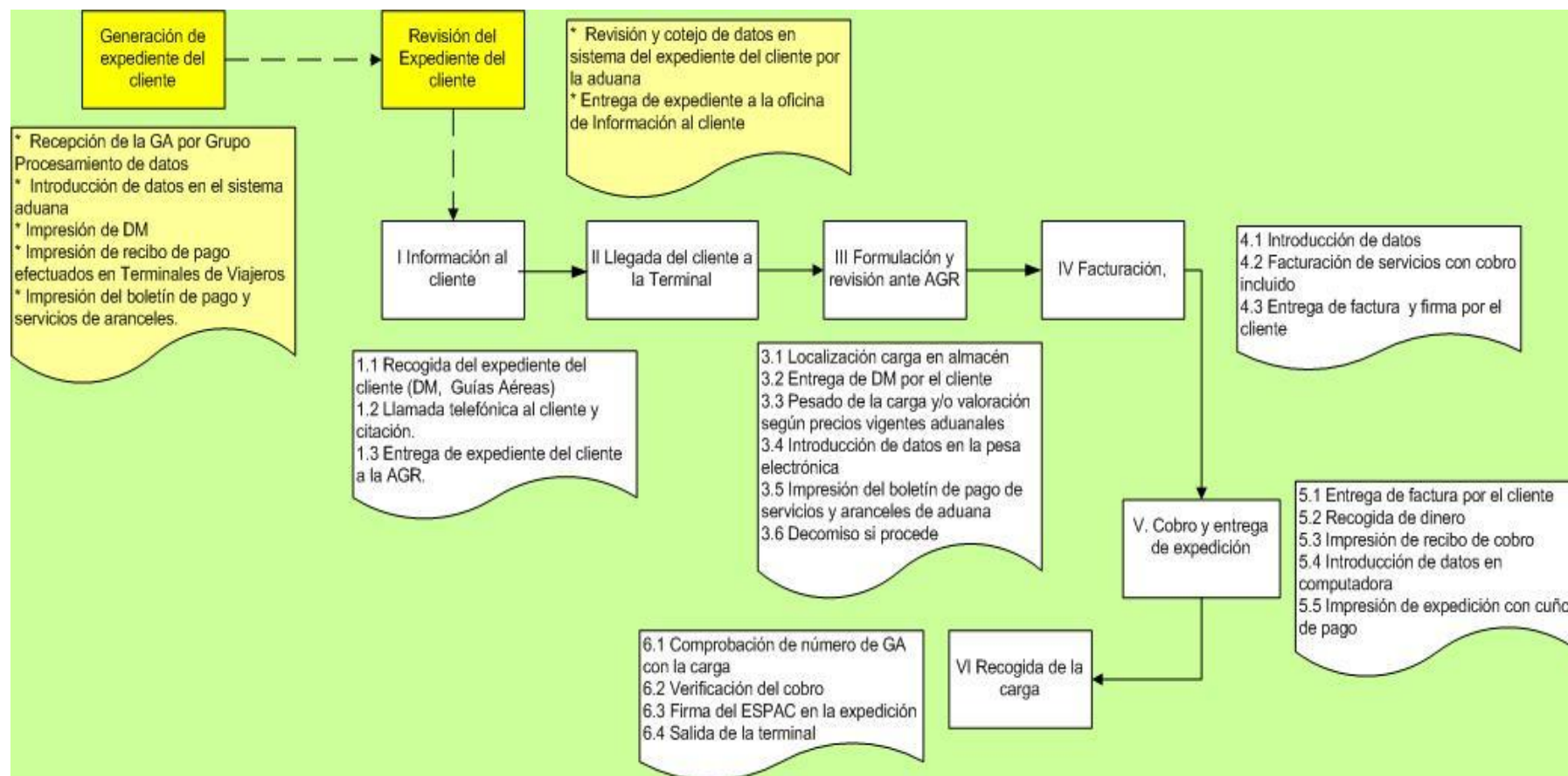
- ü poner en práctica la liquidación a partir de las pesas para la gran mayoría de los trámites.
- ü Eliminar fotocopias de documentos.
- ü Aumentar plantilla de inspectores.
- ü Profundizar en el marcaje radiológico para limitar abrir bultos innecesariamente.
- ü Flexibilizar la sección de decomisos ante excesos ligeros.

Por parte de Aerovaradero se requerirá lo siguiente:

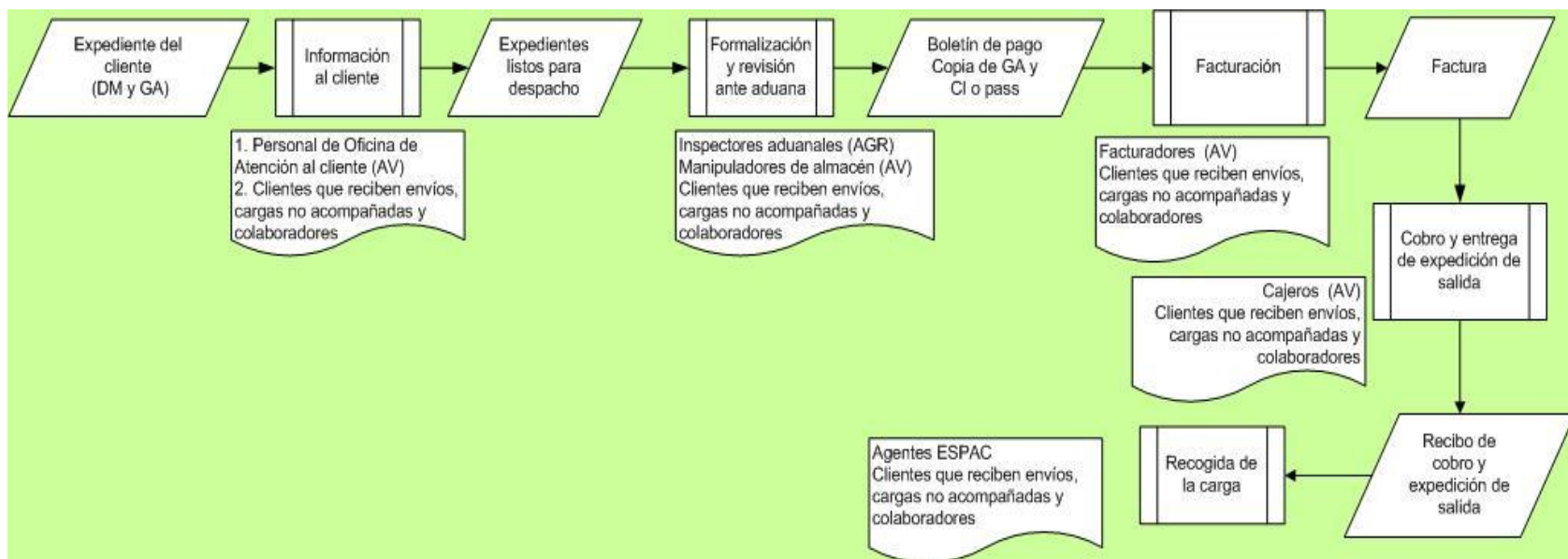
1-Entregar al grupo de procesamiento de datos e información, la documentación (copia de guía aérea), una vez que esté ubicada en almacén.

2-Una vez preparados los expedientes de las operaciones (copia de guía aérea, declaración de mercancías, boletín de pago de servicios y arancel y reporte de búsqueda de pago de servicios en terminales de viajeros, para el caso que proceda), se cita al cliente y posteriormente el facilitador entregará los expedientes a un especialista de la Aduana designado para revisarlos con 24 horas de antelación al despacho, en el horario de la mañana (8.00 am), dejando entre las partes un registro de constancia de los expedientes entregados.

**Esquema # 3** Flujograma del Proceso rediseñado de recogida de carga no comercial en Aerovadero SA (Aeropuerto Internacional “José Martí”) del enfoque menos radical.



**Esquema # 3** Flujograma Informativo del Proceso rediseñado de recogida de carga no comercial en Aerovadero SA (Aeropuerto Internacional “José Martí”) del enfoque menos radical.



3-Por último, los expedientes se entregarán a los inspectores de la AGR, por día, pues ellos llevarán el control del proceso de formalización y revisión entre el cliente y la Aduana.

El trámite de generación del expediente y entrega a las autoridades aduanales, a partir que la carga esté ubicada en almacén, demorará un rango de 3 días, antes que se cite al cliente.

En los casos que se encuentren clientes, que no dispongan de la documentación anticipada, serán remitidos y atendidos directamente por los agentes aduanales del grupo de procesamiento de datos, para conformar el correspondiente expediente y seguir con la formalización ante la Aduana.

Los manipuladores del almacén de la no comercial, unido con los facilitadores, garantizarán que toda la carga que se despache en el día, se encuentre localizada en el área de despacho, con un día de antelación. De esta forma se podrá implementar un predespacho tanto físico de la carga, como de la documentación que la acompaña.

Otro de los requisitos a garantizar por el personal de Aerovaradero SA es exigir al personal aceptador de las líneas aéreas extranjeras que vuelan al país, y a los transitarios que envían carga del exterior, que incluyan en la guía aérea: los datos del carnet de identidad de la persona que recibe la mercancía, el numero del pasaporte de la persona que ha viajado, el destino donde será recogida y una descripción detallada de los artículos del embarque para así facilitar la operación sin la presencia del cliente. En el caso de las cargas colectivas de colaboradores, se le exigirá al jefe del grupo del organismo, presentar listado con estos mismos datos y se agregaría la declaración jurada, para confirmar la descripción real de los artículos de las cargas.

En este procedimiento también se abordan una serie de normativas técnicas aduanales, en cuanto a la revisión de la documentación, documentación requerida, entre otros aspectos, que no constituyen objeto de análisis en la propuesta, pero sí constituirán objeto de análisis y discusión con el organismo rector (AGR).

## **2da fase. Mejoramiento de instalaciones y locales. (Ejecución entre 2 y 3 años)**

El mejoramiento de las instalaciones y locales constituye otro de los elementos del grupo de problemas, que suscitó criterios desfavorables en el diagnóstico.

De manera general, el estudio apunta, que aun manteniendo el nivel de operaciones actuales en La Habana, se hace necesario someter los locales y oficinas actuales a un mejoramiento, que responda a las exigencias de los clientes actuales.

Para ello se propone:

- ü construcción de una Terminal alejada de las inmediaciones de la pista.
- ü La Terminal debe incluir todas las áreas y departamentos involucrados en el proceso, tales como (ver tabla # 4):

Oficina de Información al Cliente. Esta oficina incluirá un local para las operadoras de las plantas telefónicas. El mismo responderá a un servicio de operadora telefónica las 12 horas con el equipamiento requerido y conectado con todas las estaciones que despachen carga en el país.

Almacén de despacho de carga, que incluya un local para el procesamiento de la información.

Locales de los inspectores y especialistas de la Aduana.

Cajas de pago de servicios.

Local de facturadores.

Local para inspectores de la ESPAC.

Local para el jefe del equipo del proceso.

Además deberá incluir un grupo de áreas, que hoy se encuentran distantes y otras que no están concebidas actualmente como son:

Local de procesamiento de datos de despachos de la carga no comercial.

Local para los técnicos de transporte.

Servicio de baño, cafetería, CADECA y cabinas telefónicas.



Local con taquillas, baños y salas de esparcimiento para el personal de Aerovaradero SA y Aduana.

La Terminal dispondría de servicio de INTERNET, o INTRANET, que permita rastrear la posición o ubicación de las cargas fuera y dentro del país. Por lo tanto será necesario diseñar un sistema informático propio que permita el rastreo de las cargas interconectado a nivel nacional e internacional. Este servicio se brindará en el departamento de información al cliente.

Local con sistema propio de grupos electrógenos que garanticen el fluido eléctrico ante interrupciones del servicio.

Crear un amplio parqueo a las afueras del edificio.

Brindar en el edificio servicio de televisión, con programas y spots que comuniquen información de utilidad para el cliente para la recogida de la carga no comercial, en el país y en el exterior.

La mayoría de estos criterios se tomaron en consideración, para el diseño de la nueva Terminal prevista en el plan de inversión de la empresa, para el despacho de las operaciones no comerciales. **(Anexo 24)**

Para la ejecución de esta inversión, la empresa tiene previsto un presupuesto, que fue proyectado y aprobado para el año 2012. Los gastos fundamentales desglosados en las partidas, que generan erogación de grandes cantidades de dinero, se muestran en un cuadro resumen, en el **anexo 25**. La inversión total de la terminal, se estima en un total de 11 268 193.44 de ellos, 5 264 515.00, en CUC y 6 003 678.44 en CUP. La recuperación de la inversión tiene un plazo previsto de 3 años, la moneda nacional y 9 años la moneda convertible.

Se realizó un estudio de factibilidad de esta gran obra de construcción que evidenció su recuperación en función del incremento de los despachos por los valores históricos y los servicios actuales. Es por ello, que se considera de vital importancia el hecho de poder estimar estos resultados en función del cumplimiento de los parámetros de calidad exigidos por el entorno competitivo y los clientes que se sirven del proceso, ya que así se pudieran estimar resultados más alentadores, que permitan garantizar un rápido retorno de la inversión inicial.

**Tabla # 4** Cantidad de personal y medios requeridos según los locales y áreas en la nueva Terminal de recogida de carga no comercial en el AI “José Martí”.

Locales y oficinas	Cantidad de personal x turno de trabajo	Cantidad de medios de trabajo
Oficina de atención al cliente	Un jefe de área 4 colaboradores	4 PC, burós, archivos 2 Teléfonos INTERNET Una fotocopidora
Almacén de despacho de carga No Comercial	Un jefe de almacén 5 manipuladores	2 PC, Impresora, buros, archivos, (almacén) 3 pesas mecánicas
Caja de pago	2 colaboradores	2 PC, buros, archivos 1 Teléfono
Facturadores	2 facturadores	2 PC, buros, impresoras archivos
Jefe de equipo	Jefe de departamento Un colaborador	1 PC, Impresora, archivos, buró INTERNET Fotocopidora Teléfono
Procesamiento de datos	Un especialista 4 agentes aduanales 1 facilitador 1 operador de teléfono	4 PC, impresoras, archivos, buros Fotocopidora 2 Teléfonos / FAX INTERNET
Jefe de Aduana, especialistas e inspectores	Jefe de Aduana no comercial Un especialista Entre 10 y 12 inspectores	2 PC, impresoras, buros, archivos INTERNET Teléfono Entre 10 y 12 Taquillas para inspectores 4 pesas eléctricas Una fotocopidora 7 burós metálicos (Aduana)
Agentes de seguridad	Un jefe 1 agente	Un buró Un teléfono
Grupo de transporte	1 colaborador	1PC,buró, impresora, archivo Teléfono
Grupo de carga nacional	1 colaborador	1PC,buró, impresora, archivo Teléfono INTRANET
Punto de venta de CADECA	1 cajero	1 PC, Buro, impresora, archivo, caja de seguridad, contador Teléfono/Post
Área de espera		50 asientos 4 Televisores

Cabe señalar que en el diseño del área de despacho de carga no comercial se deberá tener en cuenta que:

Esta área se concibe de manera diferenciada a la actual. Se propone que el área cuente con un salón amplio, que esté dividido en dos grandes secciones, una el almacén de carga (a la vista de los clientes) y otra, un salón de despacho para la actividad de la formalización y revisión ante la Aduana.

**(Anexo 26)**

A su vez el salón de despacho deberá subdividirse en pequeñas naves transversales o líneas de servicios, que diferencien los despachos unos de otros: una línea para envíos, otra para colaboradores, otra para cargas no acompañadas y otra más pequeña que recoja otros casos de interés de las autoridades aduanales (decomisos, entre otros).

De esta forma se segregarán los servicios de una manera más personalizada y en respuesta a los diferentes mercados que atiende el negocio. No obstante en días pico, todas las naves podrán responder a cualquier tipo de cliente. El lugar deberá estar bien iluminado y limpio. El almacén también se subdividirá según el tipo de carga (envío, carga no acompañada, carga de colaboradores y carga en tránsito para ciudad y provincias).

En el caso del local ubicado en Acosta, para la creación de un depósito temporal, con la finalidad de despachar cargas a colaboradores, se prevé el mantenimiento constructivo de esta edificación, con un costo de 10,000.00 CUC Y 25,000.00 CUP, también recogida en el plan de inversión del año 2010, aunque no se ha ejecutado aún.

**III.2.2 Proyección de los indicadores de medición y los requerimientos técnicos en el enfoque menos radical.**

Los requerimientos de cantidad de personal, recursos y medios de trabajo se realizó, tomando como punto de partida el análisis del comportamiento de la cantidad de despachos y los tiempos registrados en el ciclo del proceso en el mes de Diciembre de 2010, y tomando en consideración, aplicar criterios de racionalidad, lo que requiere, contar con un mínimo de recursos y personas para garantizar el flujo del proceso, en turnos de trabajo de 12 horas.

