



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas  
Departamento de Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso Aplicado a una Consolidadora de Carga, ubicada en la Ciudad de Guayaquil.”

### **PROYECTO DE GRADUACIÓN** (Dentro de una Materia de Malla)

Previo a la Obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

Kerly Narcisa García Reyes

Guayaquil - Ecuador

2015

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por llenarme de bendiciones y por regalarme un día más de vida, por haber puesto en mi vida a personas que se han convertido en mi fortaleza para seguir adelante.

A mis padres, porque con su amor, paciencia y valores me han enseñado que todo es posible, que el no puedo no existe si se pone dedicación y amor.

A mi profesor y tutor de tesis Econ. Julio Aguirre por compartir sus conocimientos para mi crecimiento profesional y por toda la paciencia en el desarrollo de este trabajo.

Kerly Narcisa García Reyes

## **DEDICATORIAS**

A mi mamá querida, por apoyarme a cumplir esta meta en mi vida, este logro es gracias a ti por tus esfuerzos y sacrificios, los cuales me permitieron dar este nuevo paso en mi vida, a mis hermanos por ser mi fortaleza de cada día, a mis amigas por ofrecer un amistad sincera y verdadera y estar conmigo en las buenas y en las malas, y a todas aquellas personas que me apoyaron cuando necesite de ellos.

Kerly Narcisa García Reyes

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

MSC. Carlos Anibal Suárez Hernández

Delegado de FCNM

---

MAE. Julio de Alain Aguirre Mosquera

Profesor de Materia de Desarrollo de Proyecto de Graduación

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

---

Kerly Narcisa García Reyes

## RESUMEN

El capítulo 1 consiste básicamente en el conocimiento del negocio para saber sobre sector económico donde se desarrolla AsGroup, también se realizará un análisis de riesgo del entorno global del sector y de los procesos interno de la empresa, el cual permitirá identificar los factores que interfieren en el cumplimiento de objetivo. A partir de ello se plantearán los objetivos del presente trabajo.

En el capítulo 2 se describirá los conceptos involucrados para el desarrollo del sistema de gestión de procesos, dando una explicación clara y sencilla sobre cada tema a desarrollarse en la propuesta de mejora para la empresa.

En el capítulo 3 se aplicará los conceptos analizados en el capítulo 2, se iniciará con la creación del plan estratégico que le proporcione a la empresa tener las directrices para alcanzar los resultados esperados, además se planteará la cadena de valor que permita identificar los procesos claves de la gestión.

Mediante el uso de la matriz de priorización se podrá reconocer los procesos críticos de AsGroup para luego ser analizados y aplicar acciones correctivas que permitan mejorar la administración.

Para finalizar el capítulo en mención se creará el manual de procesos como herramienta para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la organización, de esta manera se podrá tener en consideración cada actividad que se desarrolle y poder tener una adecuada administración y poder llevar a cabo la mejora continua de las operaciones.

El siguiente trabajo se da por finalizado con el capítulo 4 donde se expresará las conclusiones y recomendaciones para implementar el sistema de gestión por proceso de la manera más efectiva, que permita a AsGroup a estar al nivel empresarial para competir en el mercado y satisfacer al cliente por el servicio que se brinda.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	II
DEDICATORIAS.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
LISTADO DE ANEXOS.....	xvii
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO.....	2
1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.2 UBICACIÓN.....	3
1.3 SERVICIO QUE OFRECE .....	3
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	4
1.5 CLIENTES .....	4
1.6 COMPETIDORES PRINCIPALES .....	5
1.7 MARCO LEGAL.....	5
1.8 ANÁLISIS DE RIESGO.....	6
1.8.1 ENTORNO GLOBAL DEL SECTOR .....	6

