

ANEXO N: PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS

ÍNDICE

ANEXO N: PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS	3
N.1 PASOS SEGUIDOS PARA EL NOMBRAMIENTO DE PROPIETARIOS	3
N.2 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN	4

ANEXO N: PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS

N.1 PASOS SEGUIDOS PARA EL NOMBRAMIENTO DE PROPIETARIOS

Para nombrar a los propietarios de los procesos, se ha calculado, para cada responsable, cual es su grado de responsabilidad e involucración, poder, capacidad de liderazgo y conocimiento.

Los responsables analizados son aquellos que ocupan un nivel más alto en la organización:

- Gerente
- Director de Calidad
- Director Jurídico y de Recursos humanos
- Director Contable y Financiero
- Director de Mantenimiento
- Director de Explotación
- Director de Transporte Terrestre
- Director de la Estibadora
- Director Comercial

Los criterios utilizados son:

- a. Responsabilidad e involucración.
- b. Poder:
 - b.1. Identificar el impacto de las nuevas estrategias en el proceso.
 - b.2. Efectuar o causar cambios en las políticas y procedimientos que afectan al proceso.
 - b.3. Planificar y llevar a cabo los cambios necesarios.
 - b.4. Supervisar la efectividad y eficacia del proceso.
- c. Capacidad de liderazgo:
 - c.1. Credibilidad dentro de la organización.
 - c.2. Capacidad para liderar un equipo.
 - c.3. Capacidad de negociación.
 - c.4. Capacidad para adoptar cambios.

c.5. Capacidad para relacionarse con la alta dirección.

c.6. Capacidad para ver de forma global el negocio.

d. Conocimiento.

Los criterios **a**, **b** y **c** serán valorados con *doce puntos*. Que se dividirán en *tres puntos* por subcriterio para el criterio **b** y *dos puntos* por subcriterio para el criterio **c**.

El criterio **d** será valorado con *seis puntos* por suponer que el conocimiento del proceso no es una condición fundamental. La falta de conocimiento no suele ser insalvable.

Siguiendo los criterios mencionados, se procede a asignar un directivo responsable de cada uno de los procesos, que será el propietario del proceso en cuestión.

El responsable del proceso será aquel que obtenga mayor puntuación para ese proceso, según los criterios establecidos. En caso de empate, la Dirección, que está formada por los nueve directivos mencionados, elegirá al responsable.

A continuación pasamos a describir los resultados de la valoración.

N.2 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN

Para cada uno de los responsables de la empresa indicados, se puntúa los criterios mencionados en el apartado anterior, teniendo en cuenta el puesto que ocupan, conocimientos, aptitudes, experiencia, personalidad, etc.

Los resultados para cada uno de los directivos son los que a continuación se presentan.

GERENCIA

	Responsabilidad e involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Credibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Identificar clientes potenciales	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Captar y mantener clientes	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar Pedidos y/o reservas	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Suministrar equipo al cliente	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Realizar arrastre al embarque	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Gestionar documentación de embarque	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Gestionar DUA al embarque	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Recibir mercancía	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Embarcar	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Desembarcar	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Gestionar documentación de desembarque	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Gestionar DUA al desembarque	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Entregar mercancía	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Realizar arrastre al desembarque	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Tramitar facturas	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Realizar el cobro	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Medir la satisfacción del cliente	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestión contable	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar los recursos financieros	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestión jurídica	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestionar personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Atención y servicio al cliente	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Prestar servicios al buque	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Gestionar la terminal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar transporte terrestre	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar talleres	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Mnto. de los Sistemas de Información	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Def./planif. Dis./func.físico terminal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	12	0	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0	33

Tabla N. 1. Valoración otorgada a Gerencia para cada uno de los procesos del Mapa.