Para la proyección de los indicadores de medición como el tiempo de estancia promedio, y cantidad de despachos, se utilizó el Software informático Oracle BPM Estudio (versión 11.1.3), como herramienta de gran utilidad, que permitió realizar una simulación de la ejecución del proceso rediseñado, en tiempo real. En la simulación se tuvo en cuenta el flujograma del proceso actual y rediseñado y la información que se muestra en la tabla no. 4.

**Tabla # 4** Información requerida en la simulación de la ejecución del proceso rediseñado de recogida de carga no comercial en el AI “José Martí”.

	Actual	Propuesta para la simulación	Observaciones a tener en cuenta en la simulación
<b>Cantidad de Aduaneros en una brigada</b>	6	10	Cifra de inspectores acordada a garantizar por la Aduana
<b>Cantidad de Facturadores</b>	1	2	Cantidad requerida para evitar colas en el proceso
<b>Cantidad de Cajeros</b>	1	2	Cantidad requerida para evitar colas en el proceso
<b>Cantidad de Agente de ESPAC</b>	1	1	Se mantiene
<b>Tiempo promedio de llegada de un cliente</b>	1 cliente cada 3 minutos	1 cliente cada 3 minutos	Es una constante tomada del ciclo actual del proceso
<b>Tiempo promedio en el acto de revisión y chequeo ante la Aduana</b>	23 min	23 min	Es el tiempo tomado del estudio realizado en el mes de Dic/10
<b>Tiempo promedio para generar una factura</b>	4 min	4 min	Es el tiempo tomado del estudio realizado en el mes de Dic/10
<b>Tiempo promedio para generar la expedición</b>	4 min	4 min	Es el tiempo tomado del estudio realizado en el mes de Dic/10
<b>Turno de trabajo</b>	Entre 12 y 16 horas	12 horas	
<b>Cantidad de despachos promedio</b>	162		Cantidad de despachos promedio en el mes de Dic/10

Los resultados del tiempo promedio de estancia de los clientes en la simulación del proceso actual, se muestran en la tabla no.5 y en el **anexo 27**.

También en este anexo se resumen los resultados de varios indicadores de tiempo y se concluye que la redefinición del proceso en cuanto a las cantidad de etapas y el incremento de los recursos (inspectores de aduana, cajeros y facturadores), inciden de manera directa en la disminución del tiempo promedio de estancia, lo que provoca un incremento considerable en la cantidad de unidades o despachos asimilar en el nuevo proceso.

**Tabla # 5** Resultados de la simulación del proceso actual y rediseñado.

<b>Resultados del tiempo promedio de estancia de los clientes</b>			
	Cantidad de despachos	Tiempo promedio de estancia (igual cantidad de recursos que en el proceso actual)	Tiempo promedio de estancia (nueva disponibilidad de recursos)
Proceso actual	162	2h.13m	36m.2s
Proceso rediseñado	231		36m.9s
Proceso rediseñado (situación deseada)	301	12 agentes aduanales 3 facturadores Llegada de un cliente cada 2 min	37m.31s

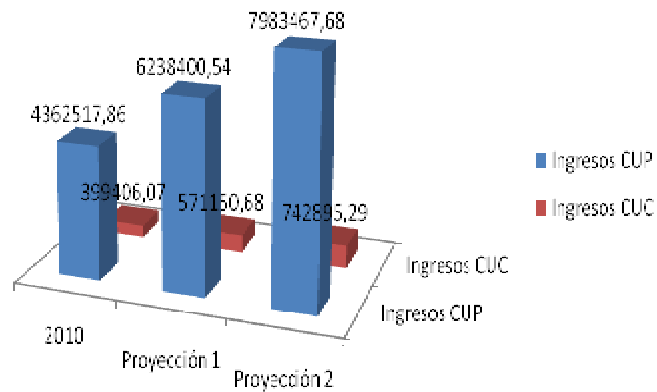
El resultado proyectado del tiempo promedio de estancia más cercano a la situación real es el de 36 minutos y 9 segundos. En este caso particular se simuló el proceso a partir de los registros actuales de tiempo de las etapas y con las cantidades reales de recursos disponibles por los involucrados, obteniéndose un incremento del 43% del nivel de despachos (231).

Sin embargo al modelar el proceso rediseñado, a partir de una situación deseada, en función de una cantidad de recursos no previstas, se incrementan los despachos en un 86%, siendo aún, más eficiente las unidades de trabajo, ya que se observa una desviación bastante despreciable del tiempo de estancia de los clientes.

Este resultado constituiría una cifra ideal en cualquier investigación, pues este incremento, se traduce en un aumento en igual medida de los ingresos, lo que a su vez, pudiera garantizar la gradual recuperación de la inversión de la nueva Terminal, así como la expansión y remodelación en cuanto a oficinas lo requieran de la empresa en general.

Los ingresos resultantes se proyectarían a los niveles presentados en el siguiente gráfico.

**Grafico # 11** Nivel de ingresos real (2010) y proyectados a partir del análisis de la simulación.



Como se puede apreciar los resultados demuestran cambios perceptibles. La disminución del tiempo de estancia propicia un mejor flujo en el proceso, lo que determina poder plantearse mejores parámetros de rapidez, como principal alternativa en la consolidación de una ventaja competitiva, que garantice el éxito del negocio.

Por otra parte el hecho de poder igualar o superar, las salidas con relación a las entradas de carga no comerciales (200 operaciones como promedio en un día), permite entre otras aspectos, descongestionar los almacenes de carga, facilita una mejor búsqueda e identificación de la carga y además conduce a que se realice una utilización más efectiva de las capacidades de almacenamiento en la empresa.

Aunque en la simulación no se tiene en cuenta la cantidad de montacargas y manipuladores a utilizar, sería conveniente incrementar en una o dos unidades respectivamente, siempre valorando su utilización en función de la demanda real.

Con el ánimo de demostrar la real factibilidad de estos cambios y la poca necesidad de inversión requerida a priori (exceptuando la construcción de la nueva terminal), se fundamenta lo siguiente:

Para la consolidación de los servicios telefónicos la empresa cuenta con una amplia red telefónica, sustentada en plantas telefónicas, que poseen todas las condiciones técnicas para brindar un servicio eficaz, en todas las unidades de carga del país.

Por otro lado, el desarrollo del servicio de transporte, no requiere de inversiones. La empresa cuenta con un parque de 9 camionetas con una capacidad para transportar 1.5 Ton de mercancías y un camión de gran porte con capacidad de 3 Ton, distribuidos de la siguiente forma: (1 camioneta en Varadero, Isla de La Juventud, 3 camionetas y 2 camiones en la Habana, una camioneta en Camagüey, Ciego de Ávila, Holguín y Santiago de Cuba).

También se le concede gran importancia a los sistemas informáticos de soporte. El hecho de poseer un grupo informático propio, que ha diseñado todos los sistemas de soporte de la empresa y además trabaja de conjunto con la Aduana en la materialización de programas que le otorgan una mayor operatividad a los procesos de despacho, pudiera garantizar la preparación y diseño de un sistema de soporte único que contenga los requerimientos aduanales y de despacho de cargas no comerciales de Aerovaradero SA, lo que pudiera aportarle mayor rapidez al proceso en su conjunto. Así también las propuestas de modificaciones al sistema informático actual de Aerovaradero (SICSA), no requiere de gastos extras financieros para llevarlas a la práctica.

El tema de la capacidad de las instalaciones es otro de los elementos a considerar, pues las tareas requeridas de mantenimiento y preparación de los locales actuales, si amerita un tratamiento que pudiera vincularse con grandes erogaciones de presupuesto de inversión. En tal caso se encuentra la nueva terminal de despacho de carga no comercial en la Habana, como principal inversión a acometer en períodos venideros y que está recogida en el plan de inversión actual, así como la reconstrucción del local de Acosta, para crear un depósito aduanal interior, con la finalidad de ejecutar despachos de carga de colaboradores.

No obstante en las provincias de Varadero, Camagüey, Santiago de Cuba y Holguín, existen instalaciones que han sido sometidas recientemente a mantenimientos constructivos y que reúnen las condiciones de capacidad para

el despacho de cargas no comerciales y en el caso de Holguín se concluyó en el mes de mayo de 2011 una nueva terminal de despacho de carga aérea nacional e internacional no comercial.

Existen las condiciones reales en la empresa, para constituir un centro logístico, partiendo fundamentalmente de los sistemas informáticos de soporte con el establecimiento de redes informáticas interconectadas que garanticen la comunicación de la actividad que se quiere desplegar en todo el país, consolidando la coordinación con los diferentes medios de transporte o actores que garanticen los servicios y fortaleciendo los sistemas de información al cliente, la cartera de servicios y demás recursos abordados con anterioridad.

### **III.2.3 Enfoque radical.**

El **enfoque radical** muestra una serie de cambios con respecto al proceso actual. Las ocho etapas del proceso actual, en las que se evidencia siete actos presenciales del cliente, se reducirían a 4 etapas con tres actos presenciales.

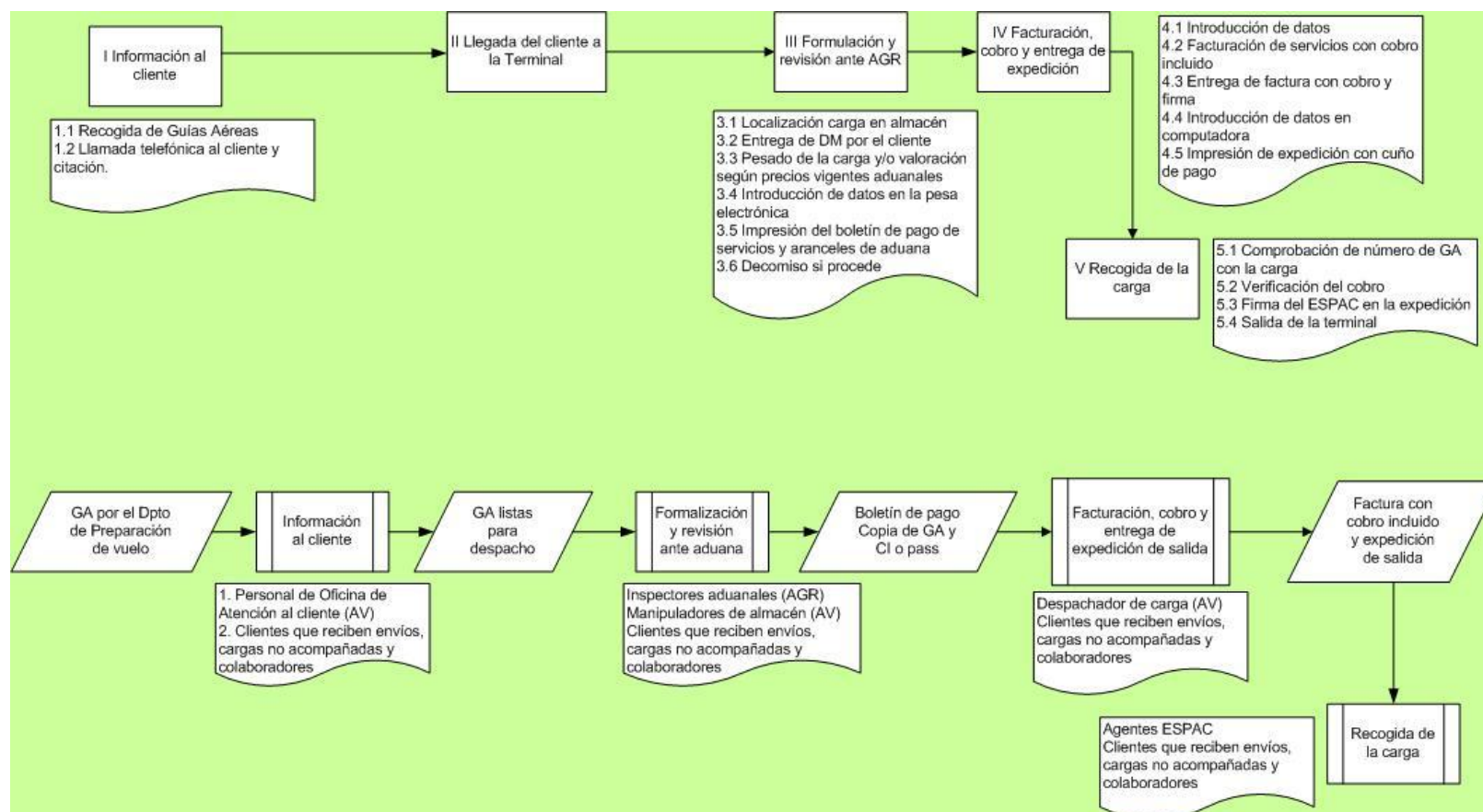
Además propone como rasgo diferenciador, eliminar la etapa de elaboración de la declaración de mercancías, a partir del sistema actual de la Aduana y todos los trámites que acarrea esta actividad.

Este criterio se sustenta en los trámites y procesos establecidos en las terminales de viajeros en el territorio nacional en la importación de mercancías y artículos y en los criterios que aportaron los clientes al referir que deben llenar ellos mismos las declaraciones de mercancías, para evitar errores que conducen a correcciones de las declaraciones, lo que provoca retraso por parte del inspector aduanal. Además como el sistema informático de la Aduana resulta lento, se ganaría en fluidez de información en el proceso.

El carácter radical de esta aplicación, es resultado de la utilización del método radical y también del ESIA, buscando arrancar de raíz y romper con los viejos hábitos tradicionales, modos de hacer y cultura actual. También se apelan a la implementación de principios de racionalidad, mínimos de recursos y su aplicación se corresponde en un horizonte del mediano plazo.



**Esquema # 4** Flujograma del Proceso rediseñado de recogida de carga no comercial en Aerovadero SA (Aeropuerto Internacional “José Martí”) y el flujo informativo, del enfoque radical.



La principal limitante de este enfoque radica, en las transformaciones que exige de las leyes aduanales actuales y en la integración de las etapas de facturación y cobro de servicios, que según las normas cubanas de control interno, las personas que tienen en sus funciones facturar servicios, no pueden efectuar ellas mismas los cobros.

El estudio de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, aclara con exactitud esta limitante, en el principio de la división de funciones,<sup>36</sup> sin embargo esclarece en la sección de características generales,<sup>37</sup> que los elementos de control deberán adaptarse a las particularidades de los ambientes empresariales concretos, lo que refuerza el empeño de la propuesta, aunque en un horizonte no tan inmediato.

### **III.3 ESTRUCTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL ASOCIADO A LOS ENFOQUES PROPUESTOS.**

Tomando en consideración los planteamientos de mayor peso de los clientes o implicados internos del proceso de mejorar la organización del trabajo, que incluya entre otros elementos un mejor aprovechamiento de la jornada laboral y que se trabaje conscientemente por parte del personal implicado, así también, la necesidad de retomar la problemática de la conservación de los valores y la cultura de cada persona involucrada en el proceso, en aras de lograr un verdadero enfoque al cliente; se concibe en la propuesta una estructura organizacional que responda como rasgo distintivo a las exigencias de todos los clientes (internos y externos) del proceso.

Para ello del conjunto de implicados internos y externos que conforman el proceso de despacho de carga no comercial, deberá concebirse un equipo de

---

<sup>36</sup> Principios básicos. Capítulo I, sección primera, artículo 6. Gaceta Oficial de la República de Cuba, no.013. Ministerio de Justicia.

<sup>37</sup> Características generales. Capítulo II, sección segunda, artículo 7. Gaceta Oficial de la República de Cuba, no.013. Ministerio de Justicia.

proceso<sup>38</sup> (grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total), el cual deberá subordinarse a la UEB Terminal de Carga Internacional.

Este equipo de proceso permitirá reforzar el trabajo con la Aduana y la ESPAC, de manera consciente, enfocados todos en una sola dirección de trabajo. El departamento se verá ante los ojos de los clientes como un equipo de trabajo, por lo que se apelará a consolidar las relaciones entre todos, eliminando las fronteras interdepartamentales y la toma de decisiones unidireccional.

El jefe del grupo velará por el funcionamiento y seguimiento del proceso en su conjunto, de principio a fin, coordinando el trabajo entre todos los implicados y sirviendo como verdadero facilitador en el proceso, más que controlador. Además velará por el reajuste constante de la estructura organizacional a las condiciones cambiantes del entorno y las propias exigencias de los clientes internos y externos, como eslabón principal de coordinación y comunicación con la línea de mando de la empresa.

También formará parte del grupo de dirección de la UEB, encargado de monitorear la estrategia del negocio, los planes de acción, la misión y visión y los recursos necesarios que garanticen una adecuada planificación, alineados con la estrategia de la empresa.

En la estructura propuesta será indispensable conferir poder de decisión a los trabajadores del equipo, pues en ellos recae la responsabilidad de completar el proceso total y los resultados del trabajo dependen más de las actitudes y esfuerzos de trabajadores facultados, que de la acción de los jefes. En otro plano de análisis la toma de decisiones, se llevará a cabo de manera integral, acotando todos los puntos de vista y procedimientos de todos los implicados. Los cambios o modificaciones al proceso, se lograrán a partir del concurso de todos los implicados.

