UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TITULO DE: INGENIERO INDUSTRIAL

TITULO

Propuesta de mejora continua en la gerencia de operaciones corporación de Zonas Francas CZF.

AUTOR:

López Molina, Hugo Daniel

TUTOR

Alejandro Antonio Blandino Rayo.

Managua, 2012





DEDICATORIA

Primero que todo quiero dedicar este paso tan importante en mi vida, a Dios, por su amor infinito y su gracia constante en cada logro de mi vida, por darme las virtudes y la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida

A mis padres, por sus sacrificios y consejos, son ellos quienes verdaderamente son los dueños de este título, sin su apoyo no lo habría logrado, mil gracias por ser mi guía, y por ser para mí un ejemplo de trabajo, esfuerzo y dedicación. A ellos, les dedico el esfuerzo de mis estudios y de un aprendizaje que siempre llevare grabado en mi corazón.

A mi hijo y a mi esposa, a quienes tanto amo, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.





AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi formación profesional.

A todos los Profesores de la UNI-IES por todo el tiempo compartido, en el cual, hemos visto alegrías, tristezas, triunfos, preocupaciones, momentos que nunca se olvidan.

En especial, al Profesor: **Alejandro Blandino**, por la oportunidad brindada en mi formación, con mucha estima, respeto y admiración, por su tiempo en brindarme una enseñanza de calidad y estimularme a seguir adelante, deuda impagable.

A todos mis compañeros de la Carrera, por ayudarme a crecer y a madurar como persona y apoyarme en todas las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, LOS RECORDARE.





RESUMEN

El manual de organización, es un instrumento detrabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman laestructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante suadecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El presente trabajo está orientado a proponer mejoras continuas en la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas (CZF), mediante la revisión y análisis del Manual de Organización existente a Diciembre 2011, apoyado en la documentación e información suministrada por el Área de Asesoría Técnica Funcional, la Gerencia de Operaciones, la Gerencia Administrativa Financiera y entrevistas a especialistas, con el propósito de comprender cuáles son las funciones claves que contribuyen a brindar un servicio eficaz y eficiente a los Usuarios de las empresas de Zonas Francas establecidas en el Parque Industrial Las Mercedes, presentando una Propuesta de Manual de Organización, de la Gerencia de Operaciones, actualizado, que coadyuve al mejoramiento y fortalecimiento de la Corporación de Zonas Francas.

De igual manera se definen, describen y ubican los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas y duplicidad de trabajo; así mismo se Identifican las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la Gerencia de Operaciones.

Para llevar a cabo, de manera eficaz y eficiente, las actividades de la Gerencia de Operaciones, se consideró la fusión de la Gerencia de Proyectos y la Gerencia de Operaciones, ya que, como resultado del análisis de la información y documentación suministrada por la Corporación de Zonas Francas, se determinó que existe duplicidad de funciones y falta de coordinación entre ambas Gerencias, no existe un proceso de inducción, la estructura orgánica esta desactualizada, existen cargas de trabajo desiguales.

Consecuentemente, el presente trabajo servirá de apoyo para lograr y mantener un sólido plan de organización, asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN LA GERENCIA DE OPERACIONES CZF





plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes, facilitar el estudio de los problemas de la organización, sistematizar la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización, servir como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave, determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización, evitar conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones, poner en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles, la información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien, conservar un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos, servirá como guía para el adiestramiento de novatos.

En el Capítulo I. Se describirán los factores que inciden en el desarrollo de los trabajos realizados por cada una de las áreas de la Gerencia de Operaciones.

En el Capítulo II. Se detallaran las funciones, organigrama y flujogramas existentes en la Gerencia de Operaciones y Gerencia de Proyectos.

En el Capítulo III. Se integrara el Manual de Organización propuesto para la Gerencia de Operaciones, el cual, incluye: nuevo Organigrama, Fichas Ocupacionales, Flujogramas, Indicadores y Análisis FODA.





INDICE

- 1. Introducción
- 2. Objetivos
- 3. Justificación
- 4. Marco Teórico
- **5. Capitulo I-** Factores que inciden en el desarrollo de los trabajos en la gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
 - **I.1** Falta de coordinación entre gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
 - **I.2** Carencia de proceso de inducción.
 - **I.3** Estructura orgánica desactualizada.
 - **I.4** Cargas de trabajos desiguales.
 - **I.5** Duplicidad de funciones con gerencia de proyectos.
- **6. Capitulo II-** Organigrama, fichas ocupacionales y análisis FODA existentes en la gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
 - **II.1** Organigrama gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
 - **II.2** Fichas ocupacionales gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
 - **II.2.1**Flujogramas de procesos de gerencia operaciones y gerencia proyectos.
 - **II.2.2** Indicadores de procesos gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
 - **II.2.3**Nomenclatura de indicadores de gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
 - **II.3** Análisis FODA gerencia de operaciones y gerencia de proyectos.
- Capitulo III- manual de organización propuesto para Gerencia Operaciones y Gerencia Proyectos.
 - **III.1**Organigrama propuesto de la Gerencia de Operaciones.
 - **III.2** Fichas Ocupacionales propuestas para Gerencia de Operaciones.
 - **III.2.1** Flujogramas propuestos para procesos de la Gerencia de Operaciones.
 - **III.2.2** Indicadores propuestos para procesos de la Gerencia de Operaciones.
 - **III.2.3**Nomenclatura indicadores propuestos para la Gerencia de Operaciones.
 - **III.3** Análisis FODA propuesto para la Gerencia de Operaciones.





- 8. Conclusión
- 9. Recomendaciones
- 10. Bibliografía
- 11.Anexos





INTRODUCCION

A través de los años, los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y, por lo tanto, a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asímismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos en los procesos de la cadena productiva. Para ello, él debe adquirir compromisos profundos, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo el proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en ambas gerencias (Operaciones y Proyectos), este debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

La importancia del Mejoramiento Continuo radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y puedan de esta manera, llegar a ser líderes.





La Corporación de Zonas Francas fue creada mediante **Decreto No. 46-91**, del 13 de noviembre de 1991, publicado en La Gaceta No. 221 del 22 de noviembre de 1991, para la administración exclusiva de las zonas francas de dominio estatal, administrando el Parque Industrial Las Mercedes, ubicado en el Kilometro 12 ½ carretera Norte, donde se encuentran en operación 18 empresas usuarias del régimen de zonas francas.

Para el desarrollo de sus actividades, la Corporación de Zonas Francas cuenta con un Manual de Organización que fue elaborado desde el año 2006 y que no ha sido actualizado acorde con las necesidades de la organización, no existiendo una clara definición de funciones y delimitación de autoridad y responsabilidad para cada uno de las áreas y trabajadores de la Gerencia de Operaciones.

A Diciembre 2006, el Parque Industrial Las Mercedes contaba con 08 empresas y, a Diciembre 2011 se cerró con 18 empresas, las cuales, siempre han sido atendidas directamente por la Gerencia de Operaciones, en todo lo relacionado a: sseguridad, condiciones operativas seguras y confiables de las instalaciones físicas e infraestructura general del Parque, conservación del medio ambiente brindando mantenimiento de áreas verdes y promoviendo entre las empresas usuarias el ornato y el cumplimiento de las leyes ambientales, fortalecer los canales de comunicación con las empresas usuarias y el respeto mutuo entre todos, fortalecer el uso racional de los servicios públicos en las empresas, fortalecer las relaciones con la Dirección General de Servicios Aduanales apoyando la prestación de los servicios de aduana y el cumplimiento de la ley de Zonas Francas de Exportación y sus Reformas, fortalecer la coordinación con todos los entes de gobierno y autónomos, y empresas privadas relacionadas con las actividades y operaciones, así como coordinaciones con la Gerencia de Proyectos para impulsar mejoras en la infraestructura de las naves industriales ocupadas por las empresas usuarias para conceder a los Inversionistas Servicios de Renta de Edificios para Plantas Industriales.

En el periodo 2006 – 2011, las actividades de la Gerencia de Operaciones, de la Corporación de Zonas Francas, se han visto afectadas por el incremento de trabajadores, mayor cantidad de empresas usuarias del Parque Industrial Las Mercedes, así como incremento en los





servicios brindados a las empresas usuarias y cuya responsabilidad directa depende de la Gerencia de Operaciones.

La separación de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Proyectos, así como la falta de un Manual de Organización claramente establecido, origina atrasos en los procesos de mejoras de infraestructura, creando inconformidad entre las empresas Usuarias del Parque Industrial Las Mercedes.

El presente trabajo está orientado a proponer mejoras continuas en la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas, mediante la elaboración de un Manual de Organización, que sistematice las funciones afines y necesarias que deben realizar las distintas áreas que conforman la Gerencia de Operaciones para lograr mejoras continuas en cada uno de los procesos.





OBJETIVOS DEL TEMA

OBJETIVOS GENERALES

1. Elaborar un Manual de Organización para cada una de las áreas que integran la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1. Determinar los factores que inciden en el desarrollo de los trabajos realizados por cada una de las áreas de la Gerencia de Operaciones.
- 2. Analizar y clasificar los factores que intervienen en el establecimiento de las funciones realizadas por las áreas que conforman la Gerencia de Operaciones, para determinar las responsabilidades de cada una de ellas.
- 3. Sistematizar las funciones afines y necesarias que deben realizar las distintas áreas que conforman la Gerencia de Operaciones para lograr mejoras continuas en cada uno de los procesos.
- 4. Elaborar el Manual de Organización de la Gerencia de Operaciones.





JUSTIFICACION

El presente trabajo está orientado a proponer mejoras continuas en la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas (CZF), mediante la revisión y análisis del Manual de Organización existente a Diciembre 2011, apoyado en la documentación e información suministrada por el Área de Asesoría Técnica Funcional, la Gerencia de Operaciones, la Gerencia Administrativa Financiera y entrevistas a especialistas, con el propósito de comprender cuáles son las funciones claves que contribuyen a brindar un servicio eficaz y eficiente a los Usuarios de las empresas de Zonas Francas establecidas en el Parque Industrial Las Mercedes, presentando una Propuesta de Manual de Organización, de la Gerencia de Operaciones, actualizado, que coadyuve al mejoramiento y fortalecimiento de la Corporación de Zonas Francas.





MARCO TEORICO

Objetivos de zonas francas

General

• Desarrollar Zonas Francas de dominio estatal y a través de su administración proveerlas de las instalaciones y equipos necesarios para su funcionamiento, con el propósito de atraer inversiones extranjeras que generen empleo. transferencia tecnológica y fomenten las exportaciones de productos no tradicionales.

Específicos

- Fomentar la generación de empleos estableciendo Zonas Francas en los lugares de Nicaragua donde existan infraestructuras adecuadas y mano de obra disponible.
- Establecer cánones de arriendo competitivo pero haciendo énfasis en la creación de fuentes de empleo.
- Velar porque dentro de las Zonas Francas se guarde el orden y que se respeten las leyes nacionales a través de la presencia de los organismos destinados para tal fin.
- Apoyar la presencia de una delegación de aduanas en los parques industriales para que se encarguen de mantener el régimen aduanero y de exención de impuestos otorgados por la ley de Régimen de Zonas Francas.
- Emitir un reglamento interno para el buen funcionamiento y operación de las Zonas y velar por su cumplimiento.

Visión corporación de zonas francas

Ser líderes regionales en la inversión diversificada de Parques y Proyectos de Zonas Industriales o Especiales que cuenten con estándares de calidad, tecnología y competitividad de clase mundial y que promuevan el desarrollo económico y social.





Misión corporación de zonas francas

La administración, construcción y control eficiente de los parques industriales propiedad del Estado y la ejecución del plan maestro aprobado por la Comisión Nacional de Zonas Francas.

PLAN ESTRATEGICO

OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGIAS	POLITICAS	
Crear un marco de desarrollo industrial para fomentar la promoción de la inversión extranjera para las exportaciones mediante la creación de Zonas Francas.	Tener parques preparados para incorporar nuevas tecnologías y ubicados a nivel nacional en Polos de Desarrollo.	Políticas de negociación con inversionistas de acuerdo a las leyes del país.	
Definir los mercados meta a los inversionistas de Estados Unidos, Taiwan y Corea del Sur.	Plan de mercadeo agresivo destacando manos de obra abundante, laboriosa, de fácil aprendizaje, ausencia de cuotas textiles y bajo costo del techo industrial.	Políticas de tarifas y descuentos especiales en caso de negociaciones de gran magnitud, apoyadas por el sector gobierno.	





Estructura orgánica de Corporación de zonas francas

Dirección superior:

- Consejo Directivo
- Secretaria Ejecutiva
- Gerencia General

Nivel de apoyo central:

- Auditoría Interna
- Unidad de Adquisiciones
- Asesoría Legal
- Tecnología de la Información
- Promoción, Comunicación y Relaciones Públicas
- Asesoría Técnica Funcional

Nivel de apoyo directo:

- Gerencia de Administrativa Financiera
- Gerencia de Operaciones





Corporación de zonas francas

Es una empresa operadora estatal que administra y crea nuevas zonas en cualquier parte de la República y provee instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento y desarrollo de las empresas de Zonas Francas.

Administrada por un Consejo Directivo, integrada por los Ministros de Hacienda y Crédito Público, Fomento, Industria y Comercio, Banco Central de Nicaragua y Transporte e Infraestructura.

Manual de organización

Es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Para proceder a elaborar el manual de organización es indispensable allegarse de un conjunto de información, por lo cual se recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Recolección de información
- b) Análisis de la información
- c) Integración del manual

Proyectos

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas para un mismo fin.

Etapas de un proyecto:

- **Idea de proyecto**: Consiste en establecer la necesidad de iniciar el diseño del proyecto, esta puede iniciarse por las siguientes razones:
- a) Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.





- b) Porque existen potencialidades o recursos que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
- c) Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.
- **Diseño:** Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr.
- **Ejecución:** Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.
- **Evaluación:** Etapa final del proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

Presupuesto

Presupuestoes un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización

Un buen manejo del presupuesto es de vital importancia para la Gerencia de Operaciones, ya que es la base en la cual se elabora el plan anual de contrataciones, éste es el documento más importante para llevar a cabo los proyectos del Parque Industrial Las Mercedes, debido a que en él se encuentran recopilados todos los procesos a llevarse a cabo en el año, así como el monto estimado para cada uno de ellos.

Nave industrial

Nave industrial es un edificio de uso industrial que alberga la producción y/o almacena los bienes industriales, junto con los obreros, las máquinas que los generan, el transporte interno, la salida y entrada de mercancías, etcétera.

Las naves industriales pertenecientes a Corporación de Zonas Francas comprenden entre 360m² y 21865.10m², por lo que necesitan de constantes proyectos dirigidos al mantenimiento de éstas y así brindar los servicios aptos para un buen ambiente de trabajo del usuario.





Topografía

Topografía es la ciencia que estudia el conjunto de principios y procedimientos que tienen por objeto la representación gráfica de la superficie de la Tierra, con sus formas y detalles, tanto naturales como artificiales.

La unidad de topografía se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia de Operaciones, éstos se encargan de estudiar la superficie donde se pretende construir un edificio o estacionamiento ya que algunos suelos no son aptos para levantamiento arguitectónico.

Mantenimiento

Mantenimiento son todas las reparaciones necesarias para mantener o reparar una unidad funcional de forma que esta pueda cumplir sus funciones.

Tipos de mantenimiento:

- Mantenimiento Correctivo: Este mantenimiento se da solo cuando se presenta un error en el sistema.
- Mantenimiento Preventivo: Tiene lugar antes de que ocurra una falla o avería, se efectúa bajo condiciones controladas, sin la existencia de algún error en las maguinas.
- Mantenimiento Predictivo: Consiste en determinar en todo instante la condición técnica (mecánica y eléctrica) real de la máquina examinada, mientras esta se encuentre en pleno funcionamiento, para ello se hace uso de un programa sistemático de mediciones de los parámetros más importantes del equipo.
- Mantenimiento Proactivo: Este mantenimiento se encarga de encontrar la raíz del problema o falla ocurrida, para así evitar que los problemas se repitan por una misma causa.

Logística

La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.





Bodega

Es un área de espacio abierto que se encarga de resguardar y controlar la entrada y salida de materiales pertenecientes a la empresa. Se utiliza como una unidad de materiales de seguridad en caso de falta de éstos en la cuadrilla de mantenimiento, contando con un stock de bodega bastante amplio.

Mejora continua

El Proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación





CAPITULO I

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS REALIZADOS POR LA GERENCIA DE OPERACIONES Y GERENCIA DE PROYECTOS

La Corporación de Zonas Francas posee una Estructura Orgánica, en la cual, está inmersa la Gerencia de Operaciones, cuyos objetivos son:

- ➤ Fortalecer la unidad acorde a los nuevos retos presentados en el Plan Estratégico de la Corporación de Zonas Francas en el desarrollo de nuevos parques estatales dentro del Régimen
- > Fortalecer los servicios prestados vigilando que:
- a lo interno de los parques exista orden, seguridad y operatividad de servicios sociales eficientes
- Las instalaciones físicas e infraestructura general de los parques tengan una condición operativa segura, confiable y un ambiente agradable
- Se conserve el medio ambiente brindando mantenimiento de áreas verdes y promoviendo entre las empresas usuarias el ornato y el cumplimiento de las leyes ambientales
- Fortalecer los canales de comunicación con las empresas usuarias y el respeto mutuo entre todos
- > Fortalecer el uso racional de los servicios públicos en las oficinas centrales y parques estatales
- ➤ Fortalecer las relaciones con la Dirección General de Servicios Aduaneros apoyando la prestación de los servicios de aduana y el cumplimiento de la ley de Zonas Francas de Exportación y sus Reformas
- ➤ Fortalecer la coordinación con todos los entes de gobierno y autónomos, y empresas privadas con injerencia en las actividades y operaciones en los parques estatales.





FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS

I.1 FALTA DE COORDINACION ENTRE GERENCIA DE OPERACIONES Y GERENCIA DE PROYECTOS

Para el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de las Naves Industriales que posee la Corporación de Zonas Francas, la Gerencia de Operaciones no trabaja en coordinación con la Gerencia de Proyectos, en las remodelaciones y mejoras en los edificios, atrasándose los trabajos, además que no existe una planificación conjugada, que permita a ambas Gerencias desarrollar los trabajos simultáneamente en el tiempo y de acuerdo a las prioridades de la Corporación de Zonas Francas, es decir, trabajan de manera aislada.

I.2CARENCIA DE PROCESO DE INDUCCION

El proceso de inducción no está bien estandarizado, debido a que el 37.5% de empleados afirman que las funciones se les han dado a conocer verbalmente y el 2.3% se les han dado a conocer de forma escrita, consecuentemente, no están claramente definidas las actividades necesarias para ofrecer al personal de nuevo ingreso, las facilidades para que su proceso de incorporación a la organización se realice oportunamente, con base en información clara respecto a las características de la organización, las responsabilidades asociadas al puesto, los compromisos y responsabilidades que asume al incorporarse como empleado de Corporación de Zonas Francas.

I.3 ESTRUCTURA ORGANICA DESACTUALIZADA

La estructura orgánica de la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas no está claramente definida, debido a que el organigrama que actualmente posee no está actualizado.





I.4 CARGAS DE TRABAJO DESIGUALES

Existen puestos sobrecargados de actividades, entre los cuales están: Técnicos Administrativos, Bodegueros, personal de mantenimiento, Ingenieros y Arquitectos. Estos empleados están sobrecargados en sus horas laborales debido a que realizan funciones que no están estipuladas en el contrato de trabajo y que demandan más tiempo del requerido. En el caso del personal de Mantenimiento, se realizan una cantidad excesiva de actividades.

Existen 5 puestos administrativos que poseen una carga laboral baja, siendo estos: el Responsable del Departamento de Presupuesto que tiene 37% de tiempo sub utilizado, personal del Departamento de Logística con 45.8% de tiempo subutilizado, personal administrativo de Seguridad Interna tiene 23.4% de tiempo subutilizado.

Estos empleados tienen una carga laboral baja debido a que algunas de las funciones de cada uno de ellos no son constantes, sino que, se ven incrementadas en momentos específicos del año, además existen puestos de trabajo que tienen varias funciones pero que estas no demandan una mayor cantidad de tiempo para serrealizadas.De 4 puestos de servicio, 3 de estos están sobrecargados entre los cuales están: los de Mantenimiento que sobrepasan un 12.3% yel bodeguero sobrepasa un 17.6%. Estos empleados están sobrecargados en sus horas laborales debido a que realizan una cantidad excesiva de actividades, que requieren tiempos significativos, además que demandan esfuerzos físicos y la utilización de herramientas que no son las idóneas para el trabajo que realizan.

Existen5 puestos de servicio que presenta una carga laboral baja, siendo este el jardinero con un 18.9% de tiempo sub utilizado. Este puesto tiene una carga laboral baja, y a pesar que tiene varias funciones, pero estas no demandan una mayor cantidad de tiempo para ser realizadas, por ser un puesto de trabajo más detallista donde tiene que ver la imaginación y el gusto por la decoración, además, existen supernumerarios.





1.5 DUPLICIDAD DE FUNCIONES CON GERENCIA DE PROYECTOS

La Gerencia de Operaciones ha venido desarrollando actividades que no están contenidas en el Manual de Organización de la CZF, por encontrarse este desactualizado, funciones que también son realizadas por la Gerencia de Proyectos, existiendo duplicidad de funciones, tales como:

- Realizar remodelaciones internas: Diseño conceptual, presupuesto, supervisión de acabados arquitectónicos.
- Identificar áreas de mejoras y proponer Proyectos.
- Desarrollar nuevas especificaciones para los Edificios.
- Desarrollar obras que puedan permanecer en el espacio y el tiempo necesario adaptándose a las nuevas exigencias tecnológicas y de uso.
- Supervisar que las empresas subcontratadas realicen su trabajo de modo eficiente y eficaz de acuerdo a documentos y tiempos contractuales.
- Manejar de modo eficiente todos los aspectos administrativos relacionados con la ejecución de los Proyectos que se llevan a cabo en el Parque Industrial Las Mercedes.
- Elegir alternativas de construcción y materiales que reduzcan costo y tiempo.
- Mantener actualizada base de costos de obras referenciales que guíen lacorrecta elaboración del presupuesto.
- Supervisar que las empresas subcontratadas realicen su trabajo de modo eficiente y eficaz de acuerdo a documentos y tiempos contractuales.
- Control, seguimiento y evaluación de los proyectos de construcción ejecutados por la Corporación de Zonas Francas.
- Inclusión en el Presupuesto de Proyectos de mejoramiento y construcción de Naves
 Industriales

El proceso de inducción no está bien estandarizado, debido a que el 27.5% de empleados afirman que las funciones se les han dado a conocer verbalmente y el2.3% se les han dado a conocer de forma escrita





La estructura orgánica de la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas no está claramente definida, debido a que el organigrama que actualmente posee no está actualizado.

Existen puestos sobrecargados de actividades, entre los cuales están: Técnicos Administrativos, Bodegueros, personal de mantenimiento, Ingenieros y Arquitectos. Estos empleados están sobrecargados en sus horas laborales debido a que realizan funciones que no están estipuladas en el contrato de trabajo y que demandan más tiempo del requerido. En el caso del personal de Mantenimiento, se realizan una cantidad excesiva de actividades.

Existen 5 puestos administrativos que poseen una carga laboral baja, siendo estos: el Responsable del Departamento Técnico que tiene 37% de tiempo sub utilizado, el Responsable del Departamento de Logística con 27.8% de tiempo subutilizado, personal administrativo de Seguridad Interna tiene 23.4% de tiempo subutilizado.

Estos empleados tienen una carga laboral baja debido a que algunas de las funciones de cada uno de ellos no son constantes, sino que, se ven incrementadas en momentos específicos del año, además existen puestos de trabajo que tienen varias funciones pero que estas no demandan una mayor cantidad de tiempo para ser realizadas. De cuatro puestos de servicio, tres de estos están sobrecargados entre los cuales están: los de Mantenimiento que sobrepasan un 12.3% y el bodeguero sobrepasa un 17.6%. Estos empleados están sobrecargados en sus horas laborales debido a que realizan una cantidad excesiva de actividades, que requieren tiempos significativos, además que demandan esfuerzos físicos y la utilización de herramientas que no son las idóneas para el trabajo que realizan.

Existe un puesto de servicio que presenta una carga laboral baja, siendo este el jardinero con un 8.9% de tiempo sub utilizado. Este puesto tiene una carga laboral baja, y a pesar que tiene varias funciones, pero estas no demandan una mayor cantidad de tiempo para ser realizadas, por ser un puesto de trabajo más detallista donde tiene que ver la imaginación y el gusto por la decoración.





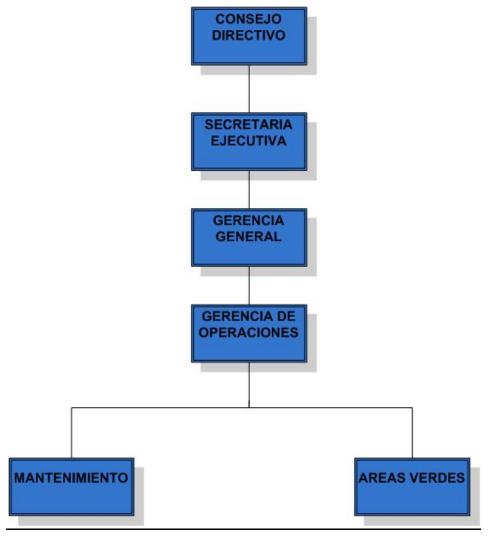
CAPITULO II

ORGANIGRAMA, FICHAS OCUPACIONALES Y ANÁLISIS FODA EXISTENTES EN LA GERENCIA DE OPERACIONES Y GERENCIA DE PROYECTOS.

II.1 ORGANIGRAMA

La Gerencia de operaciones y gerencia de proyectos cuentan con una Estructura Orgánica separada, la cual, fue elaborada en el año 2006 y, a la fecha, no ha sido actualizada.

La Gerencia de Operaciones cuenta con dos departamentos, a continuación la Estructura Orgánica de la misma:



La Gerencia de Proyectos cuenta con un departamento, a continuación la Estructura Orgánica de la misma:







II.2 FICHAS OCUPACIONALES

Gerencia de operaciones

Puestos en el área

• Gerente de Operaciones

Departamentos en el área

- Mantenimiento
- √ Jefe de Mantenimiento
- ✓ Bodeguero
- √ Técnico en Mantenimiento
 - Áreas verdes
- ✓ Jefe de Áreas Verdes
- ✓ Jardineros





GERENCIA DE OPERACIONES

FICHA OCUPACIONAL

Título del Puesto : Gerente de Operaciones

Área : Gerencia de Operaciones

A.- Actividades:

• Coordinar las actividades de los departamentos a su cargo a fin de garantizar el orden, seguridad y eficiencia en las instalaciones físicas e infraestructura general del Parque Industrial tengan una condición operativa segura, confiable y un ambiente agradable.

MANTENIMIENTO

Jefe de Mantenimiento de Edificios

Departamento: Mantenimiento

- Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de toda la infraestructura del parque y sector social, que comprende las siguientes áreas: Edificios, redes de agua potable, aguas negras e industriales y todo el sistema eléctrico en función del Complejo.
- Autorizar salida de materiales, los cuales se localizan resguardados en stock de bodega.
- Autorizar orden de trabajo según documentación soporte.
- Envía orden de trabajo a técnico de mantenimiento para proceder a ejecutar las obras.
- Revisa y archiva informe de trabajo realizado.





<u>Bodeguero</u>

Departamento : Mantenimiento

A.- Actividades:

- Atiende al proveedor una vez que éste se presente a bodega para realizar entrega de materiales.
- Realizar entrada de bodega de los materiales entregados por los proveedores.
- Realiza informe mensual de entradas de bodega y entrega a jefe de mantenimiento.
- En caso de inconsistencias con la orden de compra deberá contactar al proveedor para exponer la situación actual.

Técnico de Mantenimiento

Departamento: Mantenimiento

- Colabora en actividades de fontanería, albañilería, electricidad, carpintería, soldadura, pintura, reparación de portones arrollables, drenajes, hidrantes, drenaje industrial y aguas servidas para asegurar un óptimo funcionamiento de las naves industriales.
- Revisar materiales con orden de compra.
- Solicita autorización para orden de trabajo mediante un informe general sobre el trabajo a ejecutarse.
- Una vez autorizada la orden procede a ejecutar trabajo.
- Debe presentar informe general de actividades a jefe de mantenimiento.
- En caso de falta de materiales envía informe a bodeguero para que éste proceda a realizar reclamo formal al proveedor.





AREAS VERDES

Jefe de Áreas Verdes

Departamento : Áreas Verdes

A.- Actividades:

- Velar por el mantenimiento adecuado de las áreas verdes así como también su extensión en relación a las áreas de ornato, grama y árboles forestales.
- Revisa órdenes de trabajo según Plan Operativo Anual (POA).
- Autoriza trabajos para iniciar a ejecutarse en un periodo no mayor a 48 horas.
- Envía orden firmada y sellada a técnico de Ornato.
- Presenta informe trimestral a jefe superior.
- En caso de errores en la orden, la envía nuevamente al supervisor para corregir detalles.

Supervisor de Áreas Verdes

Departamento : Áreas Verdes

- Llena formatos de orden de trabajos.
- Envía formatos en físico a jefe de Áreas Verdes para sus respectivas autorizaciones.
- En caso de presentar errores en orden de trabajo procede a corregirlos según observaciones dadas por el jefe de departamento.





Técnico de Ornato

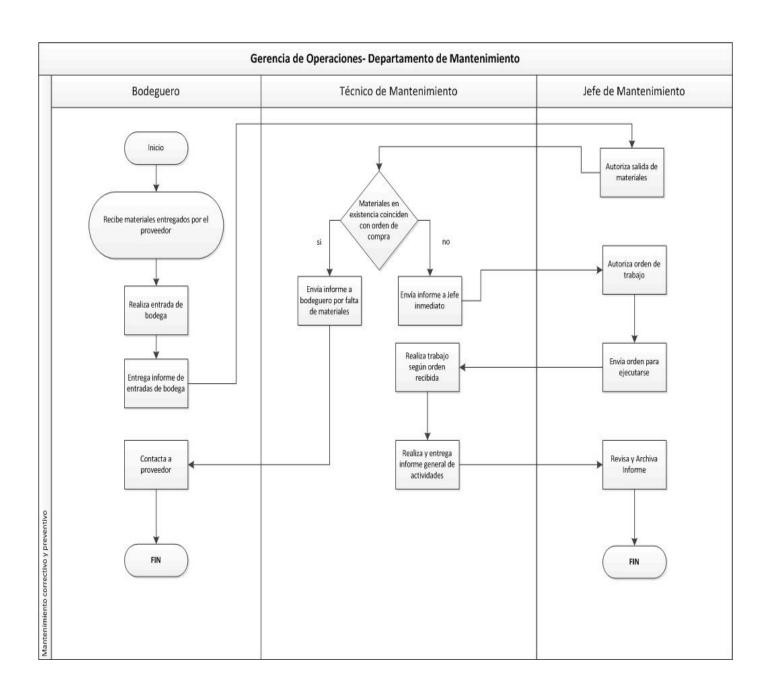
Departamento : Áreas Verdes

- Destroncar, sacar piedras, basuras y rastrojos con el objeto de facilitar el embellecimiento del área asignada.
- Realiza inspección de árboles y plantas ubicadas dentro y alrededor del Parque Industrial las Mercedes (PILM) para estimar trabajos requeridos.
- Realiza solicitud de trabajo a supervisor de Áreas Verdes mediante formato de orden de trabajo estipulado por la institución.
- Ejecuta trabajos autorizados por jefe de Áreas Verdes.
- Elabora reporte de actividades laborales.
- Rubrica reporte de actividades y envía a jefe de Departamento.





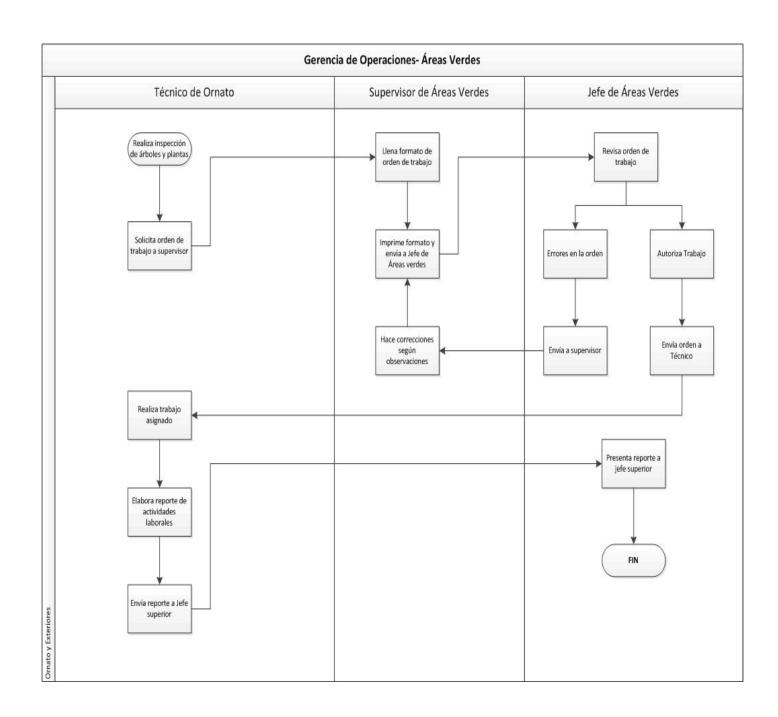
FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO







FLUJOGRAMA AREAS VERDES







INDICADORES GERENCIA DE OPERACIONES

DEPARTAMENTO	PROCESO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES	TIPO INDICADOR
	Solicitudes de trabajo Ornato. STO= STR-SM		#	Decreciente
AREAS VERDES	Porcentaje solicitudes de trabajo de ornato. PSTO= STO/STR*100		%	Creciente
	Orden de trabajo autorizada. OTA= ITO+SSO		#	Creciente
	Trabajo de ornato finalizado.	TOF= RFM+VBJD	#	Creciente
MANTENIMIENTO	Entrada de bodega.	EB= MPP+FP	#	Creciente
	Informe entrada de bodega.	IEB= LMB+PML	#	Creciente
	Salida de materiales de bodega. SMB= EB+IEB		#	Creciente
	Orden de trabajo autorizada.	OTA= MSB+ITM	#	Creciente
	Trabajo finalizado	TF= IGO+RIGO	#	Creciente

NOMENCLATURA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO	PROCESO	FORMULA DEL INDICADOR	NOMENCLATURA DE LAS VARIABLES
-			STO= Solicitudes de trabajo ornato.
			STR= Solicitudes de trabajo recibidas.
	Solicitudes de trabajo Ornato.	STO= STR-SM	STM= Solicitudes de trabajo mantenimiento.
			PSTO= Porcentaje solicitudes de trabajo de ornato.
			STO= Solicitudes de trabajo ornato.
AREAS VERDES	Porcentaje solicitudes de trabajo de ornato.	PSTO= STO/STR*100	STR= Solicitudes de trabajo recibidas.
			OTA= Orden de trabajo.
			ITO= Inspección técnico de ornato.
	Orden de trabajo autorizada.	OTA= ITO+SSO	SSO= Solicitado Supervisor Ornato.
			TOF= Trabajo de ornato finalizado.
			RFM= Reporte final de mantenimiento.
	Trabajo de ornato finalizado.	TOF= RFM+VBJD	VBJD= Visto bueno de jefe departamento.
			EB= Entrada de bodega.
			MPP= Materiales presentados por proveedor.
	Entrada de bodega.	EB= MPP+FP	FP= Factura de proveedor.
			IEB= Informe entrada de bodega.
			LMB= Lista de materiales en bodega.
	Informe entrada de bodega.	IEB= LMB+PML	PMB= Precio de materiales en lista.
			SMB= Salida de materiales de bodega.
MANTENIMIENTO			EB= Entrada de bodega.
	Salida de materiales de bodega.	SMB= EB+IEB	IEB= Informe entrada de bodega.
			OTA= Orden de trabajo autorizada.
			MSB= Materiales en stock de bodega.
	Orden de trabajo autorizada.	OTA= MSB+ITM	ITM= Informe técnico de mantenimiento.
			TF= Trabajo finalizado.
			IGO= Informe general de obras.
	Trabajo finalizado	TF= IGO+RIGO	RI= Revisión de informe general de obras.