1.8.2	ANÁLISIS INTERNO DE LOS PROCESOS DE ASGROUP S.A	
	10	
1.9	FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.10	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	22
1.10.1	OBJETIVO GENERAL .....	22
1.10.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
	CAPÍTULO 2.....	23
2	MARCO TEÓRICO .....	23
2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.1.1	MISIÓN .....	24
2.1.2	VISIÓN .....	25
2.1.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	26
2.1.4	ESTRATEGIAS .....	26
2.1.5	POLÍTICAS .....	27
2.1.6	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS .....	28
2.1.7	ANÁLISIS FODA .....	29
2.2	GESTIÓN POR PROCESOS.....	31
2.2.1	DEFINICIÓN DE PROCESO.....	31
2.2.2	COMPONENTE DE UN PROCESO.....	31
2.2.3	CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO.....	32
2.2.4	IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS .....	32
2.2.5	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	33
2.3	CADENA DE VALOR.....	34
2.3.1	DEFINICIÓN .....	34

2.4	MAPA DE PROCESO.....	36
2.5	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS ..	37
2.5.1	¿QUÉ ES UN PROCESO CRÍTICO?.....	37
2.5.2	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	37
2.5.3	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS.....	39
2.5.4	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESO .....	40
2.6	MEDICIÓN.....	41
2.6.1	DEFINICIÓN .....	41
2.6.2	TIPOS DE INDICADORES.....	43
2.6.3	METODOLOGÍA.....	45
2.7	DIAGRAMA ISHIKAWA .....	48
2.7.1	DEFINICIÓN .....	48
2.7.2	PROCEDIMIENTO.....	50
2.8	CICLO DE DEMING.....	51
2.8.1	DEFINICIÓN .....	51
2.8.2	ETAPA .....	51
2.9	MANUAL DE PROCESO.....	52
2.9.1	DEFINICIÓN .....	52
2.9.2	VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESO .....	53
2.9.3	OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESO .....	54
2.9.4	PARTES DE UN MANUAL DE PROCESO .....	54
2.9.5	QUIENES DEBEN USAR EL MANUAL DE PROCESOS .....	55
	CAPÍTULO III.....	56

3	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESO DE LA EMPRESA ASGROUP S.A.....	56
3.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	56
3.1.1	MISIÓN .....	56
3.1.2	MISIÓN PROPUESTA .....	56
3.1.3	VISIÓN .....	56
3.1.4	ESTRATEGIAS .....	57
3.1.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	58
3.1.6	POLÍTICAS .....	59
3.1.7	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS .....	62
3.1.8	ANÁLISIS FODA .....	62
3.2	ESTABLECER CADENA DE VALOR .....	65
3.3	MAPA DE PROCESO.....	66
3.4	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	67
3.5	DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS .....	69
3.6	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A LA METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING.....	71
3.6.1	ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA .....	72
3.6.2	ANÁLISIS DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DE EMBARQUES DE IMPORTACIÓN .....	78
3.6.3	ANÁLISIS DEL PROCESO DE CRÉDITO .....	84
3.6.4	ANÁLISIS DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DE EMBARQUES DE EXPORTACIÓN .....	90

3.6.5	ANÁLISIS DEL PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DE EMBARQUES DE IMPORTACIÓN .....	91
3.6.6	ANÁLISIS DEL PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DE EMBARQUES DE EXPORTACIÓN .....	92
3.6.7	ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN.....	93
3.6.8	ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBRANZA .....	94
3.6.9	ANÁLISIS DEL PROCESO SERVICIO AL CLIENTE .....	95
3.6.10	ANÁLISIS DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES.....	96
3.6.11	ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIDAD.....	97
3.6.12	ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	98
3.6.13	ANÁLISIS DEL PROCESO DE NÓMINA.....	99
3.7	DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	100
3.7.1	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTOS DEL PROBLEMA: DESORGANIZACIÓN Y FALTA DE CONTROL .....	101
3.7.2	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA: INEFICIENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA.....	103
3.7.3	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA: SISTEMA DE INFORMACIÓN INEFICIENTE.....	105
3.8	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A LA METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING.....	107
3.8.1	CAUSA N° 1 SISTEMA DE INFORMACIÓN INEFICIENTE....	111
3.8.2	CAUSA N° 2 INEXISTENCIA DE MANUALES .....	112
3.8.3	CAUSA N° 3 FALTA DE PERSONAL .....	113