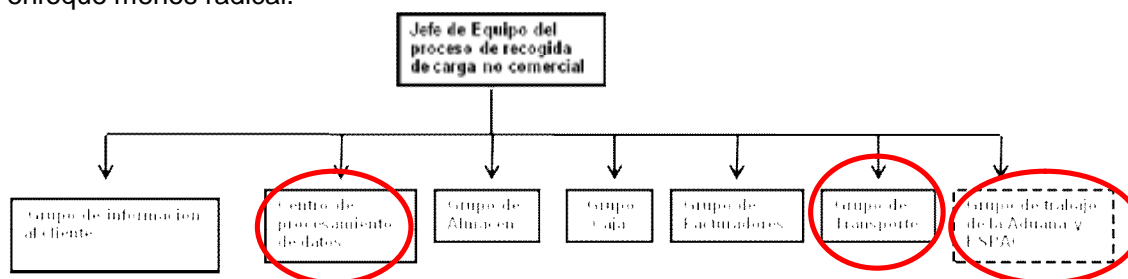
Por tanto se considera para la propuesta una estructura plana, pues el trabajo se ejecutará por un equipo de trabajo formado por personas esencialmente iguales unas a otras, independientemente de sus funciones y se plasma en el

---

<sup>38</sup> Hammer, Michael y Stanton, Steven A. "La Revolución de la Reingeniería". Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1997. p.69.

siguiente esquema, con la inserción de nuevos grupos de trabajo a partir de la revisión del proceso actual:

**Esquema # 5** Estructura organizacional que sustenta al proceso rediseñado en el enfoque menos radical.



La introducción de nuevos grupos de trabajo (subrayados), completará el equipo del proceso de despacho de carga no comercial, centrado en brindar un servicio que incluya todas las personas que inciden de manera directa o indirecta en el cumplimiento de un servicio integral de despacho de carga no comercial. Para ello se incorporan grupos de trabajo y nuevas funciones en otros ya existentes las que son:

**El Grupo de Información** se conforma a su vez, por dos subgrupos de trabajo:

- Operadoras telefónicas: responderán a todas las dudas de los clientes acerca de la localización y ubicación de la carga, tanto fuera como dentro del país.
- Atención al cliente: grupo encargado de atender de manera personalizada a los clientes una vez se presenten en las instalaciones y no tendrá en sus funciones la conformación de listados de citación, enviar telegramas o correos electrónicos, para informar al cliente, con relación al estatus de sus cargas y el paquete de servicios disponible, relacionado con los trámites para extraer la carga. Además este grupo brindará servicio de rastreo de cargas por INTERNET, prefactura de servicios, y recogerá las solicitudes del servicio puerta a puerta, solicitado por los clientes.

- Grupo de atención a reclamaciones: encargado de responder ante reclamaciones e inconformidades de los clientes en la entrega de una carga.

**Centro de procesamiento de datos:** incluirá a los agentes aduanales y operadores, que se encargarán de procesar toda la información requerida para el despacho de la carga, en la Habana y en todo el país.

**Grupo de transporte:** brindará servicios de transportación terrestre a partir del parque que disponga la empresa, en Ciudad de La Habana y constará de un personal que atenderá lo referido a la transportación de cargas importadas hacia La Habana y con destino final a diferentes puntos por vía aérea, incluyendo la conexión con otros medios de transporte, como terrestre (ómnibus), y marítimo; a través de diversas agencias radicadas en el país a tales efectos.

**Grupo de trabajo de la Aduana y ESPAC:** sus funciones se determinan a partir de lo establecido por las autoridades mandatarias. El rasgo distintivo, es el cambio en la concepción del trabajo, pues se refuerza el vínculo entre todos en una sola dirección, anteriormente expuesto.

Por lo que relacionado con la organización del trabajo se propone implantar un grupo de trabajo que supone un aumento de la polivalencia y de la rotación interna, para que el personal adquiera responsabilidades sobre nuevas tareas y una intensificación del trabajo a ejecutar, tanto horizontal (distintas tareas y funciones) como vertical (mayor responsabilidad y capacidad de decisión).

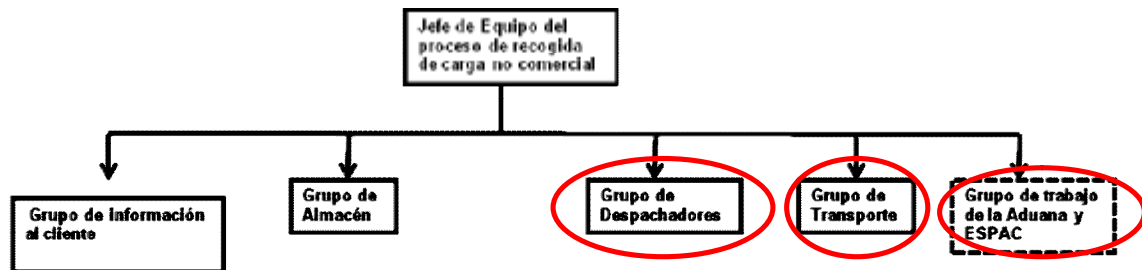
Por tal motivo se tendrá como premisa contar con personas en el equipo de trabajo dispuestas y capacitadas a desempeñar diversos puestos de trabajo dentro del proceso, lo que le imprime mayor importancia al equipo de trabajo del proceso.

La descripción de los puestos de trabajo requeridos en la propuesta se muestra en el **anexo 28**.

En este sentido, en el enfoque radical, se propone incorporar un nuevo grupo de trabajo llamado **despachadores de carga**, en el que se integran las funciones de los facturadores y cajeros, al que se asocia la creación de un

nuevo puesto de trabajo. Esto supone un cambio, en la constitución del equipo de proceso, presentado anteriormente y quedaría de la siguiente forma:

**Esquema # 6** Estructura organizacional que sustenta al proceso rediseñado en el enfoque radical.



El consecuente cambio, producto de la eliminación del grupo de procesamiento de datos, en cuanto a personal disponible, será compensado con la creación del grupo de despachadores, y en el propio proceso de apertura de nuevas oficinas en la ciudad o expansión de las existentes, en donde se deben reubicar los compañeros excedentes. Por tanto, constituye en la propuesta una norma inviolable, garantizar la reubicación de trabajadores, que puedan quedar disponibles en la empresa.

Otro de los elementos definitorios en cuanto a la organización del trabajo es poder contar con un flujo en el proceso en función de los mercados o grupos de clientes. O sea, se trata de segmentar el proceso central en subprocesos que atiendan necesidades o demandas específicas, en aras de intentar brindar servicios diferenciados, pero a su vez, no excluyentes (envíos, carga de colaboradores, carga no acompañada, otros).

Las relaciones laborales entre los implicados y los flujos de información, están plasmados en el nuevo flujograma de procesos. En el caso de los sistemas de compensación o salario y los estímulos, se propone la incorporación de los pagos por resultados del equipo de trabajo en general, a sabiendas de la dificultad que supone utilizar mecanismos de retribución ligados al rendimiento.

Asimismo el nuevo sistema organizativo ha de encontrar un equilibrio entre la centralización y la descentralización operativa, de la información, el control y

demás actividades de la dirección. Es decir, habrá que superar los esquemas tradicionales de la toma de decisiones y de la gestión de la actividad actual, para alcanzar los resultados esperados.

Todo esto conlleva a un cambio radical en el modo de hacer actual, que implique la interiorización de una verdadera cultura de brindar un servicio integral a todos los clientes internos y externos vinculados al proceso.

Lo planteado anteriormente, se concreta con el desarrollo de una nueva cultura, donde se persigan los siguientes valores: la orientación al cliente (interno y externo), nuevo estilo de dirección (más integrador y participativo) y la predisposición al cambio. Las medidas propuestas para la realización del cambio cultural se resumen en un programa que permita el desarrollo de los directivos, trabajadores, especialistas y el fortalecimiento de la comunicación interna.

#### **III.4 DIFERENCIAS ENTRE LOS ENFOQUES PROPUESTOS.**

La propuesta del proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA, se sustenta sobre la base de un solo proyecto maestro, que tiene en consideración dos aristas fundamentales, relacionadas con el rediseño del proceso en cuestión.

O sea, aquí se plantea la visión de un proyecto, donde no deben considerarse la implementación de sus respectivas aplicaciones de manera aislada o separada una de la otra, sino a partir de la concepción de que un enfoque, sentará las bases para la consecuente aplicación del otro.

De ahí se deriva la principal diferencia, aunque constituyan enfoques que se complementen. Y es la visión de la aplicación del enfoque menos radical de manera inmediata o el corto plazo y la implementación de un enfoque totalmente radical, en un mediano plazo.

Otro elemento diferenciador lo constituyen los cambios y transformaciones que se requieren de la política aduanal vigente. Si bien, los lineamientos de la política económica y social del país, no recogen uno que aborde este tópico, las propias acciones adoptadas en aras de estimular las importaciones de artículos que cubran necesidades, que aún hoy, la economía del país, está

imposibilitada de garantizar, están incidiendo en la concientización de flexibilizaciones y transformaciones en la política aduanal, que implique un impacto en la satisfacción de las necesidades que generan estos servicios.

Es por ello, que el enfoque menos radical indica el camino a seguir en las condiciones actuales, pues los cambios se exigen a partir de una postura que considera recursos, medios y capacidades reales de respuesta, tendientes a garantizar la custodia de las mercancías, y sobre todo la satisfacción de la necesidad más esperada por los clientes, como es la rapidez en la entrega. El enfoque radical, promete alcanzar resultados superiores desde una perspectiva de proyección, pero en sí misma, exige la realización de cambios en las actuaciones aduanales cubanas, que hoy pudieran considerarse utópicas o inalcanzables.

No obstante, como en la actualidad, la voluntad de la más alta dirección del país, está dirigida a consolidar la batalla económica, pues de ella depende la sostenibilidad y preservación del sistema social cubano, no cabe dudas, que pudieran constituir objeto de análisis y discusión, la implementación de un cambio en la política aduanal del país, que unido a otras consideraciones, podrán incidir en la consecución de saltos notables en cuanto a indicadores, tales como: cantidad de despachos, tiempo de estancia, calidad del servicio, entre otros, en el negocio de despacho de carga aérea no comercial.

Si bien, en el enfoque menos radical, pudiera necesitarse un incremento de recursos, bien definidos y que se corresponden, con una respuesta palpable en el servicio, en el enfoque radical, se apela a la reducción por un lado, de grupos de trabajo, que se pudieran compensar en un inicio, con la creación de nuevos, así como con la reubicación de los trabajadores disponibles en puestos de trabajo, que sea capaz la empresa de crear en el propio proceso de expansión y crecimiento del negocio de despacho de carga aérea no comercial en el tiempo.

Otro de los aspectos que diferencian un enfoque del otro, es el referente al concepto de gastos. Un análisis somero, constata, que en el enfoque radical, en la misma medida que se incrementen los despachos, se reducirán los gastos directos a la actividad en gran medida, pues al eliminarse todo lo que



acarrea la actividad de la generación y preparación de expedientes, con las declaraciones de mercancías, pues disminuirá partidas de gastos como son: compra de papel, cinta de impresoras, impresoras, computadoras, tiempo de uso de Internet, electricidad, entre otros.

Así también importante señalar, que en el enfoque radical, se eliminarán conceptos de ingresos por la actividad que genera la documentación asociada a las declaraciones de mercancías. Este resultado, incidió en desencadenar una actuación escéptica en un grupo de directivos en la valoración y aceptación final de este enfoque, al calor del taller de discusión, al considerar un riesgo, la disminución de los ingresos, por este concepto, en el negocio de despacho de carga aérea no comercial (42.65 por cada despacho) en los años venideros.

La valoración de la autora a modo de conclusión, con respecto a esta última consideración, se encierra en el mensaje, que la propia existencia humana valida la funcionalidad de la dialéctica, y que si es cierto, la disminución de ingresos por este concepto, también es cierto en primer lugar el impacto directo del incremento de los niveles de despachos, en los ingresos totales y en segundo lugar, lo que supondría, la incorporación de nuevos servicios, que ante el contexto actual, son posibles de implementar, en aras de proyectar un balance creciente y sostenible de los ingresos en el tiempo, como resultado del desarrollo del negocio de despacho de carga aérea no comercial en Aerovaradero SA.

## CONCLUSIONES

El análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico evidencia un grupo de insatisfacciones asociadas al proceso de despacho de carga no comercial y se relacionan con:

- Proceso en el que intervienen diversas etapas, y actividades, que no crean valor para los clientes.
- El énfasis en una cultura departamental o de “fincas”, ha incentivado el divorcio entre las aéreas o departamentos que intervienen en el proceso; así también ha deteriorado, entre otros aspectos, la comunicación y colaboración Aerovaradero-Aduana, pues no se enfoca en dirección al logro de una efectiva atención a clientes externos, que implique la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- La falta de información y comunicación del funcionamiento del proceso a partir de diversos medios, unido a las ubicaciones distantes de unas áreas con otras; limita el entendimiento e interpretación de las etapas del proceso, y contribuye a desatar en los clientes externos un estado de incompreensión y molestias innecesarias.
- El soporte informático del sistema de la Aduana, requiere de una revisión, pues tampoco se adapta a las operaciones actuales de despacho.
- El estado actual de las instalaciones que soportan la actividad y la disponibilidad de recursos tales como montacargas, pesas mecánicas y electrónicas no se corresponde con el nivel de despachos diarios.
- El acceso a las redes telefónicas, no se ajusta a las necesidades reales de los clientes, ya que no existen servicios permanentes de atención a las llamadas telefónicas.
- La existencia de clientes pocos satisfechos por el incumplimiento de indicadores o parámetros de calidad del servicio, tales como la rapidez

en la entrega, la poca accesibilidad a los servicios en el país, y como resultado de los aspectos argumentados con anterioridad.

- Como resultado de la encuesta a clientes o implicados internos, se infiere la presencia de un personal poco satisfecho, en función de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta fundamentalmente los criterios relacionados con la existencia de una inadecuada organización del trabajo, la estructura organizacional no se adapta a las necesidades de los clientes y la complejidad en el trabajo a desarrollar, entre otros.
- Existen en el país procesos similares, que están evidenciando un modo de hacer diferenciado, que ha posibilitado su ampliación en el negocio de despacho de carga en el país.

Por lo que la propuesta del proyecto de reingeniería del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA, posibilitará un salto en los resultados de los indicadores o parámetros de más impacto como la rapidez en la entrega, la cantidad de despachos a realizar, la accesibilidad y el consecuente incremento de los volúmenes de ingresos derivados del negocio de despacho de carga aérea no comercial.

Los dos enfoques abordados de rediseño del proceso de recogida de carga no comercial, constituyen las bases de la propuesta del proyecto de reingeniería, y cada uno desde su óptica de análisis e interpretación, le aportan al proyecto en su conjunto, la garantía futura de lograr el éxito del negocio a partir de la consolidación de parámetros o indicadores, que se conviertan en verdaderas ventajas competitivas para la organización.

## RECOMENDACIONES

- Dar a conocer al Consejo de Dirección de la empresa y a todos los involucrados del proceso, los resultados de este estudio y que sirvan de base en su toma de decisión para implementar de manera inmediata el proyecto y las aplicaciones propuestas.
- Dar a conocer la propuesta del proyecto y los cambios y transformaciones requeridos por las autoridades aduanales, en una reunión con la más alta dirección del organismo IACC y la Aduana General de la República.
- Tomar este estudio como base, para extender la aplicación del proyecto y el rediseño del proceso de recogida de carga no comercial a otras unidades del país y otros negocios o procesos similares.
- Encaminar acciones en la formación y capacitación del personal involucrado, para desarrollar verdaderos rasgos culturales positivos, fundamentalmente sobre valores y normas de actuación, relacionados con la orientación y atención esmerada al cliente, para que puedan ser compartidos por todos los miembros de la entidad y percibidos por todos los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agüero Torres, María Teresa (2009). Investigación para las Ciencias Administrativas. Material de trabajo. Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, CETED.
- Albizu, Eneka y Olazaran Mikel (2004). Reingeniería y cambio organizativo. Editorial Pearson Educación SA. Madrid.
- Blanco Encinosa, Lázaro J (1996). Reingeniería de procesos e informática. MES. Cuba.
- Castillo Portal, Sarita María (2009). "Diagnóstico del departamento de despacho de carga aérea internacional no comercial". Universidad de la Habana, CETED.
- Castillo Portal, Sarita María (2009). "Impacto de la crisis mundial en los indicadores físicos y económicos de la terminal de carga internacional de la empresa Aerovaradero SA.". Universidad de la Habana, CETED.
- Champy, James. "Reingeniería en la gerencia" Cap.8 "¿Cómo haremos nuestro trabajo". {En línea}. Tipo: documento/fecha de publicación: {ref. 6 de Mayo 2009}. Disponible en Web <http://www.ccpsvc.c//apuntes/Mencion%20Laboral/consultoria/JAMESCHAMPY.doc>
- Codina Jiménez, Alexis (2009). Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas. Material de trabajo. Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, CETED.
- Colectivo de autores. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. Formato digital.
- "Cómo nació la reingeniería". {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: 2009 {ref. 6 de Mayo 2009}. Disponible en Web [http://mily-lareingenieriaenlagerencia.blogspot.com/2009/08/como-nacio-la-reingenieria\\_03.html](http://mily-lareingenieriaenlagerencia.blogspot.com/2009/08/como-nacio-la-reingenieria_03.html).
- Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000: Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión. Documento: ISO/TC 176/CC 2/N 544R2. Diciembre 2003.
- "Convenio de Chicago de la Aviación Civil". {En línea}. Tipo: Publicación /fecha de publicación: Marzo 1997 {ref.27 de Abril de 2009}. Disponible en Web <http://www.aviacioncivil.com.ue>.
- Cuesta Fuentes, Marta J. "Diagnóstico del Proceso de trámites para recoger una carga en la Agencia Aduanal del Área No Comercial" (2009). Recursos Humanos. Empresa Aerovaradero SA. La Habana. Cuba.