GERENCIA DE PROYECTOS

PUESTOS EN EL AREA

• Gerente de Proyectos

DEPARTAMENTOS EN EL AREA

- Departamento de Infraestructura
- ✓ Jefe de infraestructura
- ✓ Superintendente de Proyectos
- ✓ Técnico en infraestructura





Gerente de Proyectos

GERENCIA DE OPERACIONES

Área : Gerencia de Proyectos

A.- Actividades:

 Monitorear efectividad en los diseños de los proyectos a ejecutarse, así como las posibles desviaciones del mismo.

INFRAESTRUCTURA

Jefe Infraestructura

Departamento: Infraestructura

A.- Actividades:

- Elaborar términos de referencia y especificaciones de los proyectos a ejecutar.
- Remite documentos a superintendente para proceder con el proyecto.
- Firma y sella informes finales de proyecto ejecutado.
- Toma decisiones de vital importancia para resolver situaciones que afecten con el bienestar del trabajo.
- Firma y sella documentos para cierre de proyecto.

Supervisor de Obras

Departamento: Infraestructura

A.- Actividades:

Diseña planos y alcances de proyecto.





- Es el responsable de realizar y autorizar órdenes de trabajo para la apertura de archivo.
 - Remite documentos y responsabilidades a los técnicos de infraestructura para proceder con las obras.
 - Es la máxima autoridad en el lugar del proyecto y toma decisiones acerca de la infraestructura del lugar.
 - Tiene como responsabilidad elaborar informe final de proyecto, donde se detallen todos los procesos y acontecimientos que necesitó propios de su naturaleza.
 - Ordena y agrupa técnicos para un mejor control de trabajo.

Técnico en infraestructura

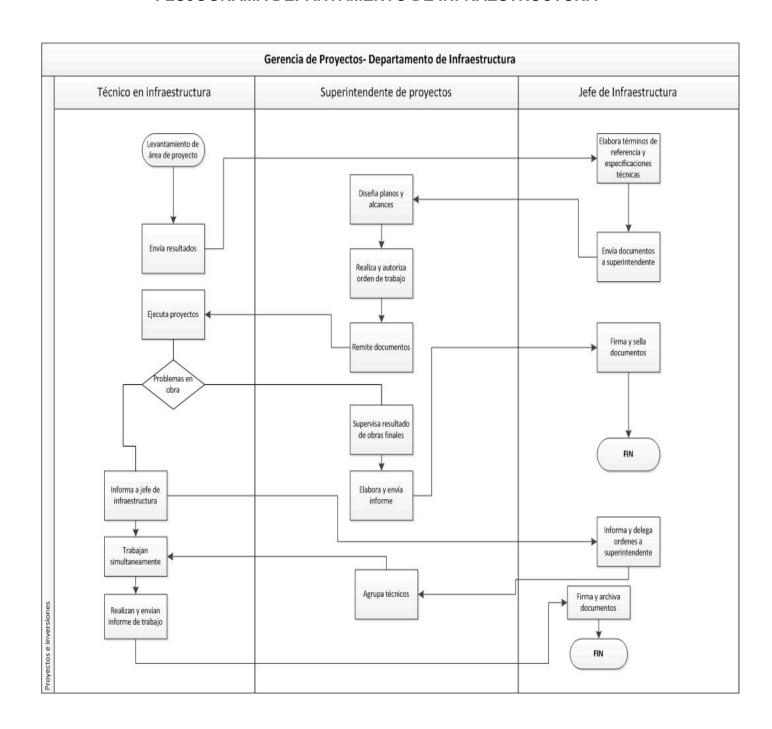
Departamento: Infraestructura

- Ejecuta los levantamientos planialtimétricos detallados para diseño de proyectos.
- Envía resultados a jefe de infraestructura.
- Realiza trabajos de proyecto según orden de trabajo recibida.
- En caso de encontrarse con problemas durante la ejecución de las obras deben comunicarse de inmediato con el jefe de departamento para evitar paros innecesarios.
- Trabajan en grupos para realizar diversas actividades de manera simultánea (trabajos eléctricos, fontanería, fachada, etc.).
- Entregan informe final a jefe de infraestructura.





FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA



INDICADORES GERENCIA DE PROYECTOS

DEPARTAMENTO	PROCESO	FORMULA DEL INDICADOR	NOMENCLATURA DE LAS VARIABLES
			OTE= Orden de trabajo a ejecutar.
			DTE= Detalles de trabajo a ejecutar.
	Orden de trabajo a ejecutar	OTE= DTE+TAP	TAP= Técnicos asignados para proyectos.
			OTA= Orden de trabajo autorizada.
			MOD= Mano de obra disponible.
	Orden de trabajo autorizada	OTA= MOD+PA	PA= Presupuesto autorizado.
			POTA= Porcentaje de orden de trabajo
			autorizadas.
			OTA= Orden de trabajo autorizada.
INFRAESTRUCTURA	Porcentaje de orden de trabajo autorizadas	POTA= OTA/OTR*100	OTR= Orden de trabajo recibidas.
			IP= Inicio de proyecto.
			P&A= Planos y alcances.
	Inicio de proyectos	IP= P&A+OTA	OTA= Orden de trabajo autorizada.
			PP= Planos de proyectos.
			LA= Levantamiento de área.
	Planos de proyectos	PP= LA+AT	AT= Alcances técnicos.
			FP= Final de Proyecto.
			SOF= Supervisión de obra final.
	Final de proyectos	FP= SOF+IFO	IFO= Informe final de obras.

NOMENCLATURA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO	PROCESO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES	TIPO INDICADOR
	Orden de trabajo	OTE= DTE+TAP	#	Creciente
	Orden de trabajo autorizada	OTA= TD+PA	#	Creciente
INFRAESTRUCTURA	Porcentaje de orden de trabajo autorizadas	POTA= OTA/OTR*100	%	Porcentual
INTRACTION A	Inicio de proyectos	IP= P&A+OT	#	Creciente
	Planos de proyectos	PP= LA+AT	#	Creciente
	Final de proyectos	FP= SOF+IFO	#	Creciente





II.3 Análisis FODA

Gerencia de operaciones

Después de haber analizado cada uno de los factores anteriores, se elaboró un listado de factores externos e internos para la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene la Gerencia de Operaciones.

√ Factores Internos:

- Fortalezas:
- **1.** El personal tiene al menos 5 años de laborar en la gerencia, por lo que están acostumbrados al ritmo de trabajo.
- 2. La gerencia cuenta con un calendario para ejecutar los mantenimientos preventivos de las empresas.
- **3.** Se realiza mantenimiento correcto cuyos costos son menores y no optan para ser proyectos.
- **4.** Aéreas verdes mantiene la presentación natural con la que cuenta el parque industrial las mercedes.
- **5.** Se cuenta con un sistema de drenaje que asegura una adecuada convergencia entre la estructuración interna y externa de los sistemas de drenaje, tanto del parque, como de la ciudad capital.
- 6. Cada área tiene un supervisor que canaliza y prioriza órdenes de trabajos a ejecutar.
- 7. Existe área para el parqueo de contenedores dentro del Parque, con vigilancia perimetral.





Debilidades:

- 1. No se cuenta con flujogramas que faciliten los procesos dentro de la gerencia.
- 2. No existen indicadores de los mantenimientos brindados.
- 3. Carencia de inducción.
- 4. Estructura orgánica desactualizada.
- 5. Cargas de trabajos desiguales.
- **6.** Duplicidad de funciones con gerencia de proyectos.
- 7. No se lleva el control de los trabajos que ejecutan en las áreas verdes y mantenimiento.
- **8.** El nivel de competencia de los empleados no es el más adecuado para cumplir con los objetivos establecidos.
- 9. Rivalidad entre los departamentos que conforman la gerencia de operaciones.
- 10. No se evalúa el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores.

√ Factores Externos:

Oportunidades:

- **1.** La aplicación de la "resolución ministerial relativa al trabajo en las zonas francas radicadas en la república de Nicaragua", facilita la armonización de las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores.
- 2. Aplicación de la ley 618 Higiene y Seguridad del trabajo permitirá reducir los accidentes laborales creando confianza en los trabajadores.
- Brindar mejor servicio a las zonas francas aplicando a los trabajadores seminarios y metodologías de liderazgo y mejora continua.
- **4.** Aplicación de la ley 185 código del trabajo representa una oportunidad de tener buenas relaciones laborales entre el personal de las cuadrillas.
- 5. Contratación de personal para suplir las necesidades de las nuevas empresas.





- Realizar inspecciones rutinarias para mantener el control de las instalaciones que requieren mantenimiento.
- 7. Crecimiento en la comunicación a todos los niveles de la empresa.

Amenazas:

- 1. Problemas políticos alejan a inversionistas.
- 2. Existen cortes de personal debido a la crisis financiera mundial.
- **3.** Se exige mejores condiciones laborales en zonas francas para aumentar ventas de textiles.
- 4. Naves industriales requieren de remodelaciones dependiendo del tipo de producción de los nuevos inversionistas.
- 5. Aumento en los costos ambientales debido a la falta de supervisión de las naves industriales.
- **6.** Aumentan costos de producción en zonas francas por conflicto entre las navieras y el transporte de carga.
- 7. Cierre de zonas franças.

No.	FORTALEZAS	FUENTE	_	RUP(_	PUNTAJE TOTAL
1	Plan anual de contrataciones.		5	5	5	15
2	Planos y especificaciones tecnicas de proyectos.		5	4	5	14
3	Orden v agrupacion de tecnicos.		4	4	4	12
4	Se tienen identificados los requisitos legales y reglamentarios.		5	5	5	15
5	Provectos resauardados seaún expediente.		4	4	4	12
6	Solicitudes de compras con especificaciones del producto o servicio a adquirir.		5	5	5	15
7	Existe orden de almacenamiento para las solicitudes recibidas.		4	3	4	11
8	Caja chica para compras menores.		4	4	4	12

No.	DEBILIDADES	FUENTE	G	RUP)	PUNTAJE TOTAL
1	No cuentan con flujogramas de procesos.		4	5	5	14
2	Carencia de procesos de induccion		4	4	4	12
3	Estructura organica desactualizada.		5	4	5	14
4	Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.		4	5	4	13
5	Carencia de habilidades de comunicación.		4	5	4	13
6	No se cuenta con una planificacion solida de los proyectos.		5	5	5	15
7	Atrasos de entrega de proyectos.		5	4	5	14
8	Instalaciones laborales con limitaciones.		4	4	4	12
9	Superintendente con proyectos simultaneos.		4	3	3	10
	Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora					
10	hacia su satisfacción.		4	4	4	12
11	NO SE TIPRRETPIOLERSTRIADOS NA LEGO DE OPERACION	IES CZF	4	4	4	12 35
12	Compradores asignados no estan familiarizados con el reglamento de caja chica.		4	4	4	12





No.	OPORTUNIDADES	FUENTE	GRUPO		0	PUNTAJE TOTAL
1	Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.		5	5	5	15
2	Aplicación del código del trabajo para mejorar las relaciones laborales.		4	4	3	11
3	Aplicar metodologias de mejora continua.		4	5	4	13
4	Implementacion de sistema web.		5	3	3	11
5	Diversificacion de zonas francas en Nicaragua		4	4	4	12
6	Seminarios de capacitacion a superintendentes de proyectos.		5	4	4	13
7	Rehabilitacion de naves industriales.		4	3	4	11
8	Apertura de nuevos parques industriales.		5	5	5	15

No.	AMENAZAS	FUENTE	GRUPO)	PUNTAJE TOTAL
1	Proyectos sin presupuesto para ejecución.		5	5	5	15
2	Aumento del valor del combustible.		5	4	5	14
3	Incremento en la tarifa de electricidad.		5	4	5	14
4	Cambios en la solicitud de inversionistas.		3	3	3	9
5	Aumento en los costos ambientales.		4	4	4	12
6	Cierre de empresas por inconformidad de servicios.		5	4	5	14
7	Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.		5	5	5	15

Tabla #1

✓ Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas

- 1. La gerencia de proyectos cuenta con el Plan Anual de Contrataciones (PAC) donde se detalla calendarizadamente los proyectos aprobados para ejecutarse al año, así como el presupuesto aprobado de los mismos.
- 2. La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- 3. Las solicitudes de compras de materiales describen especificaciones y características.
- **4.** Existen planos y especificaciones técnicas de los proyectos a ejecutarse.

Debilidades

1. No se cuenta con una planificación solida y detallada de los proyectos por parte de la gerencia, ya que está acostumbrada a fiarse de su intuición y experiencia, aún cuando la planificación es fundamental para la eficiencia y eficacia.





- 2. Frecuentemente se presentan atrasos en las fechas de entrega de las naves industriales.
- No se tienen establecidos los flujos que deben de ejecutarse al momento de desarrollar un proyecto.
- **4.** Estructura organizacional de la gerencia desactualizada.
- **5.** Carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- **6.** Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Plan anual de contrataciones.	D1: No se cuenta con una planificacion solida de los proyectos.
F2: Se tienen identificados los requisitos legales y reglamentarios.	D2: Atrasos de entrega de proyectos.
F3:Solicitudes de compras con especificaciones del producto o servicio a adquirir.	D3: No cuentan con flujogramas de procesos.
F4: Planos y especificaciones tecnicas de proyectos.	D4: Estructura organica desactualizada.
	D5: Carencia de habilidades de comunicación. D6: Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las	
Mercedes.	A1: Proyectos sin presupuestos para ejecución.
O2: Apertura de nuevos parques industriales.	A2: Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.
O3: Aplicar metodologias de mejora continua. O4: Seminarios de capacitacion a superintendentes de	A3: Cierre de empresas por inconformidad de servicios.
proyectos.	A4: Incremento en la tarifa de electricidad.
	A5: Aumento del valor del combustible.

Tabla #2

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.





Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR
1. Plan anual de contrataciones.	0.14	4	0.56
2. Se tienen identificados los requisitos legales y reglamentarios.	0.15	4	0.6
3. Solicitudes de compras con especificaciones del producto o servicio a adquirir.	0.1	3	0.3
4. Planos y especificaciones tecnicas de proyectos.	0.1	4	0.4

DEBILIDADES			
No se cuenta con una planificacion solida de los proyectos.	0.13	1	0.13
2. Atrasos de entrega de proyectos.	0.11	1	0.11
3. No cuentan con flujogramas de procesos.	0.08	1	0.08
4. Estructura organica desactualizada.	0.07		
5. Carencia de habilidades de comunicación.	0.07	2	0.14
6. Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.	0.05	2	0.1
	1		2.42

Tabla #3

La calificación obtenida de los factores internos de la gerencia de operaciones fue de 2.42 por debajo de 2.5, lo cual ubica a la empresa en una posición promedio baja en lo interno.





Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades

- 1. Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.
- 2. Apertura de nuevos parques industriales.
- 3. Mejorar la fluidez de los procesos aplicando metodologías de mejora continua.
- **4.** Capacitar a los superintendentes de la gerencia con las leyes y reformas que se ven involucradas durante la ejecución de los proyectos.