DIRECCIÓN DE CALIDAD

	Poder					Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
	Responsabilidad e Involucración	Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Credibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	30
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Identificar clientes potenciales	0	0	0	0	3	2	2	2	2	2	2	0	15
Captar y mantener clientes	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar Pedidos y/o reservas	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Suministrar equipo al cliente	0	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	21
Realizar arrastre al embarque	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Gestionar documentación de embarque	0	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	30
Gestionar DUA al embarque	0	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	30
Recibir mercancía	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Embarcar	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Desembarcar	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Gestionar documentación de desembarque	0	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	30
Gestionar DUA al desembarque	0	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	30
Entregar mercancía	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Realizar arrastre al desembarque	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Tramitar facturas	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Realizar el cobro	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Medir la satisfacción del cliente	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestión contable	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Gestionar los recursos financieros	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestión jurídica	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestionar personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Atención y servicio al cliente	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestionar incidencias	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Prestar servicios al buque	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Gestionar la terminal	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Gestionar transporte terrestre	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Gestionar talleres	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Mnto. de los Sistemas de Información	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Def./planif. Dis./func.físico terminal	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42

Tabla N. 2. Valoración otorgada a la Dirección de Calidad para cada uno de los procesos del Mapa.

DIRECCIÓN DE RRHH Y JURÍDICA

	Responsabilidad e involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Credibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	24
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	30
Identificar clientes potenciales	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Captar y mantener clientes	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	30
Gestionar Pedidos y/o reservas	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Suministrar equipo al cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Realizar arrastre al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar documentación de embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar DUA al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Recibir mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Embarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Desembarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar documentación de desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar DUA al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Entregar mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Realizar arrastre al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Tramitar facturas	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	6	36
Realizar el cobro	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	6	36
Medir la satisfacción del cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	6	36
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	30
Gestión contable	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar los recursos financieros	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestión jurídica	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Definir política del personal	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestionar personal	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Atención y servicio al cliente	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	24
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Prestar servicios al buque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar la terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar transporte terrestre	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar talleres	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Mnto. de los Sistemas de Información	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Def./planif. Dis./func.físico terminal	0	0	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	15
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0	36

Tabla N. 3. Valoración otorgada a la Dirección de Recursos Humanos y Jurídica para cada uno de los procesos del Mapa.

DIRECCIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

	Responsabilidad e Involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Crecibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Identificar clientes potenciales	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Captar y mantener clientes	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	30
Gestionar Pedidos y/o reservas	0	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	18
Suministrar equipo al cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Realizar arrastre al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar documentación de embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar DUA al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Recibir mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Embarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Desembarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar documentación de desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar DUA al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Entregar mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Realizar arrastre al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Tramitar facturas	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Realizar el cobro	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Medir la satisfacción del cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Comprar y subcontratar	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestión contable	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestionar los recursos financieros	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestión jurídica	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Atención y servicio al cliente	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	24
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Prestar servicios al buque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar la terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar transporte terrestre	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar talleres	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Mnto. de los Sistemas de Información	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Def./planif. Dis./func.físico terminal	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	18
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12

Tabla N. 4. Valoración otorgada a la Dirección Contable y Financiera para cada uno de los procesos del Mapa.

DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO

	Responsabilidad e Involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Credibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	6	28
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Identificar clientes potenciales	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Captar y mantener clientes	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar Pedidos y/o reservas	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Suministrar equipo al cliente	12	3	0	3	0	2	2	2	2	2	0	6	34
Realizar arrastre al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar documentación de embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar DUA al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Recibir mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Embarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Desembarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar documentación de desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar DUA al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Entregar mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Realizar arrastre al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Tramitar facturas	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Realizar el cobro	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Medir la satisfacción del cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	0	6	34
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	6	37
Gestión contable	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar los recursos financieros	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	6	37
Gestión jurídica	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Gestionar personal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Atención y servicio al cliente	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	22
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Prestar servicios al buque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar la terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar transporte terrestre	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar talleres	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Mnto. de los Sistemas de Información	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	22
Def./planif. Dis./func.físico terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	0	34

Tabla N. 5. Valoración otorgada a la Dirección de Mantenimiento para cada uno de los procesos del Mapa.