- Del Castillo, Maríalaura. (2003) “Diagnóstico del clima organizacional como soporte a la gestión de la gerencia de habilitación y disposición de inmuebles (hdi), distrito Maturín de PDVSA”. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Delorme, Patricia y Casinelli, Héctor. “Reingeniería no significa reducción de personal” (Entrevista exclusiva a Michael Hammer). Revista Gestión. No.2, Volumen 1. Marzo-Abril 1996. Segunda edición. Argentina.
- Díaz Crespo, Rafael (2009). Organización. Material de trabajo. Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, CETED.
- Enjuto, Joseba. “Procesos y servicios”. {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: marzo 2008 {ref.27 de Abril de 2009}. Disponible en Web <http://secugest.blogspot.com/2008/03/procesos-y-servicios.html>.
- Escalera Izquierdo, Gregorio; Masa, Cristina; García Rojo, Elena. “Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas”. {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: 2008 {ref. 6 de Mayo 2009}. Disponible en Web [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo2733591&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo2733591&orden=0)
- Especialistas de Aerovaradero y CACSA. (2009) “Informe sobre los resultados del estudio realizado en el proceso Terminal de Carga, Deposito No Comercial, de la empresa Aerovaradero SA”. Aerovaradero SA. Cuba.
- “Éxitos en los negocios”. {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: 2008 {ref. 6 de Mayo 2009}. Disponible en Web <http://pdf.rincondelvago.com/exito-en-los-negocios-1.html>.
- Folleto de MIC de Sampieri.
- Fuentes Marrero, Luandy. (2009) “Rediseño del proceso de compra en la compañía aérea Cubana de Aviación”. Tesis para optar por el Título de Máster en Logística y Gestión de la Producción. CUJAE. Cuba.
- Gestión y mejora de procesos. Formato digital.
- Grupo Kaizen, SA “Reingeniería de Procesos”. {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: {ref.6 de Mayo de 2009}. Disponible en Web <http://www.grupokaizen.com/lq/Reingeniería-de-Procesos.pdf>.
- “Introducción a la Reingeniería Metodológica”. {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: {ref. 6 de Mayo 2009}. Disponible en Web <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/Reingeniería-metodológica.pdf>.
- Herrera, Haroldo. “El Diagnóstico Administrativo” {en línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: febrero 2007 {ref.27 de Abril de 2009}.

Disponible en [www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos--de-los-problemas.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos--de-los-problemas.htm). Web: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos--de-los-problemas.htm>.

- Hammer, Michael y Stanton, Steven A. (1997) La Revolución de la Reingeniería. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Hammer, Michael y Champy, James. (1993) Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.
- Hammer, Michael y Champy, James. "Reingeniería de la Corporación. Un manifiesto para la Revolución de los Negocios". {En línea}. Tipo: Libro/fecha de publicación: 1996 {ref.27 de Abril de 2009}. Disponible en Web <http://www.inenergy.com>.
- Manganelli, Raymond L y Klein, Mark M (1995). Cómo hacer Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.
- Martínez Molina, Rodrigo. "Definición de Proceso de Negocio" {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: 2008 {ref.27 de Abril de 2009}. Disponible en Web [knol.google.com/k/definici3n-de-proceso](http://knol.google.com/k/definici3n-de-proceso).
- Meriño Arregoitía, María del Carmen. (2010) "Rediseño del Sistema de Planificación y Control de la Producción en el proceso de elaboración de platos fríos y calientes de la UEB Catering Habana". Tesis para optar por el Título de Máster en Logística y Gestión de la Producción. CUJAE. Cuba.
- Monterrey Blanes, Ernesto. (2009) "Rediseño del proceso de recogida de carga No Comercial". Trabajo de Diploma. CUJAE. Cuba.
- Peppard, J. y Rowlan, Phillip (1994). La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocio. Prentice Hall. Formato digital.
- Pérez Narbona, Jorge y Galiz-Menéndez, Antonio (1990). "El enfoque sociotécnico en la reestructuración de los sistemas de trabajo y la atención al hombre". CETED. UH. Ciudad de la Habana.
- Resolución no. 117-2007. Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba.
- Rodríguez López, Jorge (1997). La reingeniería en la calidad total. Folletos Gerenciales. No. 7, Volumen 1. CETED. Ciudad de la Habana. Formato digital.
- Procedimiento Interno de Despachos de Carga Aérea Internacional No Comercial. Aduana General de La República. Cuba.
- Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social. VI Congreso del partido Comunista de Cuba. 2010
- Quesada Guerra, Viviana. (2008) "Caracterización del clima organizacional en Aerovaradero SA y su influencia en el incremento de

las reclamaciones”. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección. CETED. Cuba.

- “Resolución No.60/11” de la Contraloría General de la República. {En línea}. Tipo: publicación de la Gaceta Oficial de la República de Cuba no.013, Ministerio de Justicia /fecha de publicación: 3 de Marzo del 2011: {ref. 5 de Abril de 2011}. Disponible en Web <http://www.gacetaoficial.cu/educante.php>.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Séptima edición. Prentice-hall Hispanoamericana SA. Formato digital.
- Sevillano, Fernando. “Definición de Proceso de Negocio”. {En línea}. Tipo: Artículo/fecha de publicación: 22 Abril 2009 {ref.27 de Abril de 2009}.Disponible en Web <http://redindusrtia.blogspot.com/2009/04/definición-de-proceso-de-negocio-i.html>.
- Tirado Vilaboy, Ramón. (2011) “Diseño de un sistema de control de gestión en la UEB de transporte de la empresa Servicios a la Aviación Civil”. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección. CETED. Cuba.
- Thompson, Ivan. “La satisfacción del cliente”. {En línea}. Tipo: artículo/fecha de publicación: Julio 2005 {ref.27 de Abril de 2009}. Disponible en Web <http://www.promonegocios.net>.
- Zaldívar González, Yaima. (2008) “Caracterización de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana de una empresa orientada a la excelencia”. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección. CETED. Cuba.



## **ANEXOS**

**Anexo # 1** Características semejantes observadas en entidades que se han sometido a una reingeniería de procesos.

**Anexo # 2** Criterios ESIA del método de rediseño sistemático.

**Anexo # 3** Algunos principios del enfoque sociotécnico, a tener en cuenta para el diseño de sistemas de trabajo.

**Anexo # 4** Organigrama 

**Anexo # 5** Entrevista a fundadores del departamento de despacho de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA, a jefes de unidades de carga nacional y a especialistas de la Aduana General de la República.

**Anexo # 6** Entrevista que se aplicará a directivos de la Aduana General de la República y la empresa ESPAC.

**Anexo # 7** Encuesta para evaluar el proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA.

**Anexo # 8** Análisis de la fiabilidad de la escala.

**Anexo # 9** Criterio de especialistas.

**Anexo # 10** Entrevista que se aplicará a directivos de empresas radicadas en el país, que desarrollan procesos similares de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

**Anexo # 11** Taller de discusión.

**Anexo#12** Total despachos de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA (2007-2010).

**Anexo # 13** Descripción detallada de las etapas del actual proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

**Anexo # 14** Áreas involucradas en la actividad de despacho de carga aérea internacional no comercial.

**Anexo # 15** Vista geográfica de las áreas de trabajo que se involucran en el proceso de recogida de carga no comercial en el Aeropuerto Internacional “José Martí”.

**Anexo # 16** Descripción de los rasgos distintivos de las unidades de despacho de carga aérea internacional no comercial en las provincias de Varadero, Holguín, Camagüey y Santiago de Cuba.

**Anexo # 17** Despachos de carga aérea internacional no comercial en las unidades de La Habana, Holguín y Varadero.

**Anexo # 18** Encuesta de calidad aplicada en la empresa periódicamente.

**Anexo # 19** Mapa del departamento actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en el AI “José Martí”.

**Anexo # 20** Mapa del departamento actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en el AI “José Martí”, con modificaciones.

**Anexo # 21** Caracterización de las etapas del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial de empresas que desarrollan procesos similares.

**Anexo # 22** Metodología propuesta para la implementación de la reingeniería del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial.

**Anexo #23** Aplicación del método ESIA y radical para el rediseño del proceso actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

**Anexo # 24** Plan de inversión de la nueva Terminal de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

**Anexo # 25** Cuadro resumen del presupuesto de gastos para la inversión de la nueva Terminal en Aerovaradero SA.

**Anexo # 26** Mapa de locales y oficinas del 1er Piso de la nueva Terminal de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

**Anexo # 27** Resultados de la proyección del tiempo promedio de estancia de los clientes a partir de la simulación del proceso actual y rediseñado de recogida de carga aérea internacional no comercial en el AI “José Martí”.

**Anexo # 28** Descripción de los puestos de trabajo requeridos en el enfoque menos radical.

**Anexo # 1** Características semejantes observadas en entidades que se han sometido a una reingeniería de procesos.

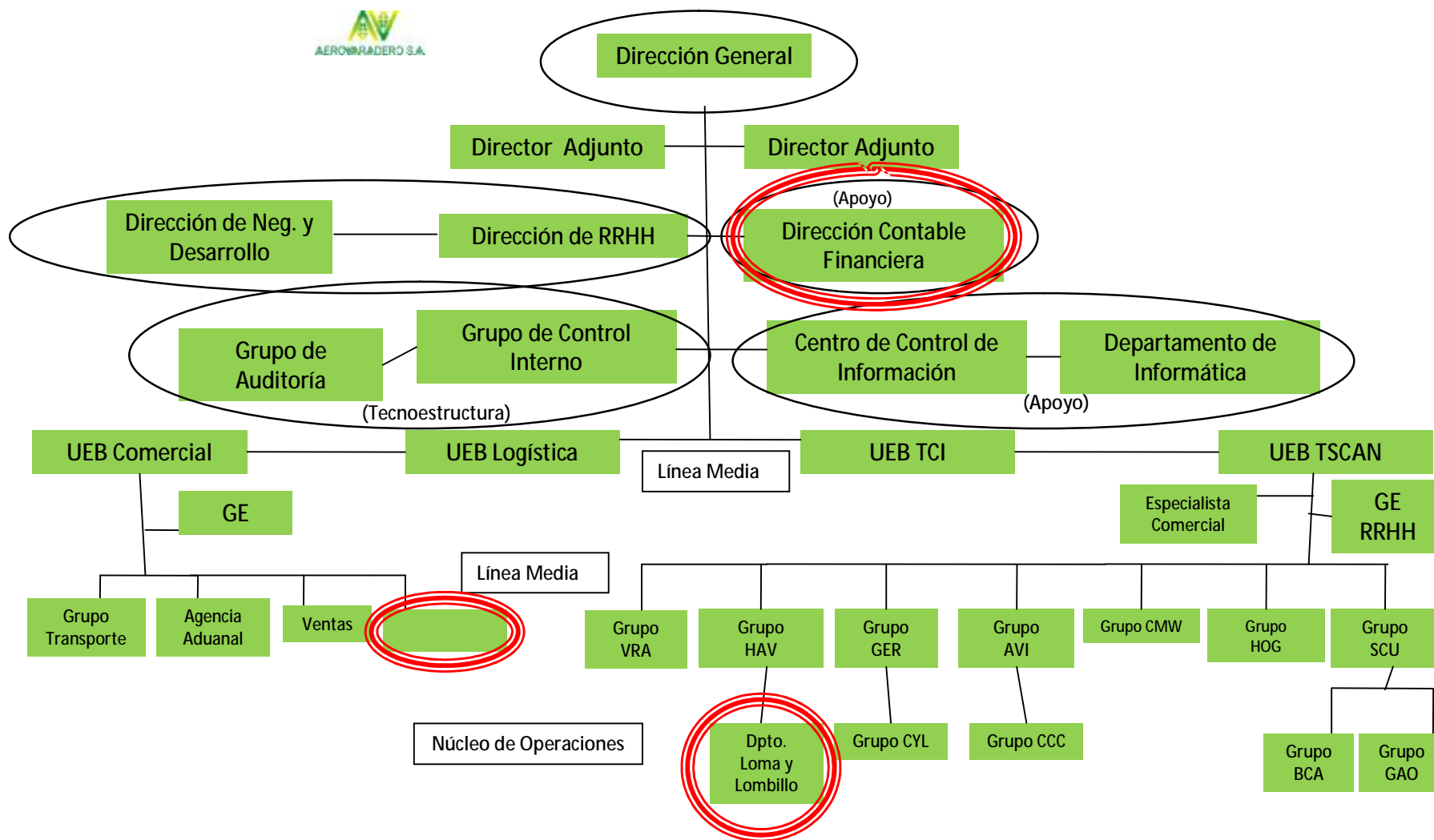
- Se minimizan las conciliaciones: la mayoría de los procesos rediseñados reducen dramáticamente el número de puntos de contacto entre la compañía y sus clientes, eliminando la necesidad de conciliaciones de un departamento a otro y reduciendo las posibilidades de generar irregularidades.
- Se simplifican los procesos de trabajo en lugar de volverse más complejos: se terminan desmantelando áreas y en su lugar se juntan los equipos de trabajo en base a los procesos para manejar el trabajo en forma lógica e integral.
- Las personas son “facultadas” en lugar de ser controladas: cuando la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tendrá también que otorgarles a sus integrantes la autoridad para tomar medidas conducentes.
- El fin de la estandarización: se evidencian versiones múltiples de los procesos. En lugar de tener un proceso único con múltiples alternativas para atender todos los posibles casos excepcionales; se diseñan tantos procesos como casos existan, o sea múltiples versiones de un mismo proceso, pero cada una más sencilla, más simple.
- El énfasis está en llevar el esfuerzo individual hacia el logro de equipo: la reingeniería remueve eficientemente los límites organizacionales puestos por las estructuras departamentales. Se concentra en un solo aspecto para crear valor, un equipo del proceso que se forma asumiendo la total propiedad del proceso.
- El sistema de valor de la organización se transforma de ser proteccionista a ser productivo: la reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes.