3.9 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES .....	114
CAPÍTULO IV .....	120
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	120
4.1 CONCLUSIONES .....	120
4.2 RECOMENDACIONES.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS.....	127

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Organigrama de Asgroup S.A.....</i>	4
<i>Ilustración 2 Cuadro de importaciones y exportaciones del Ecuador.....</i>	20
<i>Ilustración 3 Elementos de un plan estratégico.....</i>	24
<i>Ilustración 4 Elementos del FODA.....</i>	30
<i>Ilustración 5 Cadena de Valor.....</i>	34
<i>Ilustración 6 Ejemplo de Mapa de proceso.....</i>	36
<i>Ilustración 7 Metodología para crear indicadores.....</i>	45
<i>Ilustración 8 Estructura básica de Ishikawa.....</i>	49
<i>Ilustración 9 Ciclo de Deming.....</i>	51
<i>Ilustración 10 Cadena de Valor de AsGroup S.A.....</i>	65
<i>Ilustración 11 Mapa de Proceso de AsGroup S.A.....</i>	66
<i>Ilustración 12 Cuadro Comparativo de las Actividades del Proceso Gestión de Venta.....</i>	76
<i>Ilustración 13 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada Proceso Gestión de Venta.....</i>	77
<i>Ilustración 14 Cuadro Comparativo De Las Actividades Del Proceso Coordinación De Embarques De Importación.....</i>	82
<i>Ilustración 15 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada Proceso Coordinación de Embarques de Importación.....</i>	83
<i>Ilustración 16 Cuadro Comparativo de las Actividades del Proceso de Crédito .....</i>	88
<i>Ilustración 17 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada del Proceso de Crédito.....</i>	89
<i>Ilustración 18 Problema 1: Desorganización y Falta de Control Interno.....</i>	102
<i>Ilustración 19 Problema 2: Ineficiencia en la Gestión Financiera.....</i>	104
<i>Ilustración 20 Problema 3: Sistema de Información Ineficiente.....</i>	106

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Escala de Probabilidades.....</i>	11
<i>Tabla 2 Valoración de Impactos.....</i>	12
<i>Tabla 3 Matriz de Evaluación de Riesgo.....</i>	12
<i>Tabla 4 Matriz de Riesgo AsGroup S.A. ....</i>	13
<i>Tabla 5 Simbología de los diagramas de flujos .....</i>	41
<i>Tabla 6 Objetivos Estratégicos AsGroup S.A. ....</i>	58
<i>Tabla 7 Procesos y Subprocesos Claves de AsGroup S.A.....</i>	67
<i>Tabla 8 Procesos y Subprocesos de Apoyo AsGroup S.A. ....</i>	68
<i>Tabla 9 Puntaje Matriz de Priorización .....</i>	69
<i>Tabla 10 Procesos Críticos AsGroup S.A. ....</i>	70
<i>Tabla 11 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Gestión de Venta .....</i>	73
<i>Tabla 12 Análisis Valor Agregado Situación Mejorada Proceso Gestión de Venta .....</i>	75
<i>Tabla 13 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Coordinación de Embarques de Importación.....</i>	79
<i>Tabla 14 Análisis Valor Agregado Situación Mejorada Proceso Coordinación de Embarques de Importación.....</i>	81
<i>Tabla 15 Análisis Valor Situación Actual Proceso de Crédito .....</i>	85
<i>Tabla 16 Análisis Valor Situación Mejorada Proceso de Crédito .....</i>	87
<i>Tabla 17 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Coordinación de Embarque de Exportación .....</i>	90
<i>Tabla 18 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Documentación de Embarque de Importación.....</i>	91
<i>Tabla 19 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Documentación de Embarque de Exportación.....</i>	92
<i>Tabla 20 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Facturación</i>	93