DIRECCIÓN DE EXPLOTACIÓN

	Responsabilidad e Involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Crecibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	3	3	3	0	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	27
Identificar clientes potenciales	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	27
Captar y mantener clientes	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	27
Gestionar Pedidos y/o reservas	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Suministrar equipo al cliente	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Realizar arrastre al embarque	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar documentación de embarque	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestionar DUA al embarque	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Recibir mercancía	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Embarcar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Desembarcar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar documentación de desembarque	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestionar DUA al desembarque	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Entregar mercancía	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Realizar arrastre al desembarque	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Tramitar facturas	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Realizar el cobro	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Medir la satisfacción del cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	6	36
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestión contable	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar los recursos financieros	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestión jurídica	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar personal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Atención y servicio al cliente	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Prestar servicios al buque	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestionar la terminal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestionar transporte terrestre	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestionar talleres	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Mnto. de los Sistemas de Información	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	6	30
Def./planif. Dis./func.físico terminal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0	36

Tabla N. 6. Valoración otorgada a la Dirección de Explotación para cada uno de los procesos del Mapa.

**DIRECCIÓN DE TTE.
TERRESTRE**

	Responsabilidad e involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Credibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	6	28
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Identificar clientes potenciales	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Captar y mantener clientes	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Gestionar Pedidos y/o reservas	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Suministrar equipo al cliente	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	6	31
Realizar arrastre al embarque	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Gestionar documentación de embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar DUA al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Recibir mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Embarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Desembarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar documentación de desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar DUA al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Entregar mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Realizar arrastre al desembarque	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Tramitar facturas	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Realizar el cobro	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Medir la satisfacción del cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	0	6	34
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	6	37
Gestión contable	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar los recursos financieros	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Gestión jurídica	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Gestionar personal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Atención y servicio al cliente	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	0	34
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Prestar servicios al buque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar la terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar transporte terrestre	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Gestionar talleres	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Mnto. de los Sistemas de Información	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	22
Def./planif. Dis./func.físico terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	22

Tabla N. 7. Valoración otorgada a la Dirección de Transporte Terrestre para cada uno de los procesos del Mapa.

DIRECCIÓN DE ESTIBADORA

	Responsabilidad e Involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Crecibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	6	28
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Identificar clientes potenciales	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Captar y mantener clientes	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Gestionar Pedidos y/o reservas	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Suministrar equipo al cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Realizar arrastre al embarque	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Gestionar documentación de embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar DUA al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Recibir mercancía	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Embarcar	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Desembarcar	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Gestionar documentación de desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar DUA al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Entregar mercancía	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Realizar arrastre al desembarque	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	25
Tramitar facturas	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Realizar el cobro	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Medir la satisfacción del cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	0	6	34
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	6	37
Gestión contable	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar los recursos financieros	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Gestión jurídica	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Gestionar personal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Atención y servicio al cliente	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	22
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Prestar servicios al buque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar la terminal	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Gestionar transporte terrestre	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Gestionar talleres	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	10
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	0	0	31
Mnto. de los Sistemas de Información	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	22
Def./planif. Dis./func.físico terminal	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	0	6	40
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	22

Tabla N. 8. Valoración otorgada a la Dirección de Estibadora para cada uno de los procesos del Mapa.

DIRECCIÓN COMERCIAL

	Responsabilidad e involucración	Poder				Capacidad de Liderazgo						Conocimientos	TOTAL
		Identificar impacto nuevas estrategias	Efectuar/causar cambios polit./proc.	Planificar/llevar a cabo cambios necesarios	Supervisar la efectividad y eficacia	Credibilidad dentro de la organización	Capacidad de liderar un equipo	Capacidad de negociación	Capacidad adoptar cambios	Capacidad relación con la alta dirección	Capacidad ver de forma global el negocio		
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	12	3	3	3	0	2	2	2	2	2	2	6	39
Gestión de la mejora y el cambio	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	27
Identificar clientes potenciales	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Captar y mantener clientes	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestionar Pedidos y/o reservas	12	3	0	0	0	2	2	2	2	2	2	6	33
Suministrar equipo al cliente	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Realizar arrastre al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar documentación de embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar DUA al embarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Recibir mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Embarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Desembarcar	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar documentación de desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar DUA al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Entregar mercancía	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Realizar arrastre al desembarque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Tramitar facturas	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	30
Realizar el cobro	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	30
Medir la satisfacción del cliente	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Establecer y analizar objetivos anuales	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	6	36
Comprar y subcontratar	12	3	3	0	0	2	2	2	2	2	2	0	30
Gestión contable	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar los recursos financieros	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestión jurídica	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Definir política del personal	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Gestionar personal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Atención y servicio al cliente	12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6	42
Gestionar incidencias	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	6	39
Prestar servicios al buque	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar la terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar transporte terrestre	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Gestionar talleres	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Mantenimiento de equipo e instalaciones	12	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	0	33
Mnto. de los Sistemas de Información	12	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	6	30
Def./planif. Dis./func.físico terminal	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	12

Tabla N. 9. Valoración otorgada a la Dirección Comercial para cada uno de los procesos del Mapa.