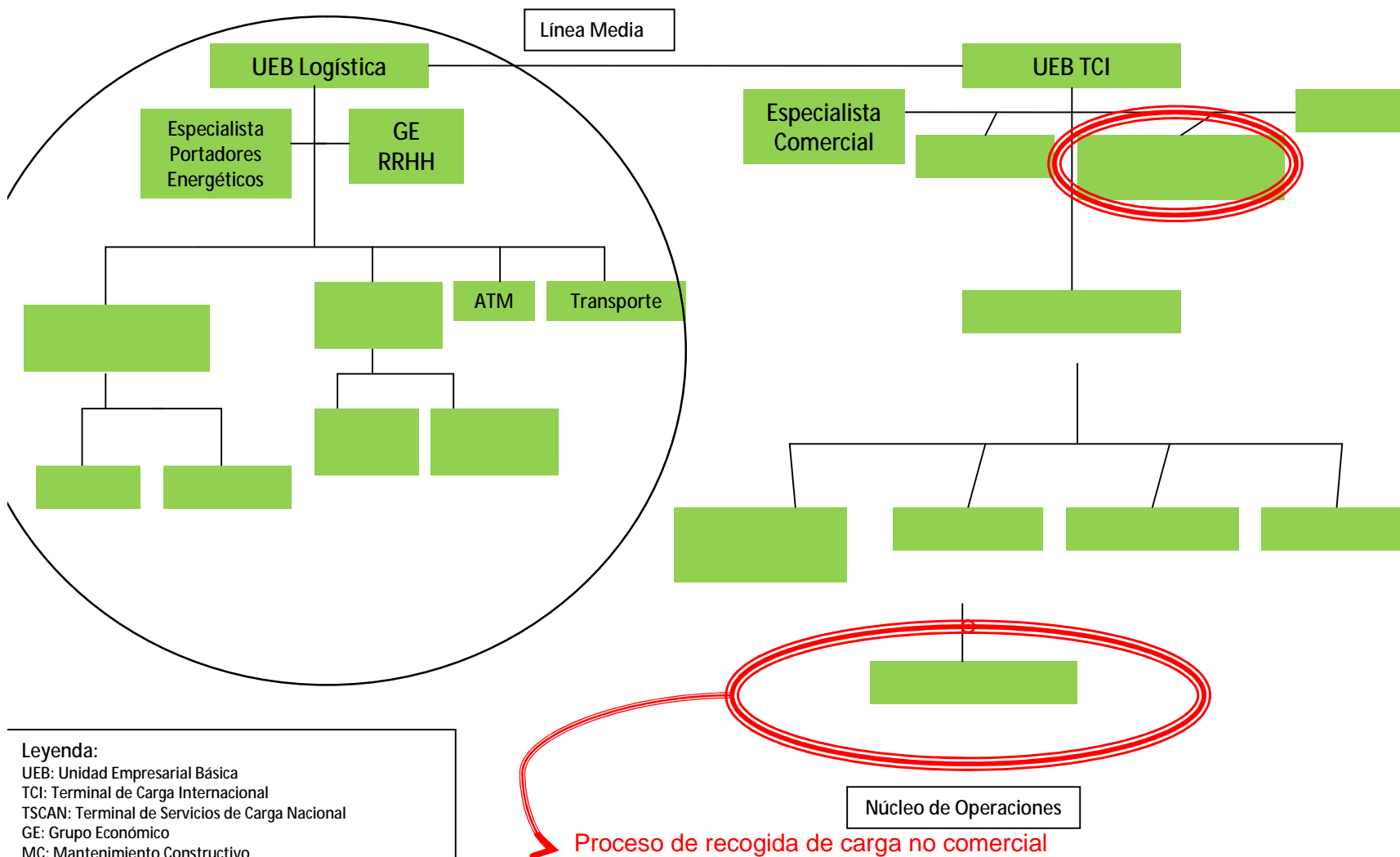
## Anexo # 2 Criterios ESIA del método de rediseño sistemático.

<b>ELIMINE:</b> todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse. Donde es una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión que gran cantidad de actividades no agregan valor. Con el paso de los años las formas de trabajar evolucionan y pocas personas detectan el desperdicio cuando trabajan en un procedimiento funcional.	<b>SIMPLIFIQUE:</b> una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan. La búsqueda de tareas demasiado complejas se puede facilitar identificando áreas que cumplan con lo siguiente:	<b>INTEGRE:</b> las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente.	<b>AUTOMATICICE:</b> la tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes. Si se aplican a procesos ya probados, dicho proceso mejorará.
<b>Sobreproducción o Sobrealmacenamiento.</b>	<b>Formas.</b>	<b>Puestos.</b>	<b>Sucio, difícil o peligroso.</b>
<b>Tiempo de espera.</b>	<b>Procedimientos.</b>	<b>Equipos.</b>	<b>Aburrido.</b>
<b>Procesamiento.</b>	<b>Comunicación.</b>	<b>Clientes.</b>	<b>Captura de datos.</b>
<b>Inventario y documentación.</b>	<b>Tecnología.</b>	<b>Proveedores.</b>	<b>Transferencia de datos.</b>
<b>Defectos, fallas y rehacer el trabajo.</b>	<b>Flujos.</b>		<b>Análisis de datos.</b>
<b>Duplicación de tareas.</b>	<b>Procesos.</b>		
<b>Reformateado o transferencia de la información.</b>	<b>Áreas problema.</b>		
<b>Inspección, vigilancia y controles.</b>			

**Anexo # 3** Algunos principios del enfoque sociotécnico, a tener en cuenta para el diseño de sistemas de trabajo.

<b>Aspecto social</b>	<b>Concepción alrededor del trabajo</b>
1-Considerar los procesos de trabajo como sistemas abiertos, en permanente interacción con el entorno (general o inmediato).	1-Menos personas con trabajos más amplios. Reducir la cantidad de personal dedicado a la administración y el control.
2-Utilizar pocos niveles de jerarquía y muchos niveles de igualdad.	2-Se trata de ir a organizaciones más planas.
3-Ver la organización como un flujo de trabajo y no como un complejo de niveles jerárquicos.	3-Se promueve la facilitación.
4-El trabajo debe diseñarse de manera que existan mínimas interfaces.	4-Acercar a los administradores, jefes y trabajadores a la línea de producción, no solo en niveles jerárquicos, sino en distancias físicas.
5-Un sistema de compuertas.	5-Pago completo que recibe el trabajador.
6-El autodiseño.	
7-Señalar para el diseño de sistemas de trabajo solo las especificaciones críticas mínimas.	
8-El rediseño continuo.	
9-La retroalimentación.	
10-Considerar a todos como "clientes".	
11-La responsabilidad de inicio a fin.	





- Leyenda:**
- UEB: Unidad Empresarial Básica
  - TCI: Terminal de Carga Internacional
  - TSCAN: Terminal de Servicios de Carga Nacional
  - GE: Grupo Económico
  - MC: Mantenimiento Constructivo
  - ATM: Aseguramiento Técnico Material
  - HAV: Habana
  - GER: Gerona
  - CYL: Cayo Largo
  - AVI: Ciego de Ávila
  - CCC: Cayo Coco
  - BCA: Baracoa
  - CMW: Camagüey
  - HOG: Holguín
  - SCU: Santiago de Cuba
  - GAO: Guantánamo

**Anexo # 5** Entrevista a fundadores del departamento de despacho de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA, a jefes de unidades de carga nacional y a especialistas de la Aduana General de la República.

**Objetivo:** argumentar la evolución y situación actual del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA

Estimados especialistas se está realizando una investigación para conocer las especificidades del proceso de despacho de carga no comercial. Por lo que se necesita de su colaboración en las respuestas a las siguientes preguntas.

**Datos generales de los entrevistados**

Años de trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ (Solo para los jefes de unidades de provincia)

**Preguntas**

¿Cuándo se crea el departamento de despacho de carga aérea internacional no comercial y por qué?

Desde su creación, hasta la actualidad, diga los pasos del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA y la finalidad de cada etapa.

Desde su creación, hasta la actualidad, mencione la disponibilidad de:

-inspectores aduanales por brigada.

-Pesas mecánicas y electrónicas.

-Manipuladores, agentes aduanales, y jefes de almacén, por brigada de trabajo.

-Montacargas.

Explique de manera general las especificidades del proceso, desde su creación a la actualidad.

**Muchas gracias por su colaboración.**



**Anexo # 6** Entrevista que se aplicará a directivos de la Aduana General de la República y la empresa ESPAC.

**Objetivo:** Medir la disposición real y objetiva de las legislaciones aduanales cubanas a flexibilizar los trámites y su papel en el proceso de recogida de carga no comercial.

Estimados especialistas se está realizando una investigación para conocer las especificidades del proceso de despacho de carga no comercial. Por lo que se necesita de su colaboración en las respuestas a las siguientes preguntas.

**Datos generales de los entrevistados**

Años de trabajo en la AGR de Carga: \_\_\_\_\_

**Preguntas**

1. ¿Cree Ud. importante y necesaria su participación en el proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA? Argumente por qué.
2. ¿En qué sentido se pudieran flexibilizar los controles establecidos en las leyes aduanales del país, con relación al despacho de las guías colectivas y de los envíos de paquetería?
3. ¿Cuando se propone algún cambio o modificación del proceso por parte de Aerovaradero o de otras instancias, se cuenta con su criterio?
4. ¿Participa en reuniones periódicas de análisis del funcionamiento del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA? Diga cuales.
5. ¿Se respira un ambiente de colaboración entre todas las instituciones involucradas en el proceso de recogida de carga no comercial?
6. ¿El sistema informático de soporte al proceso se adapta a las necesidades reales de trámites? ¿Será necesario modificarlo o no, diga por qué?

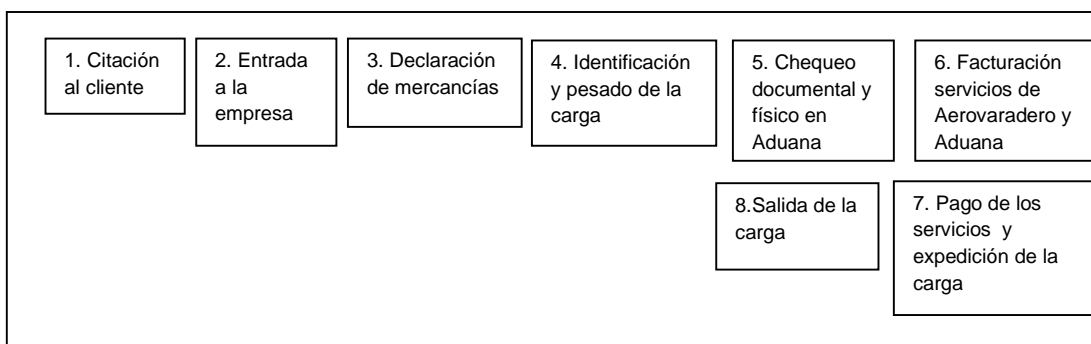
Muchas gracias por su colaboración.

**Anexo # 7** Encuesta para evaluar el proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA.

**Objetivo:** Esta encuesta pretende medir el nivel de satisfacción del personal involucrado en el proceso de recogida de carga no comercial y su percepción del proceso actual de recogida de carga no comercial.

Con el objetivo de elaborar un proyecto que permita rediseñar el actual proceso de recogida de carga no comercial, ponemos a su consideración los siguientes conceptos, cuya valoración otorgada por Ud., facilitará el logro del objetivo propuesto.

A continuación se muestra un diagrama resumido de los pasos del proceso actual de recogida de carga no comercial.



1. Por favor responda las siguientes preguntas asociadas a los requerimientos técnicos necesarios en el proceso.

	Si	No	No sé
¿Considera suficiente la cantidad de personal de la oficina de atención al cliente, en función de las operaciones actuales?			
¿Considera suficiente la cantidad de agentes aduanales, facturadores y cajeros, en función de las operaciones actuales?			
¿Considera suficiente la cantidad de personal en las brigadas de la Aduana, en función de las operaciones actuales?			
¿Considera suficiente la cantidad de personal en las brigadas del almacén, en función de las operaciones actuales?			
¿Considera Ud. que el espacio físico y las condiciones del almacén soportan la cantidad de carga entrante actual?			
¿Cree Ud. que el salón de despacho posee las condiciones de comodidad para retener a la cantidad de personas que recibe actualmente?			
¿Considera que los medios de trabajos disponibles garantizan un flujo adecuado del proceso actual? (montacargas, pesas, computadoras, impresoras, papel, otros)			
¿Percibe que el soporte informático para realizar los trámites aduanales, se corresponde con las necesidades reales actuales?			

2. ¿Qué sugeriría Ud. a la empresa, para mejorar el desempeño del proceso actual de recogida de carga no comercial?

3. Por favor, indique la medida en que está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones marcando con X en el espacio apropiado.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No se
Considero que existe poca especialización en el trabajo, cada persona desempeña múltiples tareas					
Las áreas o departamentos involucradas en el proceso se localizan en un mismo lugar y están cercas unas de otras					
La estructura organizacional del departamento de despacho de carga no comercial se adapta a las necesidades de los clientes					
Considero adecuado los controles excesivos en el proceso por parte de la Aduana y ESPAC					
Encuentro mi trabajo cada vez menos complejo, libre de obstáculos					
Existe una adecuada organización del trabajo en el proceso					
Conozco las estrategias, metas y valores definidas por la organización en mi trabajo					
Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo					
Tengo plena facultad para tomar decisiones que afectan a mi lugar de trabajo					
Se promueve el trabajo en equipo					
La comunicación interna entre las áreas involucradas en el proceso funciona (Aduana, ESPAC, otros)					
Hace mi jefe un control adecuado de mi trabajo					
Se miden periódicamente indicadores de funcionamiento del proceso					
El proceso en el que participo es fácilmente mejorable					
Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de mis funciones					
Tengo las condiciones laborales, salario y beneficios apropiados al trabajo que desarrollo					
Posee el proceso un adecuado uso de las nuevas tecnologías					
Aprovecha el proceso las oportunidades de innovación y aprendizaje en respuesta de las exigencias de los clientes					

## Anexo # 8 Análisis de la fiabilidad de la escala.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,665	26

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cantidad de Personal Atención al Cliente	55,93	57,379	-,051	,658
Cantidad de Agentes Aduanales, Facturadores y Cajeros	55,96	57,268	-,036	,657
Cantidad de Inspectores de la Aduana	55,44	53,103	,479	,628
Cantidad de Manipuladores y Almaceneros	55,59	56,481	,049	,654
Espacio Físico y Condiciones del Almacén	55,48	55,644	,178	,646
Condiciones y Comodidad del Salón de Despacho	55,56	55,487	,211	,645
Medios y Recursos de Trabajo disponibles	55,52	55,644	,204	,645
Soporte Informático	55,37	55,781	,139	,648
Sugerencias para mejorar del proceso	55,33	53,154	,104	,661
Especialización del trabajo	55,04	53,883	,131	,652
Localización de las áreas involucradas en el proceso	55,00	52,385	,280	,635
Estructura organizacional del departamento	55,59	51,712	,395	,626
Controles por parte de la Aduana y ESPAC	55,00	50,692	,306	,631
Complejidad del trabajo	55,63	55,704	,097	,651
Organización del trabajo	55,41	52,174	,290	,634
Conocimiento de las metas y estrategias del negocio	54,48	53,336	,183	,646
Información necesaria para desarrollar el trabajo	54,85	57,054	-,029	,660
Facultad para tomar decisiones	55,52	52,490	,235	,640
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>54,52</b>	<b>56,490</b>	<b>-,015</b>	<b>,665</b>

Comunicación interna entre los involucrados	55,22	53,103	,194	,645
Control del jefe	54,52	52,028	,453	,624
Medición de indicadores del proceso	54,78	50,487	,331	,628
Condiciones para mejorar el proceso	54,30	57,140	-,047	,664
Sistema de evaluación y reconocimiento del trabajo	55,11	50,333	,476	,616
Condiciones laborales, salario y beneficios	55,37	55,088	,086	,655
Uso de las nuevas tecnologías	55,44	49,487	,386	,621
Oportunidades de innovación y aprendizaje	55,67	48,846	,534	,607

## **Anexo # 9** Criterio de especialistas.

### **Objetivos:**

1-Identificar empresas que desarrollan procesos similares de recogida de carga aérea internacional no comercial en el país.

2-Generar ideas a partir de los resultados del diagnóstico, para redefinir el proceso actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

### **Integrantes:**

-Jefe de la UEB Comercial.

-Jefe de la Agencia Aduanal y Transitaria de la UEB Comercial.

-Especialista de la Dirección de Negocio y Desarrollo.

-Especialista de reclamaciones.

-Especialista de Organización del Trabajo de la dirección de Recursos Humanos.

-Supervisora del departamento de preparación de vuelos de importación de la UEB Terminal de Carga Internacional.

-Especialista de calidad de la UEB Terminal de Carga Internacional.

### **Metodología a seguir.**

Se convoca a los siguientes integrantes a participar en una reunión, cuyos objetivos son:

- 1- Identificar empresas que desarrollan procesos similares de recogida de carga aérea internacional no comercial en el país.
- 2- Generar ideas que permitan redefinir el proceso actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

Para debatir el segundo objetivo, se tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico del proceso, la incidencia de los factores económicos, político legal, tecnológicos y sociales del macro entorno, de los clientes y los competidores, así también las fortalezas y debilidades de la organización. Las ideas a discutir abarcan lo siguiente:

Definir la estrategia del proyecto y el plan de acciones.

Nuevas aplicaciones de rediseño del proceso de recogida de carga no comercial.

Estructura y cambio organizativo.

Mejoramiento de instalaciones y locales.

Requerimientos de recursos y personal en el nuevo proceso.

Otros.

Como cierre de la reunión, se resumen los resultados fundamentales que serán expuestos en el informe de la investigación y se agradece su participación.

**Anexo # 10** Entrevista que se aplicará a directivos de empresas radicadas en el país, que desarrollan procesos similares de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

**Objetivo:** Caracterizar procesos similares de recogida de carga aérea internacional de empresas radicadas en el territorio nacional.

**Datos generales de los entrevistados**

Años de trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Estimados especialistas se está realizando una investigación para conocer las especificidades del proceso de despacho de carga no comercial. Por lo que se necesita de su colaboración en las respuestas a las siguientes preguntas.

Preguntas.