<i>Tabla 21 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Cobranza..</i>	94
<i>Tabla 22 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Servicio al Cliente.....</i>	95
<i>Tabla 23 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Pago a Proveedores.....</i>	96
<i>Tabla 24 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Contabilidad .....</i>	97
<i>Tabla 25 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.....</i>	98
<i>Tabla 26 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Nómina.....</i>	99
<i>Tabla 27 Problemas Altamente Incidentes en AsGroup S.A.....</i>	100
<i>Tabla 28 Porcentajes de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada en los Proceso Críticos.....</i>	108
<i>Tabla 29 Causas a Solucionar .....</i>	109
<i>Tabla 30 Causa N° 1 Sistema de Información Ineficiente.....</i>	111
<i>Tabla 31 Causa N° 2 Inexistencia de Manuales .....</i>	112
<i>Tabla 32 Causa N° 3 Falta de Personal.....</i>	113
<i>Tabla 33 Indicadores de Gestión .....</i>	115

## **LISTADO DE ANEXOS**

*Anexo 1 Matriz de Priorización*

*Anexo 2 Formato de Diagrama de Flujo*

*Anexo 3 Formato de Descripción de las Actividades*

*Anexo 4 Formato de Caracterización del Proceso*

*Anexo 5 Formato de la Descripción del Proceso*

*Anexo 6 Manual de Proceso*

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- 1. Routing Order (RO).**- Documento interno donde de manera formal se deja constancia de la información del embarque.
- 2. Bill of Lading (BL) o Conocimiento de Embarque.**- Documento no negociable donde se estipula que la carga solo puede ser entregada al consignatario, en él se establecen los términos de un contrato entre el consignatario y la compañía transportista.
- 3. Consignatario o consignee.**- Persona jurídica o natural dueña de la mercadería que se va a embarcar.
- 4. House BL (HBL).**- Es un conocimiento de embarque emitido por las consolidadoras o agentes de carga por un solo embarque, este contiene datos del consignatarios y la descripción de la mercadería embarcada.
- 5. Booking.**- Es la reserva que se realiza con la línea naviera o transportista por el espacio que va ocupar la mercadería en el buque.

**6. Ecuapass.-** Sistema Aduanero que permite realizar las operaciones aduaneras para importaciones y exportaciones.

**7. Fille.-** Se denomina fille a la carpeta que contiene toda la documentación del embarque.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas sin importar en el ámbito económico donde se desarrollan se ven obligadas a realizar cambios constantes en su administración dada las exigencias del mercado del mundo moderno.

Las políticas gubernamentales también juegan un rol importante en la dirección de las empresas, en el caso del sector donde se desenvuelve AsGroup se ha visto afectado por el cambio constante en las políticas, convirtiendo que el sector sea inestable.

El sector donde se desempeña AsGroup es muy competitivo debido a que existen empresas bien consolidadas que acaparan la mayor parte del mercado.

Con la elaboración de este trabajo se pretende diseñar un modelo de gestión que permita llevar una administración más dinámica y enfocada al cliente.

## **CAPÍTULO I**

### **1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

En el año 1893 fue fundada la organización abriendo su primera oficina en Bolivia funcionando como agente de aduana, con el tiempo ofrecieron como nuevo servicio el almacenaje de las cargas y transporte aéreo, para inicios de 1935 sus operaciones aumentaron, dando la oportunidad para ampliar sus servicios, introduciéndose así en el transporte marítimo conocido en los términos en ingles de Freight Forwarding Service, pasaron 7 años para que la empresa pueda expandirse a nuevos destinos, a inicio de 1942 aprovecharon del crecimiento del mercado aperturando nuevas oficinas en Brasil, Chile, Argentina y Uruguay.