Amenazas

- 1. Proyectos sin presupuesto para ejecución.
- 2. Retiro de incentivos fiscales a empresas de zonas francas.
- 3. Cierre de zonas francas en PILM por inconformidad de servicios.
- **4.** Incremento de la tarifa de electricidad ya que genera mayores gastos para la empresa.
- **5.** Aumento del valor del combustible ya que incrementa los costos del servicio de transporte.

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad mayor (calificación = 4).





OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR
1: Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.	0.18	4	0.72
2: Apertura de nuevos parques industriales.	0.15	4	0.6
3: Aplicar metodologias de mejora continua.	0.13	3	0.39
4: Seminarios de capacitacion a superintendentes de proyectos.	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
1: Falta de presupuestos para proyectos.	0.19	1	0.19
2: Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.	0.21	1	0.21
3: Cierre de empresas por crisis financiera mundial	0.19	1	0.19
4: Incremento en la tarifa de electricidad.	0.11	2	0.22
5: Aumento del valor del combustible.	0.11	2	0.22
	1		2.32

Tabla #4

La calificación obtenida de los factores externos de la gerencia de operaciones fue de 2.32 por debajo de 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio de baja en lo externo.





Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1: Plan anual de contrataciones.	1: No se cuenta con una planificacion solida de los proyectos.	1: Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.	1: Proyectos sin presupuestos de ejecución.
	2: Se tienen identificados los requisitos legales y reglamentarios.	2: Atrasos de entrega de proyectos.	2: Apertura de nuevos parques industriales.	2: Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.
	3: Solicitudes de compras con especificaciones del producto o servicio a	3: No cuentan con flujogramas de procesos.	3: Aplicar metodologias de mejora continua.	3: Cierre de empresas por inconformidad de servicios.
	4: Planos y especificaciones tecnicas de proyectos.	4: Estructura organica desactualizada.	4: Seminarios de capacitacion a superintendentes de proyectos.	4: Incremento en la tarifa de electricidad.
		5: Carencia de habilidades de comunicación.		5: Aumento del valor del combustible.
		6: Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.		
	ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DO (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI)	DA (MINI-MINI)
	F1F4O1, F2O2O3	D10102, D3D403, D5D604	F1A4A5, F3F4A3	D1D2A3, D5A1
Factores	Establecer alcances de proyectos.	Establecer las actividades que se deben de ejecutar.	Proyectar los cambios en el precio del petroleo durante el año para establecer un presupuesto mas real.	1.Asignar grupo responsable del proyecto. 1.2. Identificar proveedores de
Internos & Externos	Establecer tiempo para ejecución de proyectos tomando en cuenta alcances del mismo.	Realizar un bosquejo preliminar de lo que se desea realizar.	Implementar actas de reuniones firmadas por ambas partes donde se detallen los acuerdos establecidos.	materiales y mano de obra que serán requeridos para la ejecución del proyecto.
	Ordenar proyectos según prioridad.	Elaborar indicadores de procesos.	Presentar planos de remodelacion a representante de la empresa para recibir Visto Bueno.	Stablecer fecha de entrega de proyecto tomando en consideración alcances, disponibilidad y magnitud del mismo.
	Calendarizar la ejecucion de proyectos.	4. Planificar eficientemente las tareas que solucionarán los problemas detectados, acción que estará condicionada por los recursos materiales y humanos con los que contamos.		Llevar control de los proyectos en estado de apertura y ejecucion mediante implementación de programa <u>TrackStudio</u> .
	Asignar presupuesto a cada proyecto según alcances establecidos.			5. Establecer reuniones periodicas entre gerente de proyetos y gerente administrativo- financiero para determinar los proyectos que se necesitan ejecutar durante el año y la posibilidad de asignarles presupuesto.
	Cotizar materiales para conocer especificaciones.			

TABLA # 5





Definición de estrategias

- 1. Contratación de personal con experiencia para suplir las nueva necesidades, tales como el mantenimiento continuo del sistema de drenaje.
- 2. Inventariar equipos que necesiten de mantenimientos correctivos/ preventivos durante el año.
- **3.** Crear un sistema calendarizado de los mantenimientos a ejecutarse.
- **4.** Identificar a los proveedores de insumos relacionados a los mantenimientos.
- **5.** Capacitar al personal de mantenimiento para que los trabajos estén orientados al bienestar del medio ambiente.
- **6.** Implementar el programa de TrackStudio para mejorar la fluidez de los trabajos paralelos de la cuadrilla.
- **7.** Demostrar la importancia de los seminarios al gerente de operaciones planteando los objetivos y fines de cada uno de ellos.
- **8.** crear un organigrama actualizado con los diferentes puestos que conforman la gerencia de operaciones.
- **9.** Definir las funciones de los diferentes puestos dentro de la gerencia de operaciones.
- **10.** Establecer reuniones periódicas para actualización de información entre los jefes de áreas y gerente.
- **11.** Capacitar al personal de trabajo mediante seminarios dirigidos a mantenimientos de nuevos equipos y otras funciones relacionadas a su trabajo.
- **12.** Realizar los mantenimientos tomando en cuenta la disminución al daño ambiental.
- **13.** Analizar los mantenimientos que se deben ejecutar para ordenar según prioridad.
- **14.** Priorizar los mantenimientos que con el tiempo pueden dañarse más, y por lo tanto generar más gastos.
- **15.** Llevar un control físico y digital de las solicitudes de mantenimientos.
- **16.** Utilizar el programa TrackStudio para dar seguimiento a los trabajos asignados.
- **17.** Medir el desempeño de los trabajadores según informe mensual registrado en el programa TrackStudio.





DIAGRAMA MIC-MAC

Е	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Total Dep (X)
1		2	0	0	3	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	1	1	13
2	2		3	0	0	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0	9
3	0	3		0	0	0	1	2	2	0	0	0	2	2	1	0	0	10
4	0	1	2		2	0	0	1	2	1	1	2	0	1	0	0	0	10
5	3	0	0	0		0	3	2	3	1	3	0	0	0	0	0	0	12
6	0	0	1	1	1		2	1	2	1	3	0	0	0	2	3	3	17
7	3	0	0	0	1	1		2	2	2	2	3	0	0	0	0	0	11
8	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	U
9	1	1	0	0	0	1	0	3		1	0	0	0	0	0	0	0	1
10	0	1	1	0	0	0	0	3	1		0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	2	0	0	3	0	3	3	3	3		2	0	0	0	0	0	2
12	1	0	0	0	3	0	3	0	1	2	3		0	0	0	0	0	0
13	0	1	3	1	2	0	0	1	2	2	3	3		3	2	0	0	5
14	0	1	3	1	1	0	0	1	1	2	3	2	3		2	0	0	2
15	1	0	0	0	0	3	0	1	2	1	2	0	2	3		2	0	2
16	0	0	0	1	0	3	0	1	1	1	1	0	1	3	3		0	0
17	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	0	0	3	3	3		
Total Inf (y)	11	10	10	4	11	12	6	13	12	12	12	5	6	9	6	3		

Tabla # 6

DIAGRAMA DE DISPERSION

Total Dep (X)	Total Inf (Y)
13	11
9	10
10	10
10	4
12	11
17	12
11	6
0	13
1	12
0	12
0 2	12
0	5
5	6
2	9
5 2 2 0	6
0	3

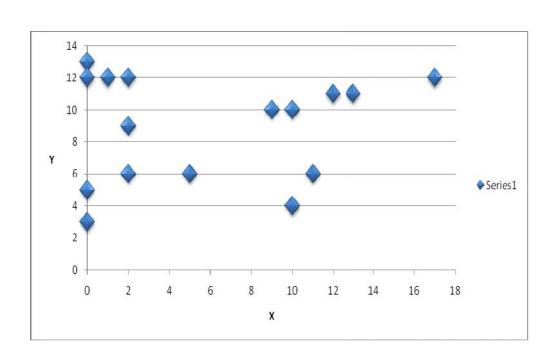


Grafico # 1





Análisis FODA Gerencia de proyectos

Después de haber analizado cada uno de los factores anteriores, se elaboró un listado de factores externos e internos para la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene la Gerencia de Proyectos de Corporación de zonas francas.

√ Factores Internos:

Fortalezas:

- **8.** La gerencia de proyectos cuenta con el Plan Anual de Contrataciones (PAC) donde se detalla calendarizadamente los proyectos aprobados para ejecutarse al año, así como el presupuesto aprobado de los mismos.
- **9.** Existen planos y especificaciones técnicas de los proyectos a ejecutarse.
- **10.** Orden y agrupación de técnicos para suplir obligaciones en caso de ser necesario.
- **11.** La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- **12.** Los procedimientos de proyectos están documentados para mantener el control de los mimos.
- **13.** Las solicitudes de compras de materiales describen especificaciones y características.
- **14.** La empresa resguarda de manera ordenada las solicitudes presentadas por parte de las empresas usuarias.
- **15.** Se cuenta con caja chica para comprar materiales necesarios para la ejecución de proyectos.

Debilidades:

- 1. No se tienen establecidos los flujos que deben de ejecutarse al momento de desarrollar un proyecto.
- 2. Carencia de proceso de inducción.
- **3.** Estructura organizacional de la gerencia desactualizada.
- **4.** Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.





- **5.** Falta de conocimiento de las leyes que deben cumplirse durante las diferentes etapas de los proyectos.
- **6.** Carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- **7.** No se cuenta con una planificación solida y detallada de los proyectos por parte de la gerencia, ya que está acostumbrada a fiarse de su intuición y experiencia, aún cuando la planificación es fundamental para la eficiencia y eficacia.
- **8.** Frecuentemente se presentan atrasos en las fechas de entrega de las naves industriales.
- **9.** Instalaciones laborales con limitaciones.
- **10.** Los superintendentes tienen asignado entre 2 y 3 proyectos de manera simultánea.
- **11.** Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia su satisfacción.
- 12. No se tienen identificados a los proveedores para ejecución de proyectos.
- **13.** Los técnicos asignados para compras no están familiarizados con el reglamento de caja chica.

✓ Factores externos:

Oportunidades:

- 1. Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.
- 2. Aplicación del código del trabajo para mejorar las relaciones laborales.
- 3. Mejorar la fluidez de los procesos aplicando metodologías de mejora continua.
- **4.** Implementar un sistema web para controlar y medir el rendimiento de los trabajadores de la gerencia.
- 5. ProNicaragua busca diversificar zonas francas en Nicaragua.
- **6.** Capacitar a los superintendentes de la gerencia con las leyes y reformas que se ven involucradas durante la ejecución de los proyectos.





- Rehabilitación de naves industriales debido al aumento obtenido en la inversión extranjera directa.
- 8. País duplicara parques industriales.

Amenazas:

- 1. Proyectos sin presupuestos disponibles para proceder con ejecución de los mismos.
- **2.** Aumento del valor del combustible ya que incrementa los costos del servicio de transporte.
- 3. Incremento de la tarifa de electricidad ya que genera mayores gastos para la empresa.
- **4.** Inversionistas solicitan cambios repentinos sobre el proyecto en ejecución.
- **5.** Aumento en los costos ambientales debido a la falta de supervisión de las naves industriales.
- **6.** Cierre de zonas francas usuarias en PILM por inconformidad de servicios.
- **7.** Retiro de incentivos fiscales a empresas de zonas francas.

No.	FORTALEZAS	FUENTE	_	RUPO	_	PUNTAJE TOTAL
1	Plan anual de contrataciones.		5	5	5	15
2	Planos v especificaciones tecnicas de provectos.		5	4	5	14
3	Orden v agrupacion de tecnicos.		4	4	4	12
4	Se tienen identificados los requisitos legales y reglamentarios.		5	5	5	15
5	Provectos resauardados seaún expediente.		4	4	4	12
6	Solicitudes de compras con especificaciones del producto o servicio a adquirir.		5	5	5	15
7	Existe orden de almacenamiento para las solicitudes recibidas.	·	4	3	4	11
8	Caia chica para comoras menores.		4	4	4	12

No.	DEBILIDADES	FUENTE	G	RUP	0	PUNTAJE TOTAL
1	No cuentan con fluiogramas de procesos.		4	5	5	14
2	Carencia de procesos de induccion		4	4	4	12
3	Estructura organica desactualizada.		5	4	5	14
4	Dublicidad de funciones con gerencia de operaciones.		4	5	4	13
5	Carencia de habilidades de comunicación.		4	5	4	13
6	No se cuenta con una planificacion solida de los provectos.		5	5	5	15
7	Atrasos de entrega de provectos.		5	4	5	14
8	Instalaciones laborales con limitaciones.		4	4	4	12
9	Superintendente con provectos simultaneos.		4	3	3	10
	Las necesidades de los dientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora					
10	hacia su satisfacción.		4	4	4	12
11	No se tienen identificados a los proveedores.		4	4	4	12
12	Comoradores asignados no estan familiarizados con el reglamento de caia chica.		4	4	4	12





No.	OPORTUNIDADES FUE	FUENTE GRUPO								
1	Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.		5	5	5	15				
2	Aplicación del código del trabajo para mejorar las relaciones laborales.		4	4	3	11				
3	Aplicar metodologias de mejora continua.		4	5	4	13				
4	Implementacion de sistema web.		5	3	3	11				
5	Diversificacion de zonas francas en Nicaragua		4	4	4	12				
6	Seminarios de capacitacion a superintendentes de proyectos.		5	4	4	13				
7	Rehabilitacion de naves industriales.	·	4	3	4	11				
8	Apertura de nuevos parques industriales.		5	5	5	15				

No.	AMENAZAS FUE	VΤΕ	G	RUP)	PUNTAJE TOTAL		
1	Proyectos sin presupuesto para ejecución.		5	5	5	15		
2	Aumento del valor del combustible.		5	4	5	14		
3	Incremento en la tarifa de electricidad.		5	4	5	14		
4	Cambios en la solicitud de inversionistas.		3	3	3	9		
5	Aumento en los costos ambientales.		4	4	4	12		
6	Cierre de empresas por inconformidad de servicios.		5	4	5	14		
7	Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.		5	5	5	15		

Tabla # 7

En resumen, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un mayor impacto en la gerencia de proyectos son los siguientes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	D1: No se cuenta con una planificacion solida de los
F1: Plan anual de contrataciones.	proyectos.
F2: Se tienen identificados los requisitos legales y	
reglamentarios.	D2: Atrasos de entrega de proyectos.
F3:Solicitudes de compras con especificaciones	
del producto o servicio a adquirir.	D3: No cuentan con flujogramas de procesos.
F4: Planos y especificaciones tecnicas de	
proyectos.	D4: Estructura organica desactualizada.
-	D5: Carencia de habilidades de comunicación.
-	D6: Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.
-	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Aumento de zonas francas en Parque	
Industrial Las Mercedes.	A1: Proyectos sin presupuestos para ejecución.
O2:Apertura de nuevos parques industriales.	A2: Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.
	Az. Netilo de incentivos liscales a zonas francas.
	AZ. Retiro de incentivos fiscales a zorias fiancas.
O3:Aplicar metodologias de mejora continua.	A3: Cierre de empresas por inconformidad de servicios.
O3:Aplicar metodologias de mejora continua.	





Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas

- 1. La gerencia de proyectos cuenta con el Plan Anual de Contrataciones (PAC) donde se detalla calendarizadamente los proyectos aprobados para ejecutarse al año, así como el presupuesto aprobado de los mismos.
- 2. La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- 3. Las solicitudes de compras de materiales describen especificaciones y características.
- **4.** Existen planos y especificaciones técnicas de los proyectos a ejecutarse.

Debilidades

- 1. No se cuenta con una planificación solida y detallada de los proyectos por parte de la gerencia, ya que está acostumbrada a fiarse de su intuición y experiencia, aún cuando la planificación es fundamental para la eficiencia y eficacia.
- 2. Frecuentemente se presentan atrasos en las fechas de entrega de las naves industriales.
- No se tienen establecidos los flujos que deben de ejecutarse al momento de desarrollar un proyecto.
- 4. Estructura organizacional de la gerencia desactualizada
- **5.** Carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- **6.** Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.





Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR
1. Plan anual de contrataciones.	0.14	4	0.56
2. Se tienen identificados los requisitos legales y reglamentarios.	0.15	4	0.6
3. Solicitudes de compras con especificaciones del producto o servicio a adquirir.	0.1	3	0.3
4. Planos y especificaciones tecnicas de proyectos.	0.1	4	0.4
DEBILIDADES			
No se cuenta con una planificacion solida de los proyectos.	0.13	1	0.13
2. Atrasos de entrega de proyectos.	0.11	1	0.11
3. No cuentan con flujogramas de procesos.	0.08	1	0.08
4. Estructura organica desactualizada.	0.07		
5. Carencia de habilidades de comunicación.	0.07	2	0.14
6. Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.	0.05	2	0.1
	1		2.42

Tabla #8

La calificación obtenida de los factores internos de la gerencia de proyectos fue de 2.42 por debajo de 2.5, lo cual ubica a la empresa en una posición promedio baja en lo interno.





Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades

- 1. Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.
- 2. Apertura de nuevos parques industriales.
- 3. Mejorar la fluidez de los procesos aplicando metodologías de mejora continua.
- **4.** Capacitar a los superintendentes de la gerencia con las leyes y reformas que se ven involucradas durante la ejecución de los proyectos.