1. ¿Considera la situación actual favorable para el incremento del despacho de carga aérea internacional no comercial? Por qué
2. Pudiera describir como tienen concebido el proceso de despacho de carga no comercial (paquetería y carga no acompañada) en su empresa.
3. ¿Cuál es el tiempo promedio de los clientes para extraer la carga, en su empresa?
4. ¿Qué opina de los controles exigidos por la Aduana General de la República de Cuba?
5. ¿Qué rasgos lo distinguen de las demás agencias que desarrollan negocios similares al suyo?
6. ¿Ha pensado la posibilidad de realizar negocios conjuntos con Aerovaradero SA u otra Agencia, para desarrollar aun más el negocio de despacho de carga no comercial? ¿Cómo concebiría la propuesta del negocio?

**Muchas Gracias por su colaboración.**

## **Anexo # 11** Taller de discusión.

**Objetivo:** Validar la propuesta de rediseño del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

### **Integrantes:**

- Director de la empresa.
- Director Adjunto General.
- Director Adjunto.
- Directora Económica Financiera.
- Director de Recursos Humanos.
- Director de la UEB Terminal de Carga Internacional.
- Director de la UEB Comercial.
- Director de la UEB de Carga Nacional.
- Jefe del Dpto. de despacho de carga no comercial de la Aduana y especialista de Técnica Aduanera.

### **Metodología a seguir.**

Se convoca al consejo de dirección e invitados, a participar en el taller de discusión, cuyo objetivo es:

Validar la propuesta final de rediseño del proceso de recogida de carga no comercial en Aerovaradero SA.

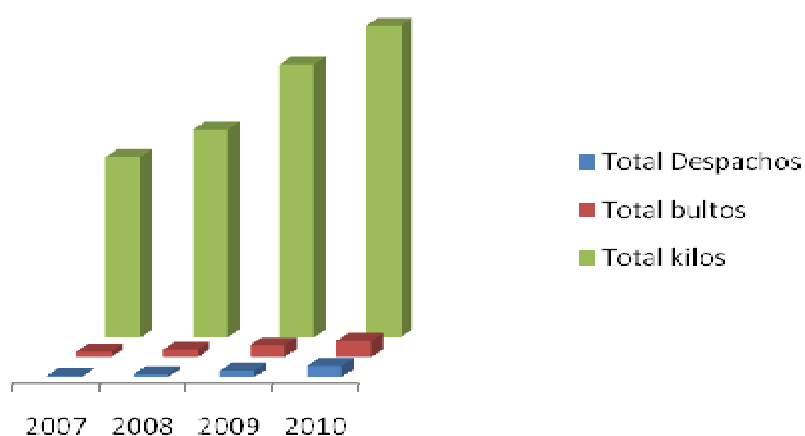
A continuación se presenta la propuesta del proyecto que incluye: la estrategia, los planes de acción y las aplicaciones de los enfoques propuestos.

Como cierre del taller de discusión, a partir de un proceso de conceso, se resumen los resultados fundamentales de la validación, que serán expuestos en el informe de la investigación y se agradece su participación.

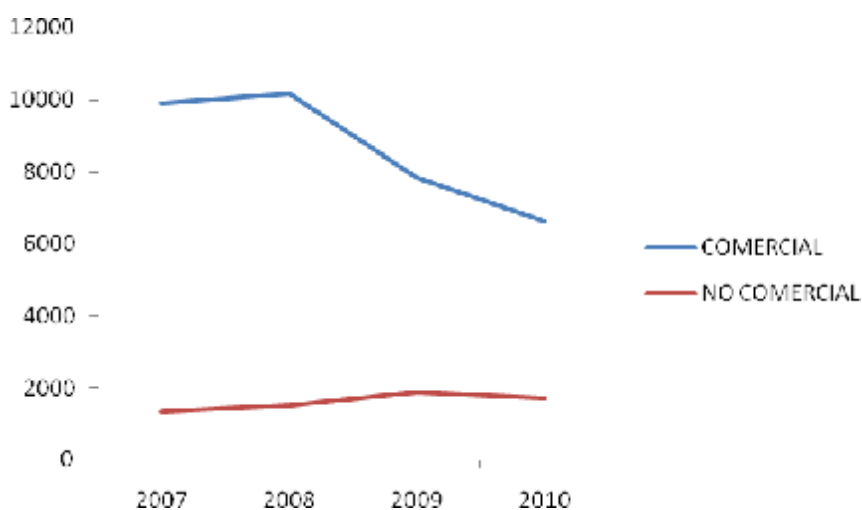


**Anexo # 12** Total despachos de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA (2007-2010).

Total despachos de carga no comercial en Aerovaradero SA				
	2007	2008	2009	2010
Total Despachos	9731	20167	50799	84375
Total bultos	42976	56311	90278	125043
Total kilos	1.387.445,36	1.596.270,35	2.097.469,02	2.393.142,22



Movimiento de carga operaciones comerciales y no comerciales (Miles Ton)



**Anexo # 13** Descripción detallada de las etapas del actual proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

### **1. Citación de los clientes.**

El proceso de citación de clientes comienza a partir que el jefe de Turno le lleva a la oficina de Preparación de Vuelo el manifiesto y todas las Guías Aéreas (AWB), del vuelo.

Guía aérea: Es un documento que se emite por o por cuenta del expedidor y que constituye el contrato entre el transportista y el expedidor para el transporte de mercancías por las rutas del transportista. (Número seriado de 11 dígitos).

Manifiesto de carga: Documento donde se relacionan las cargas transportadas agrupadas por partida. Tiene además las siguientes funciones:

- Es la prueba documental de la fecha del vuelo en que se transportará o se transportó la mercancía.
- Es la lista por la que se chequea en origen los embarques que se pondrán a bordo del avión.
- Es la lista por la que chequean los embarques de entrada en destino.

La oficina de Preparación de Vuelo con los documentos recibidos, inserta en el SICSA (Sistema integral para el control de los servicios de Aerovaradero SA, es un sistema informático que se utiliza para la realización y control de las actividades fundamentales de la empresa) los datos de las mercancías recibidas. Un trabajador de esa oficina le lleva personalmente todas las guías a la oficina de atención al cliente.

La oficina de atención al cliente una vez con esas Guías Aéreas procede a las citaciones telefónicamente, dándole un día y una hora específica a cada cliente.

Diariamente la Oficina de Atención al Cliente distribuirá el listado de citación. La información será impresa y se entregará copia en la Posta No. 1 de la Empresa (garita), otra copia al departamento de Lucha contra el Fraude de la AGR y una tercera copia para los facilitadores. El Encargado de Almacén con dicha información procederá a verificar la existencia de la carga física ubicada en el sitio que refleja el SICSA.

### **2. Llegada del cliente.**

Una vez que llega el cliente a la garita citado telefónicamente o vía telegrama (en caso de no tener teléfono o ser de provincia), después de haber dejado el vehículo en el parqueo habilitado para ese fin, en ella se comprueba mediante una listado si realmente le toca el turno o no, si les toca se les recoge su carnet de identidad o alguna identificación y se le entrega un solapín. En caso de no tener cita tienen que esperar algún fallo de algún cliente para poderlos pasar, o reunirse personalmente con el jefe de la UEB para este darle un autorizos para poder recoger su carga.

El mismo custodio que lo atiende, le indica al cliente donde debe dirigirse, pues no existe un croquis del centro para que el cliente se ubique en el lugar) caminando unos 80 metros de la garita a la izquierda.

### **3. Declaración de la Mercancía (DM).**

#### **3.1 Documentación para efectuar la Declaración de Mercancías.**

**Para elaborar la Declaración de Mercancías (Manifestación en la forma prescrita por la Aduana General de la República, por la que los interesados indican el régimen aduanero que se ha de aplicar a las mercancías y proporcionan los datos que la Aduana exige para la aplicación de este régimen).**

**Mediante este documento y a partir de una breve entrevista con el cliente se podrá determinar que documentos deberá entregar para comenzar el despacho, se podrán derivar los siguientes casos:**

- Envíos.

**Es la carga que se importa al país, enviada por una persona natural residente en el extranjero y viene consignada a otra persona natural, en este caso la documentación que deberá presentar el cliente será:**

- Ø Guía Aérea.
- Ø Carné de Identidad.

- Envíos y Equipaje no acompañado de nacionales residentes en asunto oficial.

**Es la carga que se importa al país, enviada por una persona natural que cumple misión en el extranjero y que será recogida por otra persona natural cuyo nombre puede aparecer o no en la Guía Aérea. La mayoría de estos casos son envíos colectivos y la documentación que deberá presentar el cliente será:**

- Ø Guía Aérea.
- Ø Carné de Identidad.
- Ø Carta de la entidad, con firma reconocida por la Aduana, autorizando a la persona que viene a recoger la carga.

- Equipaje no acompañado de viajeros.

**Es la carga que se importa al país por una persona natural que viajó en asuntos propios, en este caso los documentos a presentar serán los siguientes:**

- Ø Guía Aérea o ticket.
- Ø Pasaporte.
- Ø Carné de identidad.

- Tripulantes.

**Los tripulantes deberán primeramente, chequear en la Aduana y posteriormente facturar en Aerovaradero, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:**

- Ø Guía Aérea.

- Estudiantes Extranjeros.

**Los estudiantes deberán primeramente, chequear en la Aduana y posteriormente facturar en Aerovaradero, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:**

- Ø Guía Aérea.
- Ø Carnet de identidad.

- Envíos al personal diplomático extranjero.

**Se presentarán los siguientes documentos, previo chequeo en la Aduana:**

- Ø Guía Aérea.

- Menaje de casa de Nacionales residentes en el exterior, que concluyen misión oficial. (2 años como mínimo)

**Este tipo de cliente presentará:**

- Ø Guía Aérea.
- Ø Carné de Identidad.
- Ø Franquicia diplomática liberada por el MINREX.

- Menaje de casa de extranjeros que vengan a residir temporal (6 meses) o permanente en nuestro país.

**Para extraer su carga estos clientes presentarán:**

- Ø Guía Aérea.**
- Ø Pasaporte.**
- Ø Permiso de Trabajo.**
- Ø Contrato de arrendamiento de vivienda.**
- Ø Residencia temporal o permanente.**

**Si la mercancía arriba a nuestro país con un número de ticket, se puede encontrar en cualquiera de los casos descritos anteriormente.**

**Es necesario destacar que todos los documentos que presente el cliente tienen que ser originales, y no pueden tener ni borrones, ni tachaduras.**

### **3.1 Realización de la Declaración de Mercancías.**

**Después de revisar y comprobar que la documentación entregada por el cliente es correcta, se procederá a efectuar el llenado del modelo de Declaración de Mercancías, realizando una copia del mismo. Ahí se le hace una pequeña entrevista al cliente donde él tiene que declarar toda la mercancía que va a recoger y de cuanto es el costo de su mercancía. Posteriormente se introducen en el Sistema de la Aduana los datos consignados en el Modelo, siendo esto último el que da el número de la Declaración de Mercancías, en el área de tramitación de Aerovaradero.**

**Una vez efectuada la declaración de mercancía, se sientan en el salón de espera a esperar que un inspector de aduana les recoja el expediente para iniciar la búsqueda en el almacén. Una vez que la carga se encuentra, el mismo inspector hace pasar al cliente para realizar el chequeo físico y documental de la carga, en el área de tramitación de la Aduana.**

#### **4. Chequeo documental y físico de la AGR.**

**Cuando el cliente es llamado por el inspector de la aduana, que entra al área de tramitación de la AGR, ya su mercancía se encuentra en ese local, entonces se procede a chequear la carga junto con el cliente, pesándola y revisando el peso si está en lo establecido, y si está marcada por rayos x o no. Si la carga sobrepasa los límites de peso, se procede a decomisar los Kg hasta llegar al peso establecido.**

**Si está marcada por rayos x, se procede a la revisión de toda la carga con el cliente presente y el inspector de aduana. Después del chequeo se le imprime al cliente un boletín con todo lo que tiene que pagar por los servicios de la Aduana.**

5. Facturación de los servicios de Aerovaradero SA y la Aduana.

Posteriormente, se procede a facturar todos los servicios de Aerovaradero y la Aduana.

**Una vez presentada la documentación que se exige, se deberá verificar el número de la Guía Aérea, con los de la Declaración de Mercancías y los del SICSA (número de AWB, bultos, kg., manifiesto, consignatario, fecha de llegada del vuelo) y entonces podrá elaborar la factura, la cual puede ser:**

- **Salida Parcial:** Se facturarán todos los servicios brindados a parte de una AWB. Para esto el cliente deberá presentar la solicitud que acredite el despacho parcial y que será elaborado por el Encargado del Depósito No Comercial o el Estibador, este trámite se hará en una copia de la AWB, donde se escribirán la cantidad de bultos y kg., y la firma de la persona que pesó la mercancía (Encargado de Almacén o Estibador). A partir de este documento se procede a elaborar las facturas.
- **Salida Completa:** Se facturarán todos los servicios brindados a la totalidad de una AWB.

**Cada trámite generado en esta área, generará una factura en original y una copia, el original será entregada al cliente y la otra copia se archivará en la oficina, correctamente ordenada por día, mes y consecutivo. Deberán estar acompañadas todas las facturas de una AWB y del boletín que autoriza la extracción de la mercancía. Las facturas deben estar ineludiblemente firmadas por la persona que factura y por el cliente.**

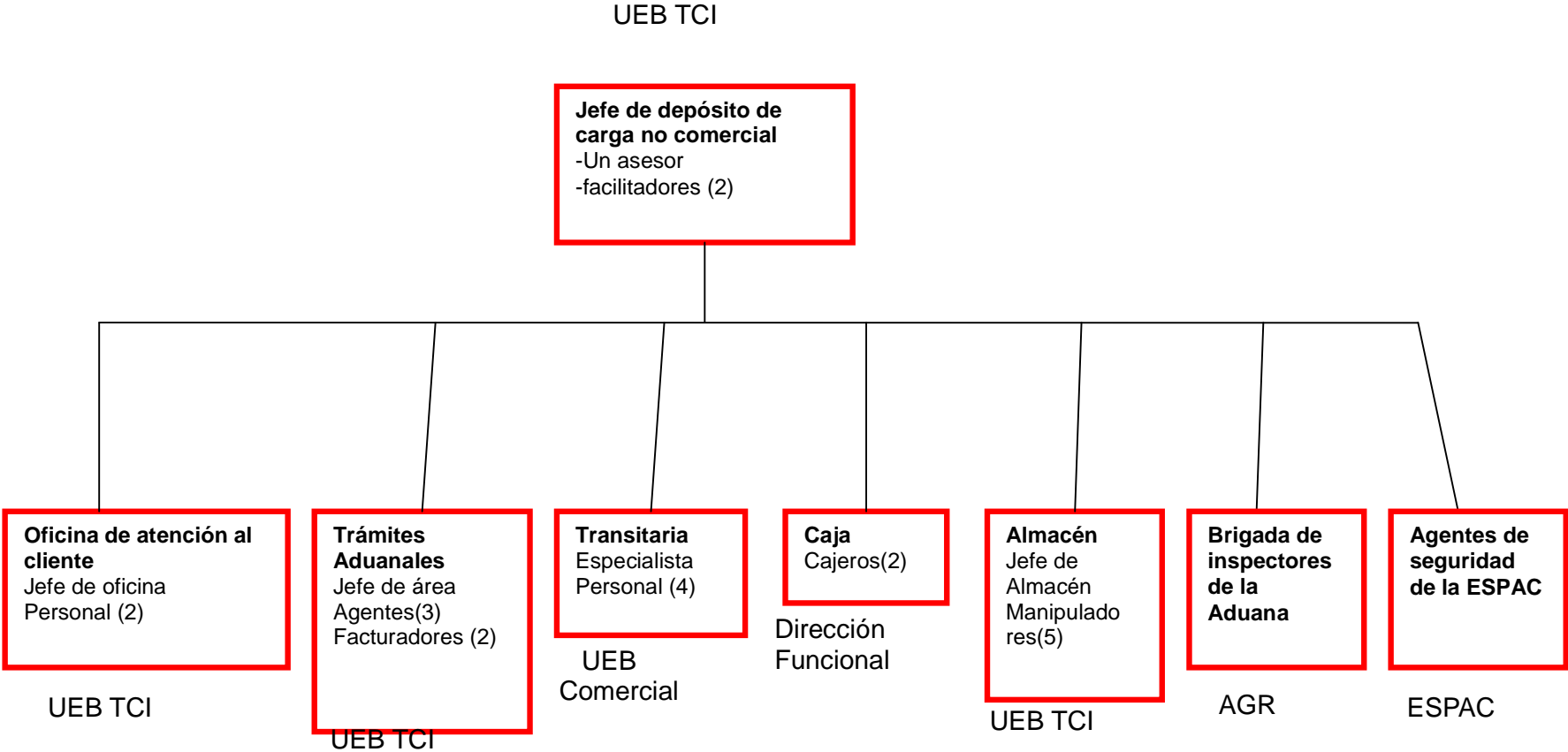
6. Cobro de los servicios de Aerovaradero SA y la Aduana.