En 1985 llegaron a mercados de Asia y Estados Unidos. En el 2011 la empresa se vio obligada a cambiar su razón social AsGroup S.A. y para el año 1996 ya contaban con varias oficinas.

El 3 de junio de 2003 abrieron una oficina en Ecuador en la ciudad de Guayaquil, donde hasta la actualidad sigue funcionando.

## **1.2 UBICACIÓN**

La empresa posee su única oficina en el país en el norte de la ciudad de Guayaquil, ciudadela Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcívar.

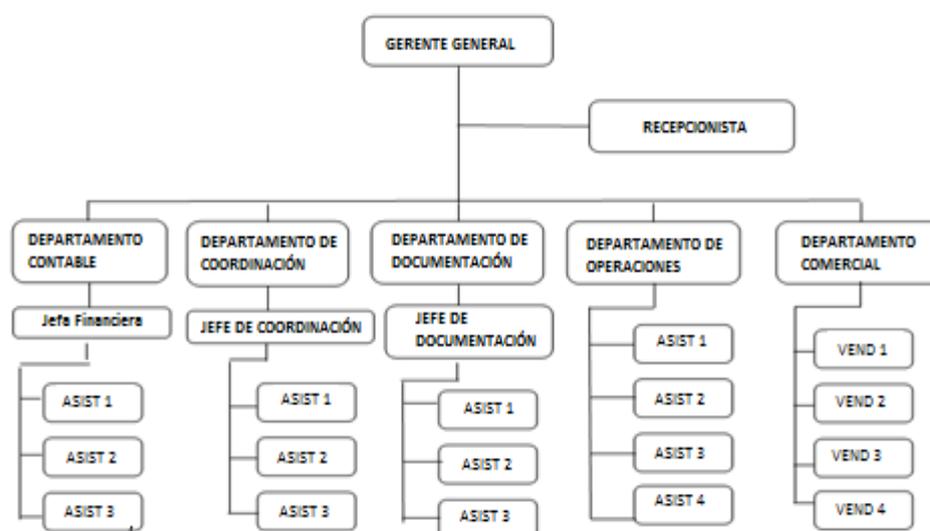
## **1.3 SERVICIO QUE OFRECE**

AsGroup ofrece servicios de consolidación y desconsolidación de cargas para importaciones o exportaciones.

La empresa brinda el servicio de exoneración de garantía con la finalidad que el proceso de desaduanización se facilite al cliente, ya que se evita de dar un cheque como garantía en el caso de que su carga caiga en demoraje por no realizar la entrega del contenedor vacío en los patios de las navieras.

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

*Ilustración 1 Organigrama de Asgroup S.A.*



*Fuente: AsGroup S.A.*

## 1.5 CLIENTES

El mercado al cual AsGroup está enfocado es a empresas que venden productos importados o exportan, cuenta con una cartera diversificada de clientes a nivel nacional, sin embargo aunque la oficina quede en Guayaquil, sus principales clientes son de la región sierra.

## **1.6 COMPETIDORES PRINCIPALES**

Como es de conocimiento el país ha crecido en los últimos años en el comercio internacional, brindando mayores plazas de trabajo para las consolidadoras de cargas en el país.

Actualmente existen en el Ecuador 131 consolidadoras de cargas, por lo que el mercado es muy competitivo, sin considerar a los agentes de aduanas y a las propias navieras que brindan servicios similares.

En base a la información que proporciona la Secretaría Nacional de Aduana del Ecuador a todas las consolidadoras del país, y en relación al número de contenedores por consolidadoras de cargas, los principales competidores de la empresa son:

- FARLETZA S.A.
- MUNDITRANSPORT S.A.

## **1.7 MARCO LEGAL**

AsGroup S.A., Fue constituida mediante resolución pública e inscrita en el registro mercantil del cantón de Guayaquil el 22 de abril de 2003.