Amenazas

- 1. Proyectos sin presupuesto para ejecución.
- 2. Retiro de incentivos fiscales a empresas de zonas francas.
- 3. Cierre de zonas francas en PILM por inconformidad de servicios.
- **4.** Incremento de la tarifa de electricidad ya que genera mayores gastos para la empresa.
- **5.** Aumento del valor del combustible ya que incrementa los costos del servicio de transporte.

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad mayor (calificación = 4).





OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR
1: Aumento de zonas francas en Parque Industrial			
Las Mercedes.	0.18	4	0.72
2: Apertura de nuevos parques industriales.	0.15	4	0.6
3: Aplicar metodologias de mejora continua.	0.13	3	0.39
4: Seminarios de capacitacion a superintendentes			
de proyectos.	0.1	3	0.3

AMENAZAS			
1: Falta de presupuestos para proyectos.	0.19	1	0.19
2: Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.	0.21	1	0.21
3: Cierre de empresas por crisis financiera mundial	0.19	1	0.19
4: Incremento en la tarifa de electricidad.	0.11	2	0.22
5: Aumento del valor del combustible.	0.11	2	0.22
	1		2.32

La calificación obtenida de los factores externos de la gerencia de operaciones fue de 2.32 por debajo de 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio de baja en lo externo.





Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
	1: Plan anual de contrataciones.	1: No se cuenta con una planificacion solida de los proyectos.	1: Aumento de zonas francas en Parque Industrial Las Mercedes.	1: Proyectos sin presupuestos de ejecución.		
	2: Se tienen identificados los requisitos legales y reglamentarios.	2: Atrasos de entrega de proyectos.	2: Apertura de nuevos parques industriales.	2: Retiro de incentivos fiscales a zonas francas.		
	3: Solicitudes de compras con especificaciones del producto o servicio a adquirir.	3: No cuentan con flujogramas de procesos.	3: Aplicar metodologias de mejora continua.	3: Cierre de empresas por inconformidad de servicios.		
	4: Planos y especificaciones tecnicas de proyectos.	4: Estructura organica desactualizada.	4: Seminarios de capacitacion a superintendentes de proyectos.	4: Incremento en la tarifa de electricidad.		
		5: Carencia de habilidades de comunicación.		5: Aumento del valor del combustible.		
		6: Duplicidad de funciones con gerencia de operaciones.				
	ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DO (MINI-MAXI)		DA (MINI-MINI)		
	F1F4O1, F2O2O3	D10102, D3D403, D5D604	F1A4A5, F3F4A3	D1D2A3, D5A1		
Factores	Establecer alcances de proyectos.	Establecer las actividades que se deben de ejecutar.	Proyectar los cambios en el precio del petroleo durante el año para establecer un presupuesto mas real.	Asignar grupo responsable del proyecto.		
Internos & Externos	Establecer tiempo para ejecución de proyectos tomando en cuenta alcances del mismo.	Realizar un bosquejo preliminar de lo que se desea realizar.	Realizar un estudio detallado del proyecto para estimar costos del mismo.	Identificar proveedores de materiales y mano de obra que serár requeridos para la ejecución del proyecto.		
	Ordenar proyectos según prioridad.	Elaborar indicadores de procesos.	Implementar actas de reuniones firmadas por ambas partes donde se detallen los acuerdos establecidos.	3. Establecer fecha de entrega de proyecto tomando en consideración alcances, disponibilidad y magnitud del mismo.		
	4. Calendarizar la ejecucion de proyectos.	4. Planificar eficientemente las tareas que solucionarán los problemas detectados, acción que estará condicionada por los recursos materiales y humanos con los que contamos.	4. Presentar planos de remodelacion a	Llevar control de los proyectos en estado de apertura y ejecucion mediante implementación de programa <u>TrackStudio</u> .		
		5. Crear información resumida referida a las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, organizadas según un cronograma, responsables y costos.		5. Establecer reuniones periodicas entre gerente de proyetos y gerente administrativo- financiero para determinar los proyectos que se necesitan ejecutar durante el año y la posibilidad de asignarles presupuesto		
	Cotizar materiales para conocer especificaciones.					

Tabla # 9





MATRIZ MIC-MAC

																			Total Dep
E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	(X)
1		0	1	1	0	2	3	2	1	2	1	2	3	0	1	0	0	0	19
2	3		0	1	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	1	2	0	3	13
3	2	1		0	0	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6
4	1	3	2		0	0	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	7
5	2	0	2	1		3	2	2	1	3	1	0	0	0	0	2	0	0	14
6	2	0	0	0	2		3	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6
7	2	0	1	2	1	0		2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	6
8	2	1	2	2	1	0	3		0	3	0	0	0	0	3	2	0	0	8
9	2	1	2		0	1	2	0		2	0	0	0	0	2	0	0	0	4
10	0	0	0	1	0	1	2	2	0		0	1	1	2	2	0	0	0	6
11	1	0	1	1	3	2	0	0	0	0		0	0	0	2	0	0	0	2
12	3	0	1	1	2	1	2	1	0	2	0		3	0	0	0	0	0	3
13	0	0	0	2	1	0	1	1	0	1	0	2		0	2	0	0	0	2
14	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0		3	0	1	0	4
15	1	2	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1		0	0	2	2
16	2	0	1	1	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1	2		2	2	4
17	2	2	1	2	3	3	1	2	1	2	2	0	0	1	2	2		2	2
18	0	3	1	1	0	1	1	0	0	2	2	0	0	0	1	0	1		
Total Inf	25	13	14	15	13	9	16	9	2	9		2		3	5	2	4		
(y)	25	13	14	15	13	9	16	9		9	4		1	3)		1		

Tabla # 10

DIAGRAMA DE DISPERSION

Total Dep	Total Inf
(X)	(Y)
19	25
(X) 19 13	13
6	25 13 14
7	15
14	13
6	9
6	16
8	9
4	2
6	9
2	4
3	2
2	1
4	3
2	5
6 2 3 2 4 2 4 2	15 13 9 16 9 2 9 4 2 1 3 5 2
2	1

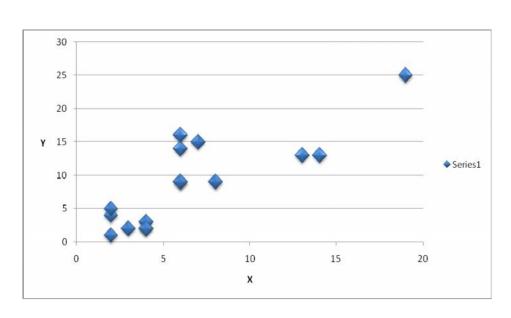


Grafico # 2





CAPITULO III

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES Y GERENCIA DE PROYECTOS

Corporación de Zonas Francas con el propósito de manejar de una manera eficaz y eficiente a su personal y que este comprenda la interrelación que existe entre cada una de sus unidades administrativas, las responsabilidades y la vital comunicación que debe de existir entre ellas, así como el rol que a nivel personal cada empleado posee dentro de la Corporación, ha realizado una actualización del manual de Organización, el cual muestra una descripción detallada de objetivos y funciones por unidad administrativa.

El presente Manual establece una separación apropiada de funciones para cada puesto de trabajo. Cada función requiere de una descripción de habilidad, responsabilidad, conocimiento, autoridad, entorno que deben desempeñarse en correspondencia con los objetivos, políticas y estrategias fijadas por la instancia superior.

Para su elaboración se utilizó la información disponible sobre las funciones y actividades de cada unidad orgánica y cada cargo, así como la entrevista a cada jefe de área y de más personal para que ellos mismos efectuaran la retroalimentación del sistema y por tanto la información presentada se ajuste a la realidad de la Corporación.

Este Manual está dirigido a todo el personal de la Corporación de Zonas Francas y de sus entidades dependientes para que conozcan con exactitud y precisión las funciones y rendimiento, que se espera desempeñe cada uno de ellos. El Manual es de carácter dinámico por lo que se espera que esté en constante revisión y actualización.





GERENCIA DE OPERACIONES

PUESTOS EN EL ÁREA

Gerente de Operaciones

DEPARTAMENTOS EN EL AREA

- Departamento de Análisis y Presupuesto
- ✓ Jefe de Análisis y Presupuesto
- ✓ Analista de Proyectos
- √ Técnico Administrativos

Departamento de Proyectos

- √ Jefe Departamento de Proyectos
- ✓ Superintendente de Proyectos
- ✓ Auxiliar de Proyectos

Departamento Técnico

- ✓ Jefe Departamento Técnico
- ✓ Responsable Cuadrilla Mantenimiento
- ✓ Responsable Cuadrilla Ornato y Exteriores
- ✓ Cuadrilla Mantenimiento
- ✓ Cuadrilla Ornato y Exteriores
- ✓ Coordinador y Planificación

Departamento de Logística

- ✓ Jefe Departamento de Logística
- ✓ Transportista
- ✓ Asistente de Bodega
- ✓ Responsable de Bodega





GERENCIA DE OPERACIONES

Título del Puesto : Gerente de Operaciones

Área : Gerencia de Operaciones

A.- Actividades:

- Coordinar las actividades de los departamentos a su cargo a fin de garantizar el orden, seguridad y eficiencia en las instalaciones físicas e infraestructura general del Parque Industrial tengan una condición operativa segura, confiable y un ambiente agradable.
- Recibe memorándum para autorización de procesos extraordinarios de proyectos.
- Envía memorándum autorizado a Gerente Administrativo Financiero.

ANALISIS Y PRESUPUESTO

Técnico Administrativo

Departamento : Análisis y Presupuesto

- Recibe solicitudes de pagos de proyectos (previamente autorizado), por parte del responsable de costos.
- Compara monto de proyecto con presupuesto aprobado del mismo.
- Si el monto esta dentro del presupuesto aprobado procede a enviar solicitud de pago a analista de proyectos.
- Si el proceso no tiene presupuesto disponible procede a crear inclusión para próximo trimestre en el Plan Anual de Contrataciones (PAC).





Analista de Proyectos

Departamento : Análisis y Presupuesto

A.- Actividades:

- Recibe solicitud de pagos (previamente autorizado), por parte del técnico administrativo.
- Reúne la documentación necesaria para proceder con pago de avalúo.
- Envía expediente de proyecto con VoBo. a jefe de análisis y Presupuesto para su respectiva autorización.

Jefe de Análisis y Presupuesto

Departamento : Análisis y Presupuesto

- Recibe documentos pertinentes a proyectos en procesos de pagos.
- Revisa información soporte para cancelación de proyectos.
- Elabora y firma memorándum solicitando el pago, en el cual se detalla el concepto y los documentos soportes anexos en el mismo.
- En caso de que hagan falta soportes se reenvía expediente a analista de proyectos.
- Remite memorándum aprobado, por el mismo, hacia el Gerente de Operaciones para proceso de autorización.





DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

Auxiliar de Proyectos

Departamento : Departamento de Proyectos

A.- Actividades:

Hace apertura de proyectos según lo establecido en el calendario del Plan Anual de Contrataciones (PAC).

- Realiza solicitud de apertura de proyectos, en cual se anexan detalles de trabajo a ejecutarse y presupuesto aprobado.
- Envía documentación a Jefe de Proyectos para aprobación.
- Recibe avalúos de proyectos autorizados.
- Elabora solicitud de pago de proyectos según avalúo recibido.
- Remite solicitud de pago y avalúo al Departamento de análisis y presupuesto para iniciar tramite de pago.
- Recibe solicitudes de compras de materiales.
- Envía solicitudes de compras a Unidad de Adquisiciones.

Superintendente de Proyectos

Departamento : Departamento de Proyectos

- Recibe documentos de proyecto que se le ha asignado.
- Elabora planos y lista de materiales necesarios para la ejecución de la obra.
- Envía lista de materiales a bodega.
- Recibe materiales si hay en existencia en el stock de bodega.
- Procede a ejecutar proyectos según alcances y detalles técnicos.





- Realiza avalúo de proyecto según obras ejecutadas.
- Envía avalúo a jefe de proyectos para autorización e inicio de trámite de pago del mismo.
- De no contar con los materiales deberá realizar una solicitud de compra detallando los ítems que se requieren.
- Envía solicitud de compras a auxiliar de proyectos.

Jefe Departamento de Proyectos

Departamento : Departamento de Proyectos

A.- Actividades:

- Recibe documentos de proyectos para aprobación.
- Autoriza iniciar procesos para ejecución de proyectos.
- Asigna al superintendente que se encargará de llevar a cabo el proyecto de inicio a fin.
- Una vez asignado el superintendente le envía expediente de proyecto para inicio de obras.
- Aprueba avalúos de proyectos elaborados por los superintendentes.
- Remite avalúo aprobado a auxiliar de proyectos para proceder con pago.

DEPARTAMENTO TECNICO

Coordinación y planificación

Departamento: Departamento Técnico

A.- Actividades:

Recibe solicitudes de trabajo por parte de las empresas usuarias.





- Analiza solicitudes recibidas, determinando si son o no responsabilidad de Corporación de Zonas Francas
- Clasifica trabajos según características en: ornato o mantenimiento.
- Realiza órdenes de trabajo y envía a jefe de departamento técnico para autorización.
- En caso de que el trabajo no sea responsabilidad de Corporación de Zonas Francas se encargará de notificarle a la empresa usuaria mediante formato de declinación de trabajo.

Responsable Cuadrilla de Mantenimiento/Ornato y Exteriores

Departamento: Departamento Técnico

A.- Actividades:

- Reciben órdenes de trabajos autorizados por parte del jefe de departamento.
- Elabora detalles técnicos para ejecución de obra.
- Envía detalles a cuadrilla correspondiente.
- Recibe formulario de actividades por parte de la cuadrilla.
- Elabora informe final de obras.
- Hace entrega formal del trabajo a empresa usuaria, donde se firma un acta de conformidad de servicio por ambas partes.
- Envía informe final y acta de conformidad de servicios a Jefe de departamento técnico.

Cuadrilla de Mantenimiento/Ornato y Exteriores

Departamento: Departamento Técnico

- Reciben detalles de trabajo a ejecutar por parte del responsable de cuadrilla.
- Ejecutan trabajo según detalles recibidos.
- Llenan formulario de actividades ejecutadas durante el trabajo.
 PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN LA GERENCIA DE OPERACIONES CZF





Envían formulario de actividades a responsable de cuadrilla.

Jefe Departamento Técnico

Departamento: Departamento Técnico

A.- Actividades:

- Recibe órdenes de trabajo de solicitudes presentadas por las empresas usuarias.
- Lee detalles de trabajos y prioriza según gravedad del problema.
- Firma y sella autorizado de órdenes de trabajo.
- Envía órdenes de trabajo a responsable de cuadrilla.
- Recibe informe consolidado por parte del responsable de cuadrilla.
- Revisa y envía informe consolidado a gerencia.

DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

Responsable de Bodega

Departamento: Departamento de Logística

- Recibe solicitud de materiales de bodega.
- Elabora salida de bodega.
- Envía salida de bodega a asistente de logística.
- Recibe materiales comprados por caja chica.
- Recibe salidas de bodega autorizadas.
- Entrega materiales a área solicitante.
- Elabora informe final, detallando los procesos que se ejecutaron durante el trabajo en ejecución.
- Envía informe a asistente de logística para control de desempeño.





Asistente de bodega

Departamento: Departamento de Logística

A.- Actividades:

- Recibe salidas de bodegas por parte del responsable de bodega.
- Revisa materiales para buscar en stock de bodega.
- Envía salida de bodega a asistente de logística para autorización.
- Recibe salida de bodega autorizada por jefe de logística.
- En caso de que no se cuente con los materiales en stock de bodega, éstos se compran por caja chica.
- Entrega materiales a responsable de bodega.

Asistente de logística

Departamento: Departamento de Logística

- Recibe salida de bodega por parte de asistente de bodega.
- Almacena datos de documentos relacionados a los materiales solicitados.
- Envía salida de bodega a jefe de logística para su autorización.
- Reciba salida de bodega autorizada por jefe de departamento de logística.
- Envía salida de bodega autorizada a asistente de bodega.
- Recibe informe final de trabajo ejecutado.
- Elabora resumen informativo de procesos llevados a cabo.
- Envía documentos a jefe del departamento de logística.