**Una vez que el cliente factura, pasa a pagar todos los servicios de Aerovaradero y la Aduana donde se le imprime al cliente el recibo de cobro y la expedición de salida.**

**7. Recogida de la carga no comercial.**

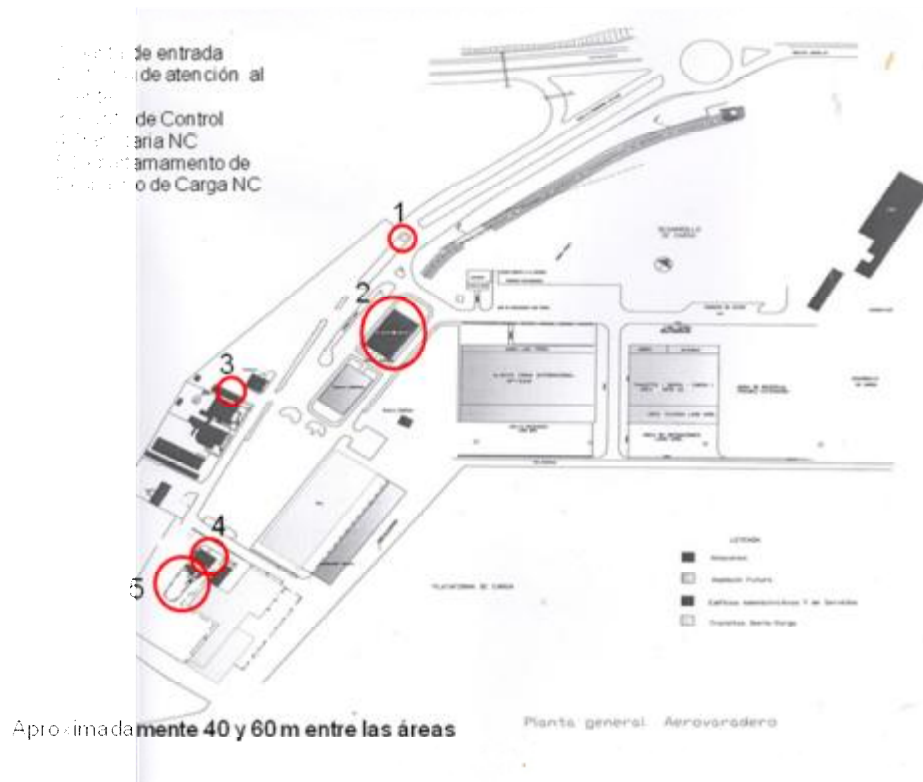
Una vez entregado ese documento el cliente se dirige al parqueo para buscar el vehículo para transportar su mercancía (en caso de tener transporte propio), y se dirige directo al almacén, en el área de despacho donde recoge su carga, ahí se les revisa la copia de la expedición si concuerda con su carga y luego guarda su carga para llevársela en su vehículo y se retira.

**Anexo # 14** Áreas involucradas en la actividad de despacho de carga aérea internacional no comercial.



**Anexo # 15** Vista geográfica de las áreas de trabajo que se involucran en el proceso de recogida de carga no comercial en el Aeropuerto Internacional “José Martí”.

### Instalaciones y locales de prestación de servicios





**Anexo # 16** Descripción de los rasgos distintivos de las unidades de despacho de carga aérea internacional no comercial en las provincias de Varadero, Holguín, Camagüey y Santiago de Cuba.

	<b>Varadero</b>	<b>Camagüey</b>	<b>Holguín</b>	<b>Santiago de</b>
<b>Apertura</b>	Enero 2004 Constituyó la primera.	Junio 2010.	2007 En el 2009 asumió la paquetería.	En proyecto la apertura.
<b>Procedencia de las cargas</b>	Canadá y Europa, se transportan vía terrestre desde La Habana.	Diversas partes del mundo, se transportan vía aérea, como tránsito.	Italia y Canadá.	Diversas partes del mundo, se transportan vía aérea, como tránsito.
<b>Tipos de despachos</b>	Paquetería o envíos y carga no acompañada.	Paquetería o envíos y carga no acompañada.	Paquetería o envíos y carga no acompañada.	Paquetería o envíos y carga no acompañada.
<b>Encuestas de calidad</b>	Se realizan todos los meses.	No se han aplicado.	No se han aplicado.	
<b>Ubicación oficinas</b>	Al "Juan Gualberto Gómez".	Al "Ignacio Agramonte" Oficina en la ciudad de Camagüey.	Al "Fran País", Terminal de vuelos nacionales.	Al "Antonio Maceo" Oficina en la ciudad de Santiago.
<b>Personal</b>	Un agente aduanal Una facturadora Un cajero Un manipulador Un jefe de deposito Dos inspectores de Aduana Dos agentes de seguridad.	Un agente aduanal Un cajero Un manipulador.	Un representante de carga Un cajero Un manipulador Dos inspectores de aduana.	Un agente aduanal Un cajero Un manipulador.

**Anexo # 17** Despachos de carga aérea internacional no comercial en las unidades de La Habana, Holguín y Varadero.

Total despachos de carga aérea internacional no comercial en el AI "José Martí" (La Habana) y oficina ciudad (Loma y Lombillo)						
	2007	2008	2009		2010	
			Aeropuerto	Ciudad	Aeropuerto	Ciudad
<b>Total Despachos</b>	<b>9090</b>	<b>17238</b>	<b>33376</b>	<b>7320</b>	<b>38098</b>	<b>26410</b>
Total bultos	41817	52962	72262	7325	77741	26579
Total kilos	1.359.149,86	1.541.705,42	1.898.358,43	72.374,45	1.889.441,36	261.955,67
Ingresos CUP	911571,42	2057500,78	3626066,92	509548,6	4362517,86	1757341,95
Ingresos CUC	97638,04	78215,95	49853,29		39806,07	

Total despachos de carga no comercial en la unidad de Holguín				
	2007	2008	2009	2010
<b>Despachos</b>	<b>474</b>	<b>2104</b>	<b>8123</b>	<b>15435</b>
Bultos	797	2374	8513	15880
Kilos	19102,5	34730,93	95239,64	167316,19
Ingresos CUP	12524,7	93379,46	595591,04	1056150,98
Ingresos CUC	5171,04	2488,72	5026,09	1930,35

Total despachos de carga no comercial en la unidad de Varadero				
	2007	2008	2009	2010
<b>Despachos</b>	<b>167</b>	<b>825</b>	<b>1980</b>	<b>4432</b>
Bultos	362	975	2178	4843
Kilos	9193	19834	31496,5	74429
Ingresos CUP	3112,29	52081,47	157432,28	347899,05
Ingresos CUC	3351,75	5981,94	1762,82	2666,19

**Anexo # 18** Encuesta de calidad aplicada en la empresa periódicamente.

**ENCUESTA**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Estimado cliente:

Con el objetivo supremo de mejorar continuamente los servicios, necesitamos por favor conocer su opinión acerca de los mismos.

En tal sentido, ponemos a su consideración los siguientes conceptos, cuya evaluación otorgada por Ud. nos facilitará el trabajo encaminado a mejorar nuestros servicios, donde:

**5.- Excelente, 4 – Muy Bueno, 3 – Bueno, 2 – Regular, 1 - Malo**

No	Conceptos	5	4	3	2	1
1	Información ofrecida para la extracción de la carga					
2	Atención brindada en el despacho.					
3	Condiciones de los locales donde efectúo los trámites					
4	Tiempo de permanencia en el centro para extraer su carga (desde su llegada a la institución)					
5	Tiempo empleado en el servicio para extraer su carga (desde que fue atendido en					

	la ventanilla 1)					
6	Habilidad de los trabajadores ante inquietudes					
7	Estado en que recibe su carga					
8	Valoración general del servicio brindado					

Por favor, escriba a continuación sus **observaciones** pues las consideramos como un regalo de oportunidad para la mejora continua de la calidad de nuestros servicios:

---



---



---



---



---



---

**Muchas gracias**

**Anexo # 21** Caracterización de las etapas del proceso de recogida de carga aérea internacional no comercial de empresas que desarrollan procesos similares.

**DHL Express:**

- 1-Presentar no. de la guía aérea del envío.
- 2-Búsqueda del paquete.
- 2-Cobro de los servicios de aduana.
- 3-Extracción de la carga.

Solo ante la presencia de restricciones, por parte de la Aduana o a petición del cliente, se presenta el cliente en la casa matriz u oficina radicada en el municipio Playa.

**Agencia Aduanal Transcarga:**

- 1-Presentar la documentación por parte del cliente en la oficina de atención al cliente. En caso de estar el expediente completo, el cliente tiene la posibilidad de abonar los servicios de la agencia y en caso de no, contar con la prefectura, para el posterior pago de los mismos, el día del despacho.
- 2-Confección de los expedientes, con la declaración de mercancías y otros documentos requeridos por la Aduana.
- 3- Llamar al cliente para concederle turno y hora.
- 4-La agente aduanal recibe a los clientes y los dirige al almacén de despacho (en grupos de 5).
- 5-Se localiza la carga, se pesa, y se completa la declaración de mercancías.
- 6-Se efectúa pago de los servicios en la caja.
- 7-Extracción de la carga.

**Anexo # 22** Metodología propuesta.

Primera Etapa: Preparación del personal		
Actividad	Contenido	Herramientas-Técnicas
Conformar el equipo de reingeniería	Crear el equipo de reingeniería a partir de especialistas con experiencia y reconocimientos por sus conocimientos y habilidades. El equipo será seleccionado a criterio de los trabajadores y validado por especialistas y la dirección de la empresa.	Encuesta Entrevista Validación de grupos de especialistas y directivos
Capacitar al equipo de reingeniería	Capacitar al equipo para asumir la responsabilidad del proyecto. La capacitación será responsabilidad de entrenadores o capacitadores internos o externos a la empresa. La capacitación abordará de manera general : -el propósito del proyecto, -objetivos, y a donde se quiere llegar con el mismo, -que es un proyecto de Reingeniería, y lo que implica.	Clases sobre reingeniería Talleres

## Segunda Etapa: Análisis Interno y externo de la organización o unidad de cambio. Objetivos y estrategia de trabajo

Actividad	Contenido	Herramientas-Técnicas
Análisis del entorno externo	Influencia de los cambios políticos-legales, económicos, culturales, geográficos, tecnológicos, así como del entorno específico, competencia, proveedores, productos sustitutos e Identificación de los clientes internos y externos del proceso.	Análisis del entorno general y específico
Análisis de la organización o unidad de cambio	Estructura organizativa organización del trabajo recursos humanos relaciones con otras unidades de negocios nivel de autonomía normas, procedimientos y políticas de trabajo.	Análisis interno
Definir las metas y estrategias del proyecto	Definir por parte del equipo las metas y estrategias que justifiquen el proyecto, alineadas con la estrategia de la organización.	Análisis de los planes estratégicos a nivel global Análisis del negocio

### Tercera Etapa: Diagnóstico del proceso actual

Actividad	Contenido	Herramientas-Técnicas
Entender el flujo del proceso.	Identificar y definir los procesos, subprocesos y tareas.	<p>Mapa de procesos</p> <p>Estudios de tiempo del ciclo</p> <p>Análisis histórico del comportamiento</p> <p>Observación</p> <p>Entrevistas</p>
Requerimientos técnicos que garantizan la actividad	<p>Caracterizar los requerimientos técnicos que garantizan la actividad , teniendo en cuenta:</p> <p>recursos humanos</p> <p>Equipos</p> <p>Tecnología</p> <p>Instalaciones.</p>	<p>Análisis de la plantilla actual</p> <p>Asignación de recursos</p> <p>Capacidad del negocio</p> <p>Análisis interno</p>
Descripción indicadores de desempeño del proceso	Caracterizar los indicadores medidores del desempeño del proceso.	<p>Análisis de los indicadores medidores establecidos</p> <p>Análisis documental de:</p> <p>Ingresos, gastos, utilidad de la empresa</p>



Identificar clientes internos y externos del proceso	Identificar los clientes internos y externos sus necesidades y expectativas.	Encuestas Cuestionarios Observación Trabajo en equipo Análisis estadístico
--	--	--

#### Cuarta Etapa: Búsqueda de cambios y oportunidades de mejoras

Actividad	Contenido	Herramientas-Técnicas
Prácticas de procesos similares.	Definir las mejores prácticas de procesos similares en el país y en el extranjero.	Estudios de referencia (Benchmarking) a partir de:  Entrevistas
Aplicar enfoque ESIA	Detectar oportunidades de mejoras a partir del enfoque ESIA.	Encuestas  Entrevistas  Trabajo en equipo
Pensamiento creativo	Generación de ideas creativas o innovaciones.	Encuestas  Entrevistas  Trabajo en equipo













### Quinta Etapa: Cambio organizativo

Actividad	Contenido	Herramientas-Técnicas
Nueva organización del trabajo	Definir nueva organización del trabajo, en base a: relaciones laborales  contenido de puestos de trabajos, sus funciones y responsabilidades  preparación del personal  niveles jerárquicos  fuerza laboral  recursos y medios necesarios.	Análisis de los requerimientos técnicos deseados:  Recursos humanos  Tecnología  Equipos y recursos  Instalaciones
Visualizar la estructura organizativa	Establecer nueva estructura organizativa.	Encuestas  Entrevistas  Trabajo en equipo
Definir cultura	Definir posibles cambios en la cultura o modo de hacer, en la organización.	Encuestas  Entrevistas  Trabajo en equipo



## Sexta Etapa: Proceso rediseñado

Actividad	Contenido	Herramientas-Técnicas
Visión del proceso rediseñado	Proponer visión del proceso rediseñado.	Mapa de procesos
Evaluación del impacto potencial de los beneficios y costos	Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de las alternativas.	Análisis de indicadores: Rapidez, Ingresos, gastos, utilidad

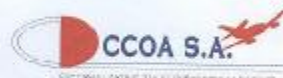
**Anexo #23** Aplicación del método ESIA y radical para el rediseño del proceso actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

Etapas del Proceso actual	Actividades	Aplicación del método ESIA	Aplicación del método radical y ESIA
1. Citación del cliente.	1.1 Recogida de las Guías Aéreas. 1.2 Citación telefónica al cliente. 1.3 Elaboración del listado de citaciones y entrega a la ESPAC, AGR y a facilitadores del Dpto. de despacho de carga no comercial. 1.4 Atender a los clientes que se presenten en la terminal.	Etapa que se debe mantener, cambiando el énfasis de la actividad de elaboración de listados manuales a un énfasis en informar, comunicar y atender al cliente. Por lo que se considera susceptible a simplificar, automatizar actividades e incorporar nuevos servicios tales como los operadores telefónicos.  <b>Simplificar y Automatizar</b>	Esta etapa se mantiene, pero cambia totalmente. Su misión es informar tanto a los clientes que se presenten en la terminal, como telefónicamente, de todo lo referente para la recogida de la carga.  <b>Eliminar</b>
		<b>1. Información al cliente.</b> 1.1 Recogida de las Guías Aéreas. 1.2 Informar a los clientes que se presenten en la terminal. 1.3 Llamada telefónica para informar al cliente todo lo referente a la carga y citación. 1.4 Confeccionar listados de manera automatizada a partir del SICSA y entrega a AGR y facilitadores.	<b>1. Información al cliente.</b> 1.1 Recogida de las Guías Aéreas. 1.2 Informar a los clientes que se presenten en la terminal. 1.3 Llamada telefónica para informar al cliente todo lo referente a la recogida de la carga.
2. Llegada del cliente a la terminal.	2.1 Entrevista al cliente. 2.2 Búsqueda en la hoja de las citaciones. 2.3 Registro del no. de carne de identidad y entrega de solapín al cliente.	Etapa que incluye actividades que no generan creación de valor para los clientes, por lo que se considera eliminarlas a partir de la terminación de la nueva Terminal.  <b>Eliminar</b>	Etapa que no genera creación de valor para los clientes, por lo que se considera susceptible a eliminar, a partir de terminación de la nueva Terminal.  <b>Eliminar</b>
		<b>2. Llegada del cliente a la terminal.</b> 2.1 Llegada del cliente a la Terminal y espera en el salón de llegada.	<b>2. Llegada del cliente a la terminal.</b> 2.1 Llegada del cliente a la Terminal y espera en el salón de llegada.
3. Identificación y pesado de la carga.	3.1 Localización de la carga en el almacén. 3.2 Pesado de la carga. 3.3 Firma del almacenero en la awb y validación de la cantidad de bultos y kilos a extraer por el cliente.	Etapa con actividades que se relacionan con el propósito de chequeo y revisión. Por tanto se propone integrarlas en el proceso de formalización y chequeo ante la Aduana.  <b>Integrar</b>	Etapa con actividades que se relacionan con el propósito de chequeo y revisión. Por tanto se propone integrarlas en el proceso de formalización y chequeo ante la Aduana.  <b>Integrar</b>
4. Declaración de mercancías.	4.1 Entrevista al cliente. 4.2 Llenado de la declaración de mercancías en el sistema. 4.3 Impresión de la declaración de mercancías y llenado de datos en la awb. 4.4 Firma del cliente de la DM. 4.5 Entrega de la DM al almacenero. 4.6 Entrega de la DM al cliente por los facilitadores.	En esta etapa la creación de valor se sustenta a partir de las flexibilizaciones de los trámites aduanales, con la incorporación de las operaciones anticipadas. Por tanto esta etapa de elimina del proceso de cara al cliente y pasa a formar parte de un subproceso interno, que garantiza la documentación requerida adelantada. Por tanto esta etapa como tal, se elimina y se simplifican actividades de la misma de cara al cliente.  <b>Simplificar</b>  <b>Eliminar</b>	En esta etapa la creación de valor se sustenta a partir del cambio en la legislación aduanal, con la incorporación de la generación de la DM por parte del cliente. Esto implica el diseño de un modelo de DM, al que se podrá acceder en la página WEB de Aerovaradero SA y estará impreso al alcance de los clientes, para facilitar su rápido llenado, antes del proceso de formalización.  <b>Simplificar</b>  <b>Eliminar</b>
		Etapa sujeta a modificaciones con relación a las flexibilizaciones de los trámites aduanales.  <b>Simplificar</b>	Etapa sujeta a modificaciones con relación a las flexibilizaciones de los trámites aduanales.  <b>Simplificar</b>
5. Chequeo documental y físico ante la Aduana.	5.1 Revisión física de la carga. 5.2 Pesado de la carga o valoración de la mercancía según precios AGR. 5.3 Llenado del Anexo de la DM.		

**Anexo #23** Aplicación del método ESIA y radical para el rediseño del proceso actual de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.

	5.4 Decomiso (si procede).	<b>3. Formalización y revisión ante de la Aduana.</b> 3.1 Localización de la carga en el almacén. 3.2 Verificación física y documental según la declaración de mercancías anticipada. 3.3 Introducción de datos en la pesa electrónica. (si procede) 3.4 Impresión del boletín de pago de servicios y aranceles de Aduana. (si procede) 3.5 Decomiso si procede.	<b>3. Formalización y revisión ante de la Aduana</b> 3.1 Localización de la carga en el almacén. 3.2 Entrega de la declaración de mercancías por el cliente. 3.3 Pesado de la carga y o valoración según precios vigentes aduanales. 3.4 Introducción de datos en la pesa electrónica. 3.5 Impresión del boletín de pago de servicios y aranceles de Aduana. 3.6 Decomiso si procede.
6. Facturación de los servicios.	6.1 Introducción de datos. 6.2 Facturación de los servicios. 6.3 Entrega factura y firma por el cliente.	Etapa que se mantiene a la actual.	Etapa con actividades que se pueden integrar en el proceso de cobro y expedición de servicios. También deberá definirse la integración de forma automatizada con la incorporación del cobro en la factura de pago de servicios. 
		<b>4. Facturación.</b> 4.1 Introducción de datos. 4.2 Facturación de los servicios. 4.3 Entrega factura y firma por el cliente.	<b>4. Facturación, cobro y entrega de expedición de salida.</b> 4.1 Introducción de datos. 4.2 Facturación de los servicios con cobro incluido. 4.3 Entrega factura con cobro incluido y firma del cliente. 4.4 introducción de datos en máquina. 4.5 Impresión de la expedición con cuño de pagado.
7. Cobro de los servicios y expedición.	7.1 Entrega de la factura por el cliente. 7.2 Recogida del dinero. 7.3 Impresión del recibo de cobro. 7.4 Introducción de datos en máquina. 7.5 Impresión de la expedición de salida con cuño de pagado.	Etapa que se mantiene a la actual.	Etapa con actividades que se pueden integrar en el proceso de facturación de los servicios. También deberá definirse la integración de forma automatizada con la incorporación del cobro en la factura de pago de servicios. 
		<b>5. Cobro de los servicios y expedición.</b> 5.1 Entrega de la factura por el cliente. 5.2 Recogida del dinero. 5.3 Impresión del recibo de cobro. 5.4 Introducción de datos en máquina. 5.5 Impresión de la expedición de salida con cuño de pagado.	
8. Recogida de la carga	8.1 Comprobación del número de guía aérea contra carga. 8.2 Verificación del cobro. 8.3 Firma del ESPAC en la expedición.	Etapa que se debe mantener, sujeta a cambios relacionados con la ubicación en el flujo de las áreas involucradas en del departamento actual, mientras se ejecuta terminación de la nueva Terminal.	Etapa que se mantiene.
		<b>6. Recogida de la carga.</b> 6.1 Comprobación del número de guía aérea contra carga. 6.2 Verificación del cobro. 6.3 Firma del ESPAC en la expedición.	<b>5. Recogida de la carga.</b> 5.1 Comprobación del número de guía aérea contra carga. 5.2 Verificación del cobro. 5.3 Firma del ESPAC en la expedición.

**Anexo # 24** Plan de inversión de la nueva Terminal de recogida de carga aérea internacional no comercial en Aerovaradero SA.



*8 de Marzo de 2011.*  
*"Año 52 del Triunfo de la Revolución"*

**Asunto:** Solicitud para la proyecto de una Nave y Edificio, para los servicios no comerciales en la Empresa Aerovaradero S.A.

**Tarea Técnico a Solicitud del Cliente Aerovaradero S.A.**

Se propone su construcción en el área de desarrollo que tiene la empresa Aerovaradero según Plan Director del Aeropuerto Internacional " José Martí " Ciudad de la Haban. Donde llega al área estéril la carga, se chequea y pasa por el equipo de RX de aduana, entra a los almacenes para ser ubicada y ser entregada posteriormente a los clientes particulares.

**Superficies propuestas:**

- Superficies de almacén 1512 m<sup>2</sup>. Se plantea aumentar el área de almacén al doble (3000 m<sup>2</sup>).
- Superficie de alero lado aire 504 m<sup>2</sup>. Se plantea aumentar el área de alero al doble (1008 m<sup>2</sup>).
- Superficie lado Tierra 336 m<sup>2</sup>. Se plantea aumentar el área de alero al doble (672m<sup>2</sup>).

**Superficie de Oficinas:**

- Planta baja 723 m<sup>2</sup>.
- Primer Nivel 320 m<sup>2</sup>.

**Nave almacén:**

Se propone para la estructura de la Nave: Pórticos formados por columnas y cerchas metálicas. La fachada construida con muro de bloque perimetral hasta 2 m de altura y sobre este cierres con tejas metálicas. En la cubierta utilizar algún cierre de tejas con aislante térmico y un % correspondiente con tejas traslucidas para lograr iluminación natural. Puntal libre a partir de 5,5 mts.

Se propone para cada superficie de área de almacén dos puertas de entrada de mercancía y dos puertas de salida de mercancía. O sea para una superficie de 1512 m<sup>2</sup>, dos puertas entradas y dos puertas salida, con un ancho de 4,5 m por 4 de altura.

El almacén debe tener un local para el jefe del almacén , oficina para la ESPAC, y servicios sanitarios.

#### **Edificio para proceso de despacho de carga a clientes:**

El mismo debe tener comunicación directa con la Nave almacén por medio de puertas, de manera que la carga pueda ser trasladada funcional y fluida con el proceso de despacho.

#### **En planta baja se requiere de:**

- 1-Un Salón de llegada para 50 personas aproximadamente.
- 2-Servicios Sanitarios para hombres y mujeres.
- 3-Oficina no comercial Aerovaradero.
- 4-Local de documentación y control de área.

5-Seguidamente el área estéril, donde el flujo debe ser lineal. Primeramente:

- Oficina del Agente Aduanal con capacidad para tres ventanillas de atención.
- Área de despacho de aduana. Está constará con un área de carretillas, área de inspección y despacho, oficina de liquidación con una capacidad para 2 ventanillas, oficina de control de aduana, y una oficina para dos especialistas.
- Oficina de facturación con capacidad para tres ventanillas de atención.
- Oficina para cobro de servicio con capacidad para dos ventanillas de servicio, con sus respectivas cajas cada una.
- Servicios Sanitarios con la seguridad correspondiente por estar en el área estéril.

Además en planta baja se constará:

- 6-Local técnico para servidores.
- 7-Oficina de control de acceso.
- 8-Local eléctrico.
- 9-Closet de limpieza.
- 10-Local de Corrientes débiles.
- 11-Cafetería con sus áreas correspondientes.
- 12-Cajero automático.
- 13-Cabinas de teléfonos.
- 14-Cabinas telefónicas.
- 15-Accesos.

#### **En planta alta se requiere:**

- 1-10 oficinas con capacidad para 2 especialistas en cada una.
- 2-Servicios Sanitarios para hombres y mujeres.
- 3-Salón de Reuniones.
- 4-Pantry.
- 5-Oficina con capacidad para 6 personas encargada de procesar los datos entre Aerovaradero y los diferentes grupos a nivel nacional que prestan servicio. (Loma y Lombillo, Holguín, Camaguey y Santiago de Cuba).

#### **Se requiere dentro del proyecto de los servicios:**



- Alarma contra intrusos.
- Circuito cerrado de Televisión.
- Full acceso Internet.
- Sistema de detección y extinción de incendio.
- Pizarra de atención al cliente.
- Servicios Sanitarios para minusválidos.
- Cubiertas inclinadas.
- Ventanas donde lo requiera para lograr una buena ventilación natural.
- Control de aire acondicionado e iluminación, por medio de sensores automáticos.
- Enchapar con cerámica todas las oficinas con ventanillas hacia el área de despacho de aduana, dentro del área estéril.
- Puerta de entrada y salida del área estéril con control automático.
- Utilizar tecnología flush en aparatos sanitarios, así como hidroneumático.

Es importante se incluya dentro del diseño conceptual lo referente a las áreas exteriores que brindarán servicio a esta instalación.

**Área exterior:**

- 1-Área de parqueo para vehículos ligeros.
- 2-Área de parqueo para camiones.
- 3-Área verde.
- 4-Accesos vehiculares.

Sin más

Arq. Héctor Oramas Polo  
Especialista de Ingeniería y Diseño.  
CCOA SA.

Aprobado por:

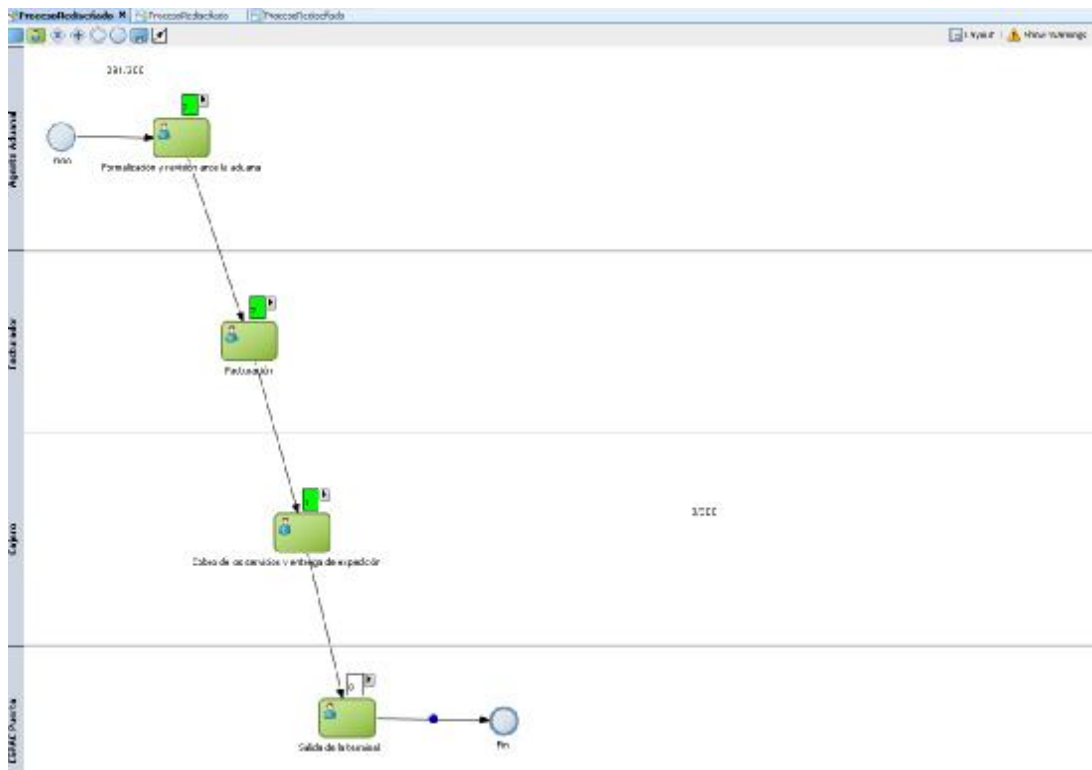
Aprueban: 

**Aerovaradero S.A**  
  
**Ing. Fidel Sánchez Calero**  
**Director General**

[illegible]

**Anexo # 27** Resultados de la proyección del tiempo promedio de estancia de los clientes a partir de la simulación del proceso actual y rediseñado de recogida de carga aérea internacional no comercial en el AI" José Martí".

<b>Valores de Tiempo Proceso rediseñado (Tiempo de la Aduana de 23 minutos)</b>	<b>162 Despachos</b>		
	Average process time	Average Waiting Time	Maximum Waiting Time
	36m.2s	1s	1m.45s
	<b>231 Despachos</b>		
	36m.9s	2s	1m.49s
<b>Valores de Tiempo Proceso rediseñado (1 cliente cada 2 min) 12 agentes aduanales 3 facturadores</b>	<b>301 Despachos</b>		
	<b>37m.31s</b>	<b>24s</b>	<b>4m.48s</b>
	<b>162 Despachos</b>		
<b>Valores de Tiempo Proceso Actual</b>	2h.13m	8m.15s	2h. 2m



**Anexo # 28** Descripción de los puestos de trabajo requeridos en el enfoque menos radical.

<b>Grupo de trabajo</b>	<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Funciones a ejecutar</b>	<b>Habilidades y conocimientos requeridos</b>
Grupo de información al cliente	Técnico en información y atención al cliente	Llamada telefónica para informar al cliente todo lo referente a la carga y citación. Atención a las reclamaciones e inconformidades de los clientes Prestación de servicios tales como rastreo de carga, prefectura de pago, y recogida de solicitudes de servicios de los clientes. Atención a los clientes que se presenten en la terminal	Graduado de técnico medio. Curso de atención al cliente. Tener evaluación de la actividad que realiza. Curso básico de Carga y de la Legislación Aduanal Conocimiento de idioma ingles Tener conocimientos básicos de computación.
Centro de procesamiento de datos	Agente Aduanal	Recogida de las awb citadas Llenado de la declaración de mercancías en el sistema Impresión de la declaración de mercancías y llenado de datos en la awb Impresión de boletín de pago de servicios de las mercancías con canal verde Conciliación con Aduana de los despachos en un período	Graduado de técnico medio. Tener experiencia en la actividad. Tener evaluación de la actividad que realiza. Tener conocimientos básicos de computación. Curso de Agente Aduanal. Curso básico de Carga Conocimiento de idioma ingles
Grupo de Almacén	Técnico en manejo de carga	Carga y descarga de mercancías Mantener organización en el almacén Ubicación y agrupación de las mercancías que serán despachadas según destino final Llevar control de las cargas con roturas o reclamaciones y confeccionar	Graduado de técnico medio. Tener experiencia en la actividad. Tener evaluación de la actividad que realiza. Tener conocimientos básicos de computación. Curso básico de carga Conocimiento de idioma ingles

		documentos requeridos Introducción de los datos en máquina del chequeo de la carga Llevar control de las cargas en tránsito	
Grupo Caja	Cajeros	Recogida del dinero Impresión del recibo de cobro Introducción de datos en máquina Impresión de la expedición de salida con cuño de pagado	Graduado de técnico medio en economía o contabilidad y finanzas. Tener evaluación de la actividad que realiza. Tener conocimientos básicos de computación. Curso básico de carga Conocimiento de idioma inglés
Grupo de Facturación	Facturadores	Introducción de datos en máquina Facturación de los servicios Entrega factura y firma por el cliente	Graduado de técnico medio. Tener evaluación de la actividad que realiza. Tener conocimientos básicos de computación. Curso básico de carga Conocimiento de idioma inglés Curso de Facturación
Grupo de Transporte	Técnico en Transporte de Carga	Brindar y cobrar servicios de transporte terrestres de mercancías Establecer conexiones de transportación según solicitud del cliente (aérea o marítima)	Graduado de técnico medio. Tener evaluación de la actividad que realiza. Tener conocimientos básicos de computación. Curso básico de carga Conocimiento de idioma inglés Licencia de conducción según parque de la empresa.
Grupo de Aduana y ESPAC	Inspectores de Aduana  Agentes de seguridad	Según lo establece sus organismos	Curso básico de carga Conocimiento de idioma inglés Curso de atención al cliente