Iniciando sus operaciones con un capital suscrito de ochocientos dólares y su ente regulador es la Superintendencia de Compañías.

## **1.8 ANÁLISIS DE RIESGO**

Se ha realizado un análisis que permita identificar los posibles riesgos por el cual la organización se puede ver afectada dentro de sus operaciones y que permite identificar qué proceso o en qué parte del mismo no se está cumpliendo, para ello se ha tenido reuniones con el gerente general y los colaboradores.

Para el presente análisis hemos considerado como variables de estudios las fuerzas globales de la organización, las cuales abarcan tanto las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, legales, otros factores externos importantes de analizar y los riesgos que se pueden generar internamente en el desarrollo de actividades dentro de la organización, todos estos factores permiten a la gerencia a enfocarse y a distinguir las posibles oportunidades y amenazas.

### **1.8.1 ENTORNO GLOBAL DEL SECTOR**

#### **Factores Externos**

Para la formulación de estrategias es necesario iniciar con un análisis de las fuerzas externas que existen en el sector que opera la organización, el objetivo es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, haciendo uso de este conocimiento se identifica las estrategias que permite superar a los competidores.

Realizar una evaluación de la situación actual y futura del ambiente externo, para identificar las oportunidades que tiene la compañía y aprovechar las condiciones en la que se encuentra para formular e implementar estrategias que le permitan ser más productivos, así mismo conocer las posibles amenazas que se presentan en su entorno para convertirlas en oportunidades.

### **Fuerza Política**

En el contexto político el gobierno nacional es el principal actor, ya que son los encargados de desarrollar las políticas públicas a través de leyes y regulaciones.

En la actualidad el gobierno impuso restricciones para las importaciones de 293 partidas a través de la resolución 116 que exige a los importadores el certificado de reconocimiento, parámetros de calidad que son exigidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEM).

Con el establecimiento de esta resolución se da paso para que empresas locales tengan mayores oportunidades de aumentar ingresos por el consumo de la producción nacional, sin embargo estas restricciones causan incertidumbres entre las empresas donde su actividades económica es importar y empresas involucradas al sector de comercio exterior.

Por otro lado el gobierno impulsa a la exportación de productos nacionales a través de los convenios comerciales firmados con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina (CAN) y Sistemas Globales de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC), con dichos acuerdos da oportunidades a las medianas y pequeñas empresa a expandir y diversificar su mercado.

### **Fuerzas Económicas**

Las condiciones económicas juegan un papel importante para el funcionamiento de la empresa, debido a las recientes políticas establecidas por el gobierno.

Se pretende compensar la balanza comercial, hasta el primer semestre del año 2014 ha aumentado el número de exportaciones en el país pero sin embargo las empresas no cuentan con la inversión necesaria para poder aumentar su producción.

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión señala que las importaciones de enero a abril 2014 apuntan un crecimiento negativo de 10.77% en valor FOB en comparación al mismo periodo del año 2013, sin embargo el año 2014 tuvo como resultado un 2.35% de crecimiento en comparación al año 2013, La variación del sector se debe a los constantes cambios en las políticas gubernamentales.

### **Fuerzas Tecnológicas**

La tecnología es una herramienta muy útil para las organizaciones y en la actualidad representa una fuente prioritaria para el manejo de la información, comunicación y automatización de los procesos, permite que las organizaciones se vuelvan más competitivas.

Dentro de las organizaciones el avance tecnológico se ha convertido en un elemento indispensable, ya que es el medio más eficiente para fortalecer la comunicación de manera rápida, efectiva y eliminando barreras geográficas.

### **Fuerzas Geográficas**

Por la ubicación geográfica en la que se encuentra Ecuador, existe la probabilidad que se presenten eventos naturales impredecibles que pueden representar amenazas para los habitantes, esto se debe a que estamos ubicados en el océano pacífico y es por allí donde se encuentra la presencia del conocido Cinturón de fuego o Cinturón Circumpacífico, este se caracteriza por ocasionar intensas actividades volcánicas y sísmica.