Jefe Departamento de Logística

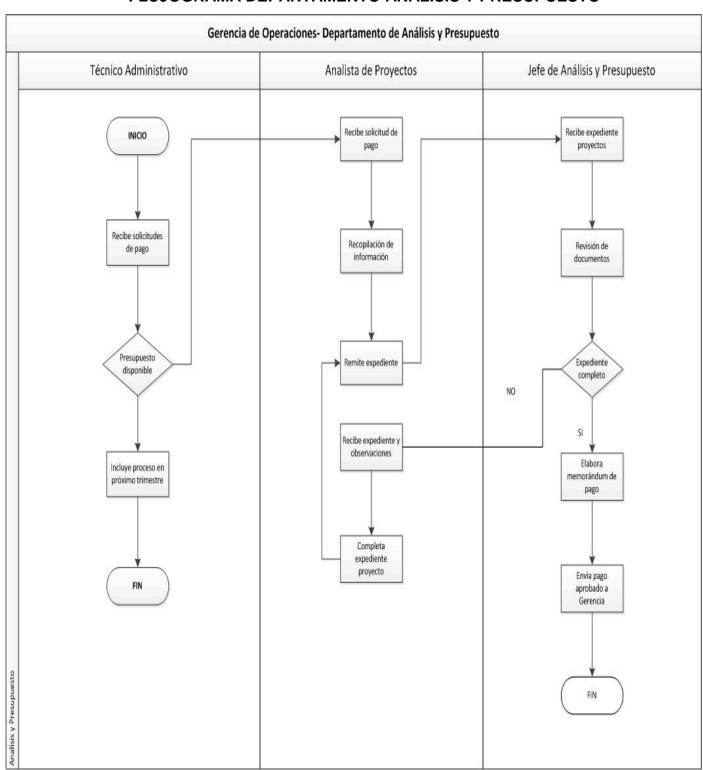
Departamento: Departamento de Logística

- Recibe salidas de bodegas para autorización.
- Autoriza salidas de bodegas (materiales).
- Envía salida de bodega autorizada a asistente de logística.
- Recibe documentos pertinentes a procesos ejecutados.
- Lee y archiva resumen de proceso.





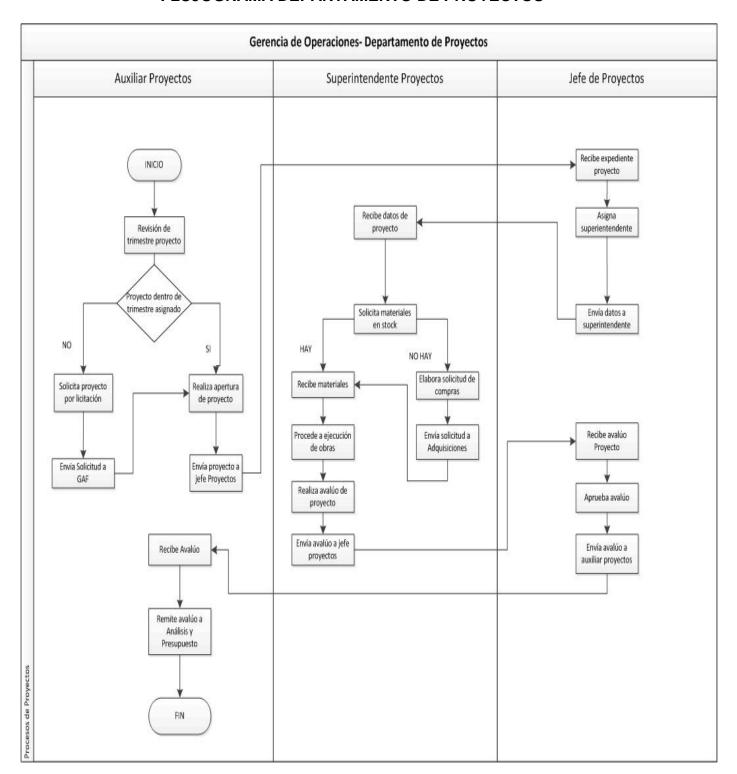
FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO ANALISIS Y PRESUPUESTO







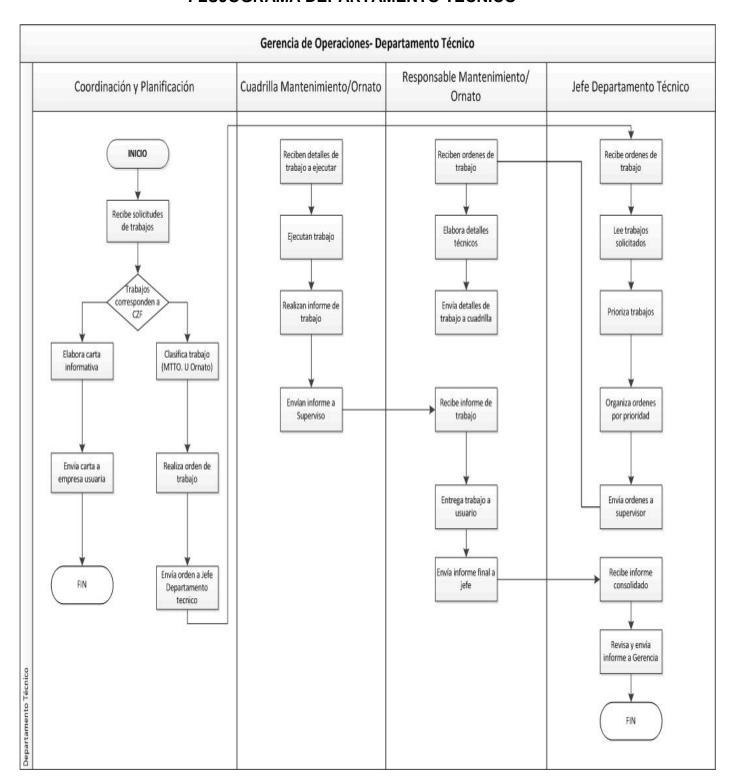
FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE PROYECTOS







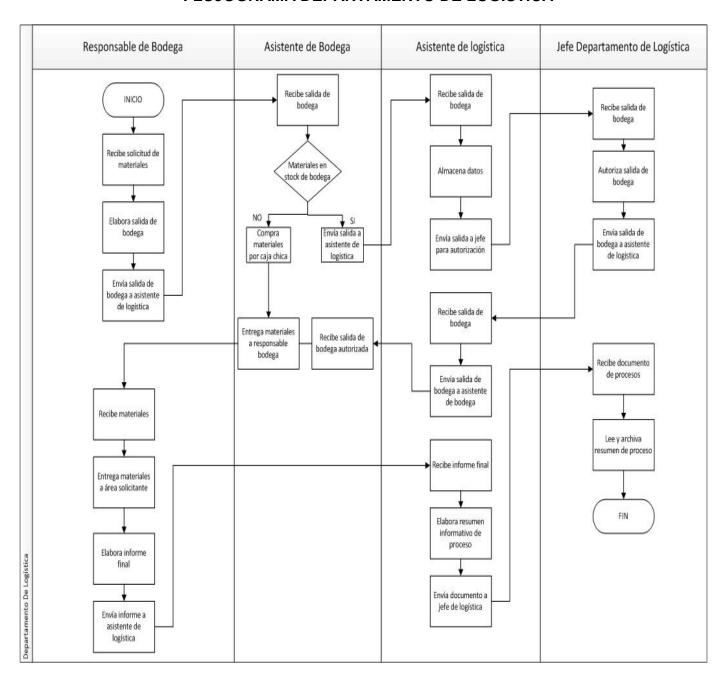
FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO TECNICO







FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE LOGISTICA







INDICADORES GERENCIA DE OPERACIONES

DEPARTAMENTO	PROCESO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDADES	TIPO INDICADOR
	Suministro de materiale por stock de bodega	PME= MSB/CMS* 100	%	Creciente
	Summistro de materiale por stock de bodega	FIVIL - IVISB/CIVIS 100	70	Creciente
LOGISTICA				
	Compra de materiales por caja chica	CCC= CMS-MSB	#	Decreciente
	Materiales Aptos para compra	MAC= PM< C\$ 10,000.00.	#	Decreciente
	Solicitudes de trabajos	STC= STR-STI	#	Decreciente
		PSTC= STR/STC*100	%	Creciente
TECNICO				
	Orden de los trabajos a ejecutar	OTE= GP+DM	#	Creciente
	Trabajo finalizado	TF= IRC+ACS	#	Creciente
	,			
	trabajos pendientes	TP= STC-TF	#	Creciente
	trabajos peridientes	IF-SIC-IF	#	Creciente
	Apertura de Proyecto	AP= CPAC+PDPAC	#	Creciente
PROYECTOS				
	Avalúo de proyectos ejecutados	APE= CMO+CM	#	Creciente
	Proyectos finzalizados	PF= CF+ARF	#	Creciente
	Solicitudes de pago proyectos	SPP= DSP+APS	#	Creciente
		SRB= STR-SRI	#	Decreciente
	Solicitudes recibidas buenas	10-71C-DAC	#	Decreciente
ANALISIS Y PRESUPUESTO				
		PSRB= SRB/STR*100	%	Creciente
	Plan Anual de Contrataciones	PAC= CAP+PP	#	Creciente
	cumplimiento Plan Anual de Contrataciones	CPAC= PEA/PPA*100	%	Creciente

Tabla # 11





NOMENCLATURA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO	PROCESO	FORMULA DEL INDICADOR	NOMENCLATURA DE LAS VARIABLES
DEFARTAMENTO	FROCESO	FORMOLA DEL INDICADOR	
			PME: porcentaje de materiales entregados.
			MSB= Materiales en stock de bodega.
	Suministro de materiale por stock de bodega	PME= MSB/CMS* 100	CMS= Cantidad de materiales solicitados.
	Summistro de materiale por stock de bodega	FIVIL = IVISB/CIVIS 100	CCC= Compra por caja chica.
LOGISTICA			o compra por caja cinical
			CMS= Cantidad de materiales solicitados.
	Compra de materiales por caja chica	CCC= CMS-MSB	MSB= Materiales en stock de bodega.
			MAC= Materiales aptos para compra.
			PM< C\$ 10.000.00= Precio de materiales
	Materiales Aptos para compra	MAC= PM< C\$ 10,000.00	menores de Diez Mil Cordobas.
			STC= Solicitudes de trabajos correctas.
			STR= Solicitudes de trabajos recibidas.
		STC= STR-STI	STI= Solicitudes de trabajos incorrectas.
	Solicitudes de trabajos		PSTC= Porcentaje solicitudes de trabajo
			correctas.
			STC= Solicitudes de trabajo correctas.
		PSTC= STC/STR*100	STR= Solicitudes de trabajo recibidas.
			OTE= Orden de los trabajos a ejecutar.
TECNICO			GP= Gravedad del problema.
	Orden de los trabajos a ejecutar	OTE= GP+DM	DM= Disponiblidad de materiales.
			TF= Trabajo finalizado.
			IRC= Informe responsable de cuadrilla.
	Trabajo finalizado	TF= IRC+ACS	ACS= Acta de conformidad de servicio.
			TP= Trabajos pendientes.
			STC= Solicitudes de trabajo correctas.
	Colored Control	TD 070.75	TREU= Trabajos recibidos por empresa
	trabajos pendientes	TP= STC-TF	usuaria.
			AP= Apertura de proyecto.
			CPAC= Calendario plan anual de contrataciones.
			presupuesto disponible en el plan anual de
	Apertura de Proyecto	AP= CPAC+PDPAC	contrataciones.
PROYECTOS	, periora de l'idyeste	7 0.7.07. 2.7.0	APE= Avalúos de proyectos ejecutados.
			CMO= Costo mano de obra
	Avalúo de proyectos ejecutados	APE= CMO+CM	CM= Costo de materiales.
		1	PF= Proyectos finalizados.
			CF= Cancelación final.
	Proyectos finzalizados	PF= CF+ARF	ARF= Acta de recepción final.
			SPP= solicitudes de pagos proyectos.
			DSP= Documentos soportes de proyecto.
	Solicitudes de pago proyectos	SPP= DSP+APS	CPS= Acta de pago del supervisor.
			SRB= Solicitudes recibidas buenas.
			STR= Solicitudes totales recibidas.
		SRB= STR-SRI	SRI= Solicitudes recibidas incompletas.
	Solicitudes recibidas buenas		PSRB= Porcentaje solicitudes recibidas
NALIGIE V PREGURVEO			buenas. SRB= Solicitudes recibidas buenas.
NALISIS Y PRESUPUES	1	DODD_ CDD/CTD*400	STR= Solicitudes recibidas buenas. STR= Solicitudes totales recibidas.
		PSRB= SRB/STR*100	Plan anual de contrataciones
			Calendario anual de proyectos
	Plan Anual de Contrataciones	PAC= CAP+PP	presupuesto de proyectos
	i idii / ilidal de Colitiataciones	I AU- CAFTEE	CPAC= Cumplimiento de plan anual de
			contrataciones.
1			
			IPEA= Provectos elecutados en el ano
			PEA= Proyectos ejecutados en el año.

Tabla # 12





3.2Análisis FODA gerencia de operaciones

Después de haber analizado cada uno de los factores anteriores, se elaboró un listado de factores externos e internos para la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene la Gerencia de Operaciones de Corporación de Zonas Francas.

Factores Internos:

fortalezas:

- 1. La Gerencia de Operaciones cuenta con flujo gramas que ayudan a agilizar los trámites internos.
- **2.** Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal en cada departamento perteneciente a la gerencia de operaciones.
- 3. Se han establecido los medios y canales que se deben de seguir para cumplir con las metas establecidas.
- **4.** Se ha establecido un periodo de 15 días para capacitar a los nuevos trabajadores y de 3 días para actualización de información a los trabajadores con experiencia en la gerencia de operaciones.
- **5.** Se han considerado los aspectos medioambientales que influyen en el mantenimiento de las naves industriales e instalaciones de la gerencia.
- **6.** Se han fortalecido los canales de comunicación con las empresas usuarias.
- 7. Se ha generado una organización donde se distribuyen de manera equitativa las responsabilidades laborales de la gerencia de operaciones.
- **8.** Todos los departamentos conocen el plan anual de contrataciones.
- **9.** Se tienen registros de los trabajos ejecutados.
- **10.** Los proyectos en proceso de ejecución describen los alcances técnicos que deben de cumplir.
- **11.** La información que se resguarda en archivo de las compras realizadas por caja chica describen las especificaciones y características del producto con el objetivo mantener el control de los materiales suministrados.





- **12.** Existen disposiciones eficaces para la comunicación entre los trabajadores para agilizar los procesos.
- **13.** Se tienen indicadores de los procesos que se ejecutan en la gerencia de operaciones.
- **14.** Se cuenta con procesos establecidos para la ejecución de proyectos.
- **15.** Se cuenta con registro de las solicitudes de las empresas usuarias.

• <u>debilidades:</u>

- 1. Poco personal capaz de cumplir con los objetivos de la gerencia de operaciones.
- 2. El nivel de competencia de los empleados no es el más adecuado para cumplir con los objetivos establecidos.
- 3. Se requiere un plan de capacitación para el personal de trabajo.
- **4.** La nueva ley 737 (Ley de contrataciones administrativas del sector público) aprobada el 19 de octubre de 2010 ha dificultado el flujo de los procesos de la gerencia, debido a que no se cuenta con un asesor experto en la materia.
- Existe cierto nivel de rivalidad entre los departamentos que conforman la gerencia de operaciones.
- **6.** Las instalaciones propias de la gerencia carecen de un ambiente confortable.
- 7. Cumplir con las necesidades de las empresas usuarias es complicado debido a que frecuentemente cambian de opinión acerca del trabajo en un principio solicitado.
- 8. Los trabajadores no se sienten cómodos a cambios dentro de la gerencia.
- **9.** Los empleados no se encuentran muy satisfechos con la forma en que los jefes de departamentos recompensan su trabajo.
- **10.** No se evalúa el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores.
- **11.**La gerencia ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- **12.** No se cuenta con una supervisión continua del cumplimiento de las normas ambientales por parte de las empresas usuarias de zona franca.





Factores Externos:

- oportunidades:
- 1. La ley No. 192, artículo 82, garantiza que los trabajadores tengan derecho a condiciones de trabajo que les aseguren integridad física, la salud, la higiene y la disminución de los riesgos profesionales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajo.
- 2. En 2011 La empresa ProNicaraguaatrajo una inversión extranjera directa (IED) de \$968 millones, casi 91% más en comparación con los \$507.9 millones del año anterior, como consecuencia la gerencia de operaciones de CZF se ha visto en la necesidad de acondicionar las naves industriales ejecutando nuevos proyectos con el fin de cumplir con los requisitos establecidos por los nuevos inversionistas de zonas francas, en el parque industrial las mercedes.
- **3.** El gobierno manifiesta el interés de establecer mecanismos jurídicos, financieros y tributarios que faciliten el establecimiento de este tipo de inversiones en el país.
- **4.** La aplicación de la <u>"resolución ministerial relativa al trabajo en las zonas francas radicadas en la república de Nicaragua"</u>, emitida en enero de 1998, facilita la armonización de las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores.
- 5. El artículo 22 de la ley No. 290, <u>Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo</u>, estable que el Ministerio de fomento, industria y comercio debe promover y facilitar la inversión en la economía del país, tanto nacional como extranjero, con énfasis en los mercados de exportación.
- 6. La ley de zonas francas de exportación atrae inversionistas mediante los incentivos que ofrece:
 - Mano de obra esforzada y diligente.
 - Exención de impuestos y aranceles a insumos importados y a productos exportados.
 - Repatriación sin restricciones de los beneficios.
 - Exenciones fiscales diversas.
- 7. Se reabrirá zona franca CON DENIM, Nindirí, especialista en arneses de vehículos.





- La Corporación de Zonas Francas es la administrador exclusiva de las zonas francas de dominio estatal.
- **9.** La corporación de zonas francas goza de los mismos beneficios fiscales que las empresas operadores de zonas francas privadas.