Por último, se unifican todas las tablas anteriores, creando una única tabla en la que se muestra la puntuación de cada directivo en cada uno de los procesos.

Se elige como responsable de cada proceso al directivo que más puntuación haya obtenido (coloreado en la **Tabla N. 10**).

En el caso del proceso **Mantenimiento de los Sistemas de Información**; el Gerente y el Director de Calidad están empatados en puntos y la Dirección decide que el responsable del proceso sea el Director de Calidad.

A continuación se muestra la **Tabla N. 10** con los resultados totales de la valoración. Se ha otorgado un color a cada directivo y se ha coloreado las máximas puntuaciones.

	Gerencia	Director de Calidad	Dirección Jurídica y de RRHH	Dirección Contable y Financiera	Dirección de Mantenimiento	Dirección de Explotación	Dirección de Transporte Terrestre	Dirección de la Estibadora	Dirección Comercial
Búsqueda de nuevas áreas de negocio	42	30	24	33	28	39	28	28	39
Gestión de la mejora y el cambio	39	42	30	33	25	27	25	25	27
Identificar clientes potenciales	39	15	12	12	10	27	25	25	42
Captar y mantener clientes	33	33	30	30	10	27	25	25	42
Gestionar Pedidos y/o reservas	21	21	12	18	10	42	40	10	33
Suministrar equipo al cliente	21	21	12	12	34	42	31	10	12
Realizar arrastre al embarque	21	18	12	12	10	33	40	25	12
Gestionar documentación de embarque	21	30	12	12	10	42	10	10	12
Gestionar DUA al embarque	21	30	12	12	10	42	10	10	12
Recibir mercancía	21	18	12	12	10	33	10	40	12
Embarcar	21	18	12	12	10	33	10	40	12
Desembarcar	21	18	12	12	10	33	10	40	12
Gestionar documentación de desembarque	21	30	12	12	10	42	10	10	12
Gestionar DUA al desembarque	21	30	12	12	10	42	10	10	12
Entregar mercancía	21	18	12	12	10	33	10	40	12
Realizar arrastre al desembarque	21	18	12	12	10	33	40	25	12
Tramitar facturas	21	18	36	42	10	12	10	10	30
Realizar el cobro	21	18	36	42	10	12	10	10	30
Medir la satisfacción del cliente	39	42	12	12	10	12	10	10	39
Establecer y analizar objetivos anuales	42	39	36	39	34	36	34	34	36
Comprar y subcontratar	39	33	30	42	37	39	37	37	30
Gestión contable	33	18	12	42	10	12	10	10	12
Gestionar los recursos financieros	39	18	12	42	10	12	10	10	12
Ejec./Mntner. Prog. Seguridad e higiene	39	39	42	33	37	33	31	31	33
Gestión jurídica	39	18	42	12	10	12	10	10	12
Definir política del personal	39	39	42	33	31	33	31	31	33
Gestionar personal	33	33	42	33	10	12	10	10	12
Atención y servicio al cliente	39	39	24	24	22	33	34	22	42
Gestionar incidencias	39	42	39	33	31	33	31	31	39
Prestar servicios al buque	21	18	12	12	10	42	10	10	12
Gestionar la terminal	33	18	12	12	10	39	10	40	12
Gestionar transporte terrestre	33	18	12	12	10	39	40	10	12
Gestionar talleres	33	18	12	12	40	12	10	10	12
Mantenimiento de equipo e instalaciones	33	33	33	33	40	33	31	31	33
Mnto. de los Sistemas de Información	42	42	12	12	22	30	22	22	30
Def./planif. Dis./func.físico terminal	33	18	15	18	10	39	10	40	12
Ejec./Mntner. Prog. Medio Ambiental	33	42	36	12	34	36	22	22	12

Tabla N. 10. Asignación de los propietarios de cada proceso del Mapa.