La presencia de algún desastre natural en el Ecuador o en los países en donde pase el Cinturón de fuego, da como resultado que se paralicen todas las actividades y que se vea afectada la economía de un país.

### **Fuerzas Ambientales**

Actualmente hay disputas por el dragado del principal puerto, ya que esto puede generar contaminación en la zonas, el dragado es de tal importancia para las navieras porque permite la entrada de buques de gran calado.

### **Fuerzas Socioculturales**

La construcción y remodelación de los puertos en el Ecuador generará mayores fuentes de trabajos para los ecuatorianos, así como también aumento de comercio.

La construcción de puertos de agua profundas permitirán que el país sea más competitivo.

#### **1.8.2 ANÁLISIS INTERNO DE LOS PROCESOS DE ASGROUP S.A**

Para el análisis interno de la organización, se ha considerado revisar cada uno de los procesos, los mismos que se han establecido en la cadena de valor, lo cual se ha identificado procesos críticos con los que cuenta la empresa al momento de realizar sus operaciones, lo que le impide llevar a cabo la mejora continua y el cumplimiento de sus objetivos.

La falta de control interno, dentro de la organización interfiere a que se cumpla con los objetivos y las metas que la organización se ha planteado.

Para ello se ha definido la escala de probabilidades e impacto que permitirá evaluar el riesgo y poder tomar acciones preventivas y correctivas que permitan mejorar el funcionamiento de la organización.

A continuación se presenta las tablas correspondientes a las escalas definidas y la valoración de los riesgos de la organización.

**Tabla 1** Escala de Probabilidades

<b>PROBABILIDAD</b>		
<b>Índice</b>	<b>Detalle</b>	<b>Descripción</b>
1	No probable	Ocurre en casos especiales.
2	Poco probable	Surge en momentos no esperados.
3	Posible	Podría ocurrir en cualquier momento
4	Probable	Casi siempre sucede.

**Elaborado por:** Kerly García

**Tabla 2** Valoración de Impactos

IMPACTO		
Ponderación	Detalle	Descripción
1	No incide	Genera efectos mínimos.
2	Baja incidencia	Impacto bajo para la organización.
3	Mediana incidencia	Genera consecuencias medianas para la organización.
4	Alta incidencia	Efectos negativos que afectan a la imagen de la organización.

**Elaborado por:** Kerly García

**Tabla 3** Matriz de Evaluación de Riesgo

OCURRENCIA	4	8	12	16
	3	6	9	12
	2	4	6	8
	1	2	3	4
PROBABILIDAD				

**Elaborado por:** Kerly García

**Tabla 4** Matriz de Riesgo AsGroup S.A.

Proceso	Factores de Riesgo	Riesgo	Tipo de Riesgo	Índice		Nivel de Riesgo		Consecuencias
				Probabilidad	Impacto			
Gestión de Venta	El ejecutivo no especifica al momento de cotizar cuantos días libres tiene la carga para no caer en demoraje.	Molestia por parte del cliente	Cliente	2	4	8	Mediana	Multas que deben cancelar el cliente
	El ejecutivo no cuenta con un tarifario para poder realizar la cotización	Inconformidad en cotización (precios elevados)	Cliente	3	3	9	Mediana	No captar nuevos embarques
Coordinación de Embarques	Incumplimiento en proceso	Retraso en la salida de una carga	Operativo	2	4	8	Mediana	Genera inconvenientes con el cliente
		El embarque no haya sido aceptado por la naviera por realizar	Operativo	1	4	4	Mediana	Mercadería no pueda ser embarcada en el buque

Proceso	Factores de Riesgo	Riesgo	Tipo de Riesgo	Índice		Nivel de Riesgo		Consecuencias
				Probabilidad	Impacto			
		mal la reserva (Booking)						
		Envió de información incorrecta al departamento de documentación o envió tardía de la misma.	Operativo	3	4	12	Alta	Transmisión de información al sistema ecuapass de manera errónea, generando multas para la organización
Documentación de Embarques	Errónea transmisión de información a la aduana para	Generación de multas	Operativo	3	4	12	Alta	Multas elevadas

Proceso	Factores de Riesgo	Riesgo	Tipo de Riesgo	Índice		Nivel de Riesgo		Consecuencias
				Probabilidad	Impacto			
	nacionalizar la carga	El cliente no podrá sacar la mercadería de los patios de la aduana	Operativo	3	4	12	Alta	Molestia por parte del cliente
	Falta de personal en el departamento	No se realiza seguimientos de los trasbordo	Operativo	1	3	3	Baja	Retraso en arribo de la mercadería
Facturación	El departamento comercial envía cotización con valores erróneos a lo pactado con el cliente	Error en precios facturados	Operativo	3	3	9	Mediana	Pérdidas Financieras
	Desorganización por parte del encargado	Equivocación en el uso de secuencia en los factureros	Operativo	1	3	3	Baja	Sanciones por parte de la Administración Tributaria por incumplir el Reglamento de Comprobante

Proceso	Factores de Riesgo	Riesgo	Tipo de Riesgo	Índice		Nivel de Riesgo		Consecuencias
				Probabilidad	Impacto			
								de Ventas
Crédito y Cobranza	Personal no cuenta con las herramientas necesarias	Inapropiada gestión de cobranza	Operativo	2	3	6	Mediana	Retraso en recuperación de cartera
	Sobre carga de trabajo, no está definidas bien las funciones							
	Incumplimiento de políticas de crédito	Asignación de créditos excesivos	Operativo	3	3	9	Mediana	Incobrabilidad de valores.
Servicio al Cliente	Entrega de documentos de manera errónea a los clientes	Insatisfacción en el servicio que	Operativo	2	4	8	Mediana	Insatisfacción del cliente y mala imagen de la

Proceso	Factores de Riesgo	Riesgo	Tipo de Riesgo	Índice		Nivel de Riesgo		Consecuencias
				Probabilidad	Impacto			
	Retraso en la entrega de documentos por no cumplir los lineamientos	se ofrece por parte de los clientes	Operativo					compañía
Contabilidad	Sobre carga de trabajo	Atraso en el registro de transacciones	Financiero	1	4	4	Mediana	Estados Financiero no presenta toda la información
	Error en cálculos	Error en el registro de transacciones	Financiero	4	4	16	Alta	Falta de razonabilidad en los Estados Financieros
	Desorganización por parte del responsable debido a que no se cuenta con toda la información registrada en los tiempos establecidos	Retraso en la presentación de Estados Financieros a la entidad reguladora	Financiero	1	4	4	Mediana	Multas

Proceso	Factores de Riesgo	Riesgo	Tipo de Riesgo	Índice		Nivel de Riesgo		Consecuencias
				Probabilidad	Impacto			
Talento Humano	Falta de programas de capacitación	Personal poco eficiente	Operativo	1	3	3	Baja	Personal con bajo rendimiento
	Elaboración de planilla de roles de manera errónea	Error en el pago de beneficios sociales	Financiero	1	3	3	Baja	Personal se ve afectado
	Falta de procedimientos para la selección del personal	Procesos de selección inadecuado	Operativo	2	3	6	Mediana	Selección de personal no apto para el puesto
Sistemas	Instalaciones inadecuadas	Daño de equipos	Tecnológicos	2	3	6	Mediana	Pérdidas de información
	Responsable no posee los conocimientos necesarios para dar el soporte al sistema	Sistema Ineficiente	Tecnológicos	4	4	16	Alta	Realizar el trabajo manualmente y luego pasarlo al sistema