Amenazas:

- **1.** Reforma en la ley No. 737, *Ley de contrataciones del estado*, ya que puede causar paros en los procesos de los proyectos.
- 2. Las diferencias políticas entre Nicaragua y los países vecinos pueden crear problemas al momento de exportar los productos fabricados en zonas francas, obligando a las empresas usuarias a cerrar instalaciones en el país.
- **3.** Cambios en el decreto No. 50, artículo 26 de la ley de zonas francas industriales de exportación, estableciendo mayores requisitos para el ingreso de nuevas empresas al régimen de zona franca
- **4.** El paro de los transportistas de carga ponen en riesgo a las empresas pertenecientes a zonas francas, de tal manera que tengan que paralizar sus operaciones al no poder enviar sus mercaderías.
- 5. Incremento de la tarifa de electricidad ya que genera mayores gastos para la empresa.
- **6.** Aumento del valor del combustible ya que incrementa los costos del servicio de transporte de la mercadería hacia el exterior.
- 7. La crisis financiera mundial afecta a los inversionistas, lo cual ocasiona que cierren empresas de zonas en el país.
- **8.** Las maquilas son las zonas francas con mayores denuncias por violar los derechos humanos (frecuentes quejas de abuso físico y verbal).
- **9.** En el decreto No. 46-91 en su capítulo IV establece que las empresas usuarias gozaran de los beneficios fiscales estipulados solo si mantiene cierto número de trabajadores, salarios y prestaciones.





			G	RUP	0	
No.	FORTALEZAS	FUENTE	EVA	LUAI	OOR	PUNTAJE TOTAL
		Flujogramas				
1	Se cuenta con flujogramas que agilizan los trámites internos.	gerencia	4	4	3	11
	Se conocen las responsabilidades del personal en cada departamento de la gerencia	Ficha				
2	de operaiones.	ocupacional	4	4	4	12
	Se han establecido los medios y canales que se deben de seguir para cumplir con	Flujogramas				
3	las metas establecidas.	gerencia	5	4	5	14
	Se ha establecido un periodo de tiempo para capacitar a los nuevos trabajadores.	Jefe analisis y				
4		presupuesto	4	3	4	11
	Co han considered les consetes medicombienteles que influen en el	Unidad				
	Se han considerado los aspectos medioambientales que influyen en el	Gestion				
5	mantenimiento de las naves industriales e instalaciones de la gerencia.	Ambiental	5	5	5	15
		Flujogramas				
6	Se han fortalecido los canales de comunicación con las empresas usuarias.	gerencia	5	3	4	12
	se distribuyen de manera equitativa las responsabilidades laborales de la gerencia de	Organigrama				
7	operaciones.	gerencia	5	4	5	14
	To be be decreased as a second decreased by contact of the second	Expediente				
8	Todos los departamentos conocen el plan anual de contrataciones.	gerencia	3	4	4	11
	Co tion on model and the back size size to dec	Expediente				
9	Se tienen registros de los trabajos ejecutados.	gerencia	4	4	4	12
	Los proyectos en proceso de ejecución describen los alcances técnicos que deben	Flujogramas				
10	de cumplir.	gerencia	4	4	4	12
		Flujogramas				
11	Control de materiales suministrados por caja chica.	gerencia	3	5	4	12
		Entrevista a				
12	Disposiciones eficacez para agilizar los procesos.	personal	3	4	3	10
		Indicadores				
13	Indicadores de los procesos que se dan en la gerencia.	gerencia	5	5	5	15
		Ficha				
14	Procesos establecidos para la ejecucion de proyectos.	ocupacional	4	4	4	12
		libros de				
15	Registro de solicitudes de empresas usuarias.	solicitudes	4	5	5	14
		Recibos de				
16	Registro de materiales comprados por caja chica.	caja chica	4	4	4	12

Tabla # 13





No.		FUENTE	G	RUP)	PUNTAJE TOTAL
	E	ntrevista a				
1	Escacez de personal para cumplir con los objetivos de la gerencia de operaciones.	personal	5	4	4	13
	El personal de la gerencia de operaciones no esta totalmente capacitado para	Entrevista a				
2	cumplir con los objetivos establecidos.	personal	5	5	5	15
		Intrevista a				
3	Se requiere un plan de capacitacion para el personal de trabajo.	personal	4	3	3	10
	E	Intrevista a				
5	Rivalidad entre los departamentos que conforman a la gerencia de operaciones.	personal	5	5	5	15
6	Las instalaciones propias de la gerencia carecen de un ambiente confortable.	nfraestructura	4	3	4	11
	A	Analista				
7	Las empresas usuarias son indecisas con los trabajos que solicitan.	ecnico	5	4	4	13
		Entrevista a				
8	Los trabajadores no se sienten comodos a cambios dentro de la gerencia.	personal	3	3	4	10
		Entrevista a				
9	Inconformidad de los trabajadores con sus jefes. p	personal	5	4	5	14
		Control				
	in	nterno				
10	No se evalua el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores.	existente	4	4	4	12
		Entrevista a				
11	La gerencia suministra poca informacia para mejorar la eficacia y eficiencia.	personal	5	5	5	15
	q	quejas				
12	falta de supervision para que las empresas cumplan con las normas ambientales.	usuarios	5	4	4	13

No.	OPORTUNIDADES	FUENTE	G	RUP	O	PUNTAJE TOTAL
1	Aplicación de la ley 192 para asegurar la seguridad laboral.	Ley 132	4	4	3	11
2	Aumenta en la inversion extranjera directa de hasta un 91%.	ProNicaragua	5	5	5	15
3	Interes del gobierno en facilitar las inversiones de zonas francas.	El nuevo diario	4	4	4	12
4	, ,	Ley del trabajo	4	4	4	12
5	El ministerio de fomento, industria y comercio promueve debe facilitar las invesiones.	El nuevo diario	4	4	4	12
6	Existen Incentivos que se ofrencen a las empresas de zonas francas	Ley de zona franca	4	5	5	14
7	Reapertura de zona franca CON DENIM, Nindiri.	La prensa	5	5	5	15
8	La Corporacion de zonas francas es el administrador exclusivo de las zonas francas de dominio estatal.	Ley de zona franca	4	5	5	14
9		Entrevista gerente administrativo financiero	5	5	1	14

Tabla # 14





No.		FUENTE	G	RUP)	PUNTAJE TOTAL
		Entrevista				
	Paros en los proyectos de la gerencia de operaciones debido a la nueva ley de	personal de				
1	contrataciones del estado.	Proyectos	4	4	3	11
		El nuevo				
2	Problemas politicos pueden afectar exportacion de las zonas francas.	diario	5	5	5	15
3	Reformar las obligaciones que deben de cumplir las empresas usuarias de zonas francas.	Ley de zonas francas	4	4	4	12
4	Mal comunicación entre las empresas usuarias y sus trabajadores.	Entrevista personal	4	4	4	12
5	Incremento de la tarifa de electricidad.	Noticias	4	5	5	14
6	Aumento del valor del combustible.	Noticias	4	5	5	14
7	La crisis financiera mundial.	Noticias	5	5	5	15
8	Denuncia a zonas francas por atentar contra derechos humanos	La prensa	5	4	5	14

Tabla # 15

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Se han considerado los aspectos medioambientales que influyen en el mantenimiento de las naves industriales e instalaciones de la gerencia.	D1: El personal de la gerencia de operaciones no esta totalmente capacitado para cumplir con los objetivos establecidos.
F2: Indicadores de los procesos que se dan en la gerencia.	D2: Rivalidad entre los departamentos que conforman a la gerencia de operaciones.
F3: Se han establecido los medios y canales que se deben de seguir para cumplir con las metas establecidas.	
F4: Registro de solicitudes de empresas usuarias.	D4: Inconformidad de los trabaiadores con sus iefes.
F5: Se distribuyen de manera equitativa las responsabilidades laborales de la gerencia de operaciones.	D5: Escacez de personal capaz de cumplir con los objetivos de la gerencia de operaciones.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Aumenta en la inversion extranjera directa de hasta un 91%.	A1: La crisis financiera mundial.
02: Reapertura de zona franca CON DENIM, Nindiri.	A2: Problemas politicos pueden afectar exportacion de las zonas francas.
O3: Existen Incentivos que se ofrencen a las empresas de zonas francas.	A3: Denuncia a maquilas por atentar contra derechos humanos
O4: La Corporacion de zonas francas es el administrador exclusivo de las zonas francas de dominio estatal.	A4: Incremento en la tarifa de electricidad.
O5: La corporacion de zonas francas goza de los mismos beneficios fiscales que las empresas operadoras de zonas francas privadas.	A5: Incremento en el valor del combustible.





Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas

- **1.** Se han considerado los aspectos medioambientales que influyen en el mantenimiento de las naves industriales e instalaciones de la gerencia.
- 2. Indicadores de los procesos que se dan en la gerencia.
- 3. Se han establecido los medios y canales que se deben de seguir para cumplir con las metas establecidas.
- **4.**Registro de solicitudes de empresas usuarias.
- **5.**Se distribuyen de manera equitativa las responsabilidades laborales de la gerencia de operaciones.

Debilidades

- **1.** El personal de la gerencia de operaciones no está totalmente capacitado para cumplir con los objetivos establecidos.
- 2. Rivalidad entre los departamentos que conforman a la gerencia de operaciones.
- 3. La gerencia suministra poca información para mejorar la eficacia y eficiencia.
- 4. No se cuenta con un asesor legal para la ejecución de los proyectos.
- **5.** Inconformidad de los trabajadores con sus jefes.
- **6.** Poco personal capaz de cumplir con los objetivos de la gerencia de operaciones.

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.





Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR
Se han establecido los medios y canales que se deben de seguir para cumplir con las metas establecidas.			
oogan para oa pin oo nac maca oo aasoo aac.	0.21	4	0.84
Se han considerado los aspectos medioambientales que influyen en el mantenimiento de las naves industriales e instalaciones de la gerencia.		4	0.6
	0.15	4	0.6
se distribuyen de manera equitativa las responsabilidades laborales de la gerencia de operaciones.	0.09	4	0.36
Indicadores de los procesos que se dan en la gerencia.	0.07	3	0.21
Registro de solicitudes de empresas usuarias.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
El personal de la gerencia de operaciones no esta totalmente capacitado para cumplir con los objetivos establecidos.	0.2	1	0.2
			0.2
Rivalidad entre los departamentos que conforman a la gerencia de operaciones.	0.09	1	0.09
La gerencia suministra poca informacia para mejorar la eficacia y eficiencia.	0.08	2	0.16
Inconformidad de los trabajadores con sus jefes.	0.04	1	0.04
Poco personal capaz de cumplir con los objetivos de la	0.00	_	0.00
gerencia de operaciones.	0.02 1	1	0.02 2.67
	1		2.07

Tabla # 16

La calificación obtenida de los factores internos de la gerencia de operaciones fue de 2.67 por encima de 2.5, lo cual ubica a la empresa en una posición promedio alta en lo interno.





Matriz de evaluación de factores externos

• <u>Oportunidades</u>

- **1.** Aumenta en la inversión extranjera directa de hasta un 91%.
- 2. Reapertura de zona franca CON DENIM, Nindirí.
- **3.** Existen Incentivos que se ofrecen a las empresas de zonas francas.
- **4.** La Corporación de zonas francas es el administrador exclusivo de las zonas francas de dominio estatal.
- **5.** La corporación de zonas francas goza de los mismos beneficios fiscales que las empresas operadoras de zonas francas privadas.

Amenazas

- 1. La crisis financiera mundial.
- 2. Denuncia a zonas francas por atentar contra derechos humanos
- 3. Problemas políticos pueden afectar exportación de las zonas francas.
- **4.** Incremento de la tarifa de la electricidad.
- 5. Incremento en el valor del combustible.

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad mayor (calificación = 4).





OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Aumenta en la inversion extranjera directa de hasta un 91%	0.16	4	0.64
Reapertura de zona franca CON DENIM, Nindiri.	0.11	4	0.44
Existen Incentivos que se ofrencen a las empresas de zonas francas.	0.11	3	0.33
La Corporacion de zonas francas es el administrador exclusivo de las zonas francas de dominio estatal.	0.08	3	0.24
Período de capacitacion al personal que labora en la gerencia de operaciones.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
La crisis financiera mundial.	0.16	4	0.64
Denuncia a zonas francas por atentar contra derechos humanos	0.11	4	0.44
Problemas politicos pueden afectar exportacion de las zonas francas.	0.11	4	0.44
Incremento de la tarifa de la electricidad.	0.06	3	0.18
Incremento en el valor del combustible.	0.06	3	0.18
	1		3.65

Tabla # 17

La calificación obtenida de los factores externos de la gerencia de operaciones fue de 3.65 por encima de 2.5 lo cual ubica a la empresa en una posición promedio de alto en lo externo.





MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.Implementacion de aspectos medioambientales para el mantenimiento			
	de naves industriales.	Empleados no capacitados.	Aumento de proyectos industriales.	Crisis financiera mundial.
	2. Indicadores de procesos.	2. Rivalidad entre departamentos.	DENIM	2. Problemas politicos.
	3. Medios y canales para lograr metas.	3. Poco aporte de la gerencia.	francas.	3. Denuncia a zonas francas.
		4. Inconformidad de los trabajadores con sus jefes.	4. Administrador exclusivo de zonas francas.	4. Incremento en la tarifa de electricidad.
	Distribución equiativa de	040 01001	ilandas.	5. Incremento en el valor del
	·	5. Escacez de personal.	5. Período de capacitacion a personal.	combustible.
	теоропоавшаасо.	Essauce de personal.	o. i chodo de dapaditación a personai.	COMBUGUIDIO.
	ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DO (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI)	DA (MINI-MINI)
	F1F3F50102, F404	D1D2D4O5,D5O1O2	F1A4, F3F4A3	D1D5A1, D3A3
	Reestructuración de organigrama de la	Desarrollar estudios de cultura organizacional por período de tiempo para mejorar la comunicación interna del personal .	Reducir gastos mediante el aprovechamiento de los recursos naturales (paneles solares).	Desarrollar seminarios internos para capacitar al personal de la gerencia de operaciones.
Factores	2-Elaboración de fichas ocupacionales de cada uno de los puestos que conforman la	Ejecutar capacitaciones de Liderazgo y mejora continua a los jefes de departamentos para mejorar la relación colaborador-jefe.	Registrar en programa TrackStudio las incidencias graves notificadas a la gerencia de operaciones.	Aceptar mayor cantidad de pasantes que ayuden a descargar responsabilidades a los trabajadores.
Internos & Externos	3. Implementación de flujogramas de procesos industriales, detallando los pasos que se deben de seguir para cumplir exitosamente con los objetivos establecidos.		Asignar incidencia a la persona adecuada, según caracteristicas individuales.	3. Notificar incidencias graves po parte de empresas usuarias a gerente de operaciones para que sirva de canal con los gerentes de zonas francas y así, llegar a un acuerdo.
	4. Dar seguimiento a las nuevas leyes y reformas del país (incluyendo las leyes ambientales) para cumplir con los requisitos de apertura de una zona franca. 5. Capacitar a supervisores de obras con las ultimas reformas legales de la república. 6. Elaborar plano de remodelacion de nave	4. Contratación de mano de obra para	4. Llegar a un arreglo de las diferencias internas entre el empleador y trabajador.	
	industrial, tomando en consideracion las leyes del país. 7. Supervisiones constantes de las obras			
	en ejecución. 8. Registro en excel, según fecha y prioridad, de las solicitudes entrantes.			
	Entregar trabajos solicitados en tiempo y forma.			

Tabla # 18





Definición de estrategias

- 1. Reestructuración de organigrama de la gerencia de operaciones.
- 2. Elaboración de fichas ocupacionales de cada uno de los puestos que conforman la gerencia de operaciones.
- **3.** Implementación de flujogramas de procesos industriales, detallando los pasos que se deben de seguir para cumplir exitosamente con los objetivos establecidos.
- **4.** Dar seguimiento a las nuevas leyes y reformas del país (incluyendo las leyes ambientales) para cumplir con los requisitos de apertura de una zona franca.
- 5. Capacitar a supervisores de obras con las últimas reformas legales de la república.
- **6.** Elaborar plano de remodelación de nave industrial, tomando en consideración las leyes del país.
- 7. Supervisiones constantes de las obras en ejecución.
- 8. Registro en Excel (según fecha y prioridad) de las solicitudes entrantes.
- 9. Entregar trabajos solicitados en tiempo y forma.
- **10.** Desarrollar estudios de cultura organizacional por período de tiempo para mejorar la comunicación interna del personal.
- **11.** Ejecutar capacitaciones de Liderazgo y mejora continua a los jefes de departamentos para mejorar la relación colaborador-jefe.
- 12. Enviar al personal a seminarios de actualización.
- **13.** Contratación de mano de obra para ejecución de proyectos.
- **14.** Alquiler de equipos de construcción.
- 15. Reducir gastos mediante el aprovechamiento de los recursos naturales (paneles solares).
- **16.**Registrar en programa *TrackStudio* las incidencias graves notificadas a la gerencia de operaciones.
- 17. Asignar incidencia a la persona adecuada, según características individuales.
- **18.** Llegar a un arreglo de las diferencias internas entre el empleador y trabajador.
- 19. Desarrollar seminarios internos para capacitar al personal de la gerencia de operaciones.
- **20.** Aceptar mayor cantidad de pasantes que ayuden a descargar responsabilidades a los trabajadores.





21. Notificar incidencias graves por parte de empresas usuarias a gerente de operaciones para que sirva de canal con los gerentes de zonas francas y así, llegar a un acuerdo.

MATRIZ MIC-MAC

																						Total Dep
E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	(X)
1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	3		2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
3	3	3		0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
4	1	0	0		3	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
5	0	0	0	3		2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
6	0	0	0	3	3		0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
7	0	1	1	1	0	2		3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5
8	1	0	0	0	0	0	0		0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
9	1	3	3	2	2	3	2	1		0	0	2	3	3	0	2	2	1	0	0	0	13
10	0	0	2	0	0	0	0	0	3		3	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	6
11	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	1	0	2	0	0	0	0	3	2		1	2	1	0	0	0	0	0	0	4
13	0	0	1	3	1	0	2	0	2	0	0	0		2	1	0	0	0	0	0	0	3
14	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2		1	0	0	0	1	0	0	2
15	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0		0	2	0	3	0	0	5
16	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0	0	1
17	1	3	2	0	0	1	1	0	2	0	2	1	1	1	0	1		1	3	0	0	4
18	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	3	0	0	2	0	0	0		0	0	0	0
19	0	2	2	0	2	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
20	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total Inf	44	42	40	42	44		,		42	_	44			,	,		,			_		
(y)	11	13	12	13	11	6	1	4	13	9	11	5	4	1	3	1	2	1	8	0		

Tabla # 19

Total Dep	Total Inf
(X)	(Y)
0	11
3	(Y) 11 13
4	12
(X) 0 3 4 8 5 3 5 2 13 6 0 4 3 2 5	13
5	11 6 7 4 13
3	6
5	7
2	4
13	13
6	9
0	11
4	5
3	4
2	9 11 5 4 7 3
5	3
1	
1 4 0	1 2 1
0	1
0	8
0	0

DIAGRAMA DE DISPERSION

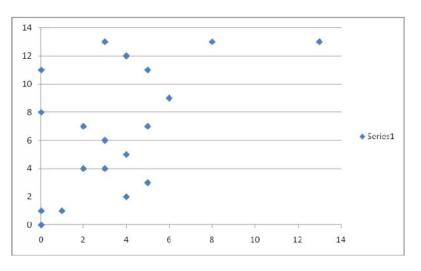


Grafico #3





ANTECEDENTES

En 1990 existía en Nicaragua una zona franca con un área de 37,730 mts² de techo industrial, de ellos 29,440mts² estaban ocupados por 5 empresas estatales con 900 empleados y 8,290mts² ocupados por el Sistema Penitenciario Nacional y las Fuerzas Aéreas de Nicaragua.

En el año 1992 bajo los Decretos, Números 46-91 y el 31-92 y sus Reglamentos que conforman el Marco Legal de las Zonas Francas Industriales de Exportación (ZFIE) en Nicaragua, se inició el proceso de desarrollo de zonas francas como fuente de generación de empleos y divisas en el país, lo que permitió aumentar las exportaciones y fortalecer el comercio exterior.

Una vez promulgada la Ley de Zonas Francas se crea la Corporación de Zonas Francas (CZF) como empresa administradora y dueña de las Zonas Francas Estatales, y la Comisión Nacional de Zonas Francas (CNZF) como órgano rector del Régimen de Zonas Francas Industriales de Exportación de propiedad privada y estatal en materias de otorgar permisos de operación, controlar, sancionar y legislar conforme los cambios que se dan en Centro América.

En un principio, cuando se re-inició el proceso de desarrollo de zonas francas de exportación en Nicaragua (1992), la única infraestructura existente y construida para tales fines era la Zona Franca Industrial "Las Mercedes". En ese contexto, la empresa privada nicaragüense aún estaba golpeada por los acontecimientos políticos-económicos, de todos conocidos, y no estaba en la capacidad ni tenía la voluntad para invertir en condiciones consideradas como demasiado inciertas. Estas causas entre otras, permitieron que el Estado fuera el único Operador en esta actividad y que ampliara sus infraestructuras a las dimensiones alcanzadas actualmente.

En 1998 se crean las Zonas Francas Administradas (ZOFAS) mediante Decreto 18-98, en el cual se establece que las ZOFAS serán extensiones territoriales de una Zona Franca y modalidad de operación mediante la cual previa aprobación de la CNZF.





CONCLUSIONES

En este trabajo, se presenta una propuesta de Manual de Organización que integre todas las áreas que conforman la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas, con el objetivo de lograr una mejora continua en cada uno de los procesos, mediante la determinación de los factores que inciden en el desarrollo de los trabajos realizados por cada una de las áreas de la Gerencia de Operaciones, analizando y clasificando los factores que intervienen en el establecimiento de las funciones realizadas por las áreas que conforman la misma, para determinar las responsabilidades de cada una de ellas, la sistematización de las funciones afines y necesarias que deben realizar las distintas áreas que la conforman, lo cual, permitirá lo siguiente:

- 1. Superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrollar los perfiles de los cargos considerados en la Gerencia de Operaciones, de esta manera el personal conocerá su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- 3. Contribuirá a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada puesto.
- 4. Permitirá a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.
- 5. Permitirá a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- 6. Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la Corporación de Zonas Francas.

En el desarrollo del trabajo, determinamos la necesidad e importancia de fusionar la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Proyectos, con el objetivo de unir lo mejor de ambas en un esfuerzo común, evitar duplicidad de funciones y agilizar los trabajos en función de brindar un eficaz, eficiente y económico servicio a las empresas usuarias de Zonas Francas.





RECOMENDACIONES

Autorizar y llevar a la práctica la propuesta de Manual de Organización presentado en este trabajo, con el fin de contar con los medios de comunicación administrativa que den a conocer en forma clara las generalidades de la Gerencia de Operaciones de la Corporación de Zonas Francas, su estructura orgánica y perfiles de cada puestos de trabajo, lo cual servirá de base para el Gerente de Operaciones, empleados y personal contratado, al momento de conocer todos los aspectos relacionados al puesto. Poner en práctica la propuesta de reestructuración organizativa que se rediseñó en el organigrama elaborado por el suscrito, de manera que establezcauna distribución de funciones basada en un amplio análisis. Dentro de ésta secontempla: la creación de la fusión de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Proyectos, así como la creación del Departamento Ambiental y el Departamento de Análisis y Presupuesto.

Realizar una redistribución del personal, tomando en cuenta los siguientescriterios: especialidad del empleado, objetivo por el cual fue contratado, perfil del puesto, capacidad, conocimientos, habilidades y destrezas de cadaempleado, entre otras.

Realizar una redistribución de las funciones del personal de la gerencia de operaciones y gerencia de proyectos (una vez fusionadas) debido a que la mayoría del personal tiene sobrecarga de responsabilidades.

Apoyándose en el manual de descripción de puesto y en el manual deorganización para poder identificar las funciones que corresponden en cada uno de los puestos y que no la están realizando, así como aquellos puestos que estánrealizando funciones que no correspondan a su puesto de traba





BIBLIOGRAFIA

Legislación

Decreto No. 46-91, publicado en la Gaceta 221, del 22 de Noviembre de 1991

Decreto No. 50 – 2005, publicado en Gaceta No. 158, del 16 de Agosto del 2005

Documentación complementaria

Manual de Organización de Corporación de Zonas Francas, año 2006

Fichas Ocupacionales de los cargos de la Gerencia de Operaciones, año 2006

Páginas Web Visitadas

- **1.** http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf
- 2. http://www.buenastareas.com/ensayos/Gerencia-De-Operaciones/269870.html
- **3.** http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato
- **4.** http://www.mercofinanzas.com/%C2%BFque-es-un-balance-financiero/
- **5.** http://www.czf.com.ni/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1 2<emid=23&lang=es&limitstart=4
- **6.** http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Gacetas.nsf/0/ce7e17f48271f839062577dc005 aaf14/\$FILE/Ley%20No.%20737,%20Ley%20de%20Contrataciones%20Administrativas%20d el%20Sector%20P%C3%BAblico.pdf
- 7. http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2010/11/17/nacionales/136078
- **8.** http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/e5 7f2e97bba45487062577f900762c46?OpenDocument
- 9. http://www.pronicaragua.org/index.php?option=com_content&view=article&id=868%3A080 512-nicaragua-se-lanza-a-la-caceria-de-inversiones&catid=10%3Aultimasnoticias&Itemid=143&lang=es
- 10. http://archivo.laprensa.com.ni/archivo/2002/agosto/02/economia/
- 11. http://www.laprensa.com.ni/2012/05/10/activos/100969





- **12.** http://www.elnuevodiario.com.ni/especiales/259207
- 13. http://www.elnuevodiario.com.ni/contactoend/109810-continua-contaminacion-zona-franca
- **14.** http://www.cnzf.gob.ni/?q=es/por-que-nicaragua/clima-de-negocios
- 15. http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/112052
- **16.** http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/250869
- 17. http://www.elnuevodiario.com.ni/internacionales/109102
- **18.** http://www.laprensa.com.ni/2012/01/02/activos/85506
- 19. http://www.laprensa.com.ni/2012/07/10/activos/108006-pais-duplicara-parques-industriales

Libros

González Vázquez, Encarnación. Benchmarking: Cultura empresarial para el siglo XXI. Universidad de Vigo.

Heinz, Heihrich. Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Universidad de San Francisco.





ANEXOS

GLOSARIO

ACTIVIDAD

Conjunto de operaciones o tareas afines y sucesivas, que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una persona o por una unidad administrativa y encaminadaa la cobertura de una función.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Cada uno de los órganos que forman parte de una estructura con funciones propias que lo distinguen de otros. Indistintamente pueden ser Direcciones, Subdirecciones, Coordinaciones, Gerencias, Subgerencias / Unidades, Departamentos y Oficinas.

ASESORÍA

Suministrar a una autoridad de línea, infomación técnica o conocimientos especializados en calidad de proposiciones y recomendaciones para efecto de facilitar la toma de decisiones.

DECISIÓN ESTRATÉGICA

Son aquellas propias de la alta dirección, que normalmente presentan gran trascendencia para la organización a la que afectan de forma global.

DECISIÓN OPERATIVA

Representan el nivel de regulación directa del flujo de operaciones de la organización.

DECISIÓN TÁCTICA

Corresponden al nivel jerárquico intermedio y son decisiones de mediano alcance tanto en el tiempo como en los recursos comprometidos.



CORPORACION DE ZONAS FRANCAS

Acto por el cual el encargado de una unidad administrativa, faculta y responsabiliza a un subalterno para actuar en su nombre en la ejecución de acciones específicas.

DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA

Acción o resultado de distribuir o dispersar las decisiones territorialmente sobre ciertos servicios o funciones de una administración, pero conservando la relación de subordinación o jerarquía de manera central.

EFICACIA

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

EFICIENCIA

Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos ytiempo, logrando su optimización.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Disposición sistemática de los órganos que integran a una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.





Conjunto de actividades afines y coordinadas entre sí necesarias para alcanzar los objetivos de una entidad, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico administrativas.

FORMALIZACIÓN

Legalizar internamente los documentos para hacerlos oficiales en su aplicación y observancia, considerando que la información está especificada explícitamente en sus prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

INTEGRACIÓN

Elemento del Desarrollo Organizacional que fomenta mediante la coordinación y la estabilidad lograr nuevas estructuras y organizaciones desde la perspectiva estratégica y sistémicaorganizacional. Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

INNOVACIÓN

Es la introducción comercial de un nuevo producto, proceso, sistema o dispositivo. También implica el desarrollo de nuevos productos en ocasiones mediante nuevos procesos a los cuales el mercado asigna un valor más elevado que el anterior.

LÍNEA DE AUTORIDAD

Relación formal y de enlace dentro de las unidades de diferente nivel jerárquico. Canal de Responsabilidad a lo largo del cual se emiten las instrucciones.





Documento en que se registra y actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura.

MARCO NORMATIVO

Enunciado de las disposiciones legales constitución, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, etc. de los cuales se derivan las atribuciones y normas de la actividad institucional, que afectan directamente a las unidades administrativas descritas en el Manual de Organización.

MEJORA CONTINUA

Cambiar un proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

MISIÓN

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

MODERNIZACIÓN

Proceso de cambio a través del cual las dependencias y entidades del sector público actualizan e incorporan nuevas formas de organización, tecnologías físicas, sociales y comportamientos que les permite alcanzar nuevos objetivos de manera más eficaz PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN LA GERENCIA DE OPERACIONES CZF





yeficiente. Es la transición de un sistema orgánico funcional hacia otro más flexible que se vincule con las necesidades de la empresa y de los clientes considerando el modelo institucional de calidad y competitividad.

OBJETIVO

Es la expresión cualitativa del fin que persigue un área administrativa o grupo de trabajo, que responde al ¿para qué? se realiza determinada función o grupo de funciones.

ORGANIGRAMA

Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

PLAZA

Unidad o posición individual de trabajo en determinada función a la que se asignan labores y responsabilidades.

PROCESO

Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados. Un proceso se considera como una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Es toda una secuencia de pasos que conducen a producir, registrar, conservar o modificar Información y su fin es un acto administrativo como una compra, una cobranza, un pago, entre otros.





Un proceso técnico abarca las tareas manuales, los sistemas que coordinan trabajadores y máquinas; como los procesos automatizados, en los que el trabajador juega un papel indirecto o de control. El campo de aplicación de un proceso técnico se orienta a producir cambios químicos(procesos químicos), altera la forma o estructura (procesos mecánicos), quita o agrega partes o piezas (procesos de armado), altera la ubicación del objeto que se procesa(transporte) o verifica la exactitud (inspección y control de calidad).

PRODUCTIVIDAD

Incremento simultáneo de la producción, del servicio y del rendimiento laboral de una empresa, debido a la modernización y mejora entre los factores que intervienen en esté:trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos - capital conocimiento, energía - de los bienes. De manera general, puede definirse como la relación del valor de una entrada (*input*) dado Correspondiente salida (*output*). En este sentido son tres clases de influencias internas que inciden en la productividad: estructura organizacional y tecnología; comunicación interna de objetivos y expectativas; desarrollo y dirección de recursos humanos.

PUESTO

Unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que deban realizarse y aptitudes que debe reunir su titular u ocupante, en determinadas condiciones de trabajo.

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Proceso que consiste en eliminar y compactar fases del proceso administrativo, así como requisitos y trámites a fin de ganar agilidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos o trámites administrativos.





Leyes:

- Ley de zonas Francas Industriales de Exportación (Decreto no.46-91, publicada en la Gaceta No.221 del 22 de Noviembre de 1991).
- Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo (Publicado en la Gaceta No. 102 del 03 de Junio de 1998).
- Ley No.361, Ley de Reforma y Adiciones a la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, del Sistema de Control de la Administración Pública y del Área propiedad del Pueblo.
- Contraloría General de la República. Ley Orgánica y sus Reformas.
 Decreto No.743, publicado en la Gaceta Diario Oficial No.149 del 07 de Julio de 1981.

Decreto No.1490, publicado en la Gaceta Diario Oficial No.161 del 22 de Agosto de 1984.

Decreto No.417, publicado en la Gaceta Diario Oficial No.248 del 29 de Diciembre de 1998.

- Normas Técnicas de Control Interno emitidas por el Contralor General de la República en uso de las facultades que le confieren los artículos Nos. 8, 33 y 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (Decreto No.625, del 22/12/80).
- Ley No.453, Ley de Equidad Fiscal, (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.236 del 12 de Diciembre de 2003).





- Ley No.477, Ley general de Deuda Pública (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.82 del 06 de Mayo de 2003).
- Ley No.438, Ley de Probidad de Servidores Públicos (publicado en la Gaceta, Diario
 Oficial No.147 del 07 de Agosto de 2002).
- Ley No.350, Ley de Regulación de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.140 del 25 de Julio de 2000).
- Ley No.388, Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.85 del 08 de mayo de 2001).
- Ley No.340, Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (publicado en la Gaceta, Diario
 Oficial No.72 del 11 de abril de 2000).
- Ley No.169, Ley de Disposiciones de Bienes del Estado y Entes reguladores de los servicios públicos (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.103 del 03 de Junio de 1994).
- Ley No.127, Ley de Inversiones Extranjeras (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.113 del 20 de Junio de 1991).
- Ley No.51, Ley del Régimen Presupuestario (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.243 del 22 de Diciembre de 1988).
- Ley No.323, Ley de Contrataciones del Estado (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.1 y 2 del 03 y 04 de Enero de 2000).





- Ley No.349, Reforma Ley 323 (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.109 del 09 Junio de 2000).
- Ley No.427, Reforma Ley 323 (publicado en la Gaceta, Diario Oficial No.110 del 13 Junio de 2002).

Reglamento:

- Reglamento del Decreto de Ley de Zonas Francas de Exportación (Decreto No. 31-92,
 Gaceta Diario Oficial No.112, del 12 Junio de 1992.
- Reforma al Reglamento de Ley de Zonas Francas (Decreto No. 18-98, Gaceta no.63, del 01/04/98)
- Reglamento de la Ley No.477, Ley General de Deuda Pública (Decreto No.2, publicado en la Gaceta Diario Oficial No.21 del 30/01/04).
- Reglamento General de Ley de Contrataciones del Estado (Decreto 21-2000, publicado en la Gaceta Diario Oficial No.46 del 06/03/2000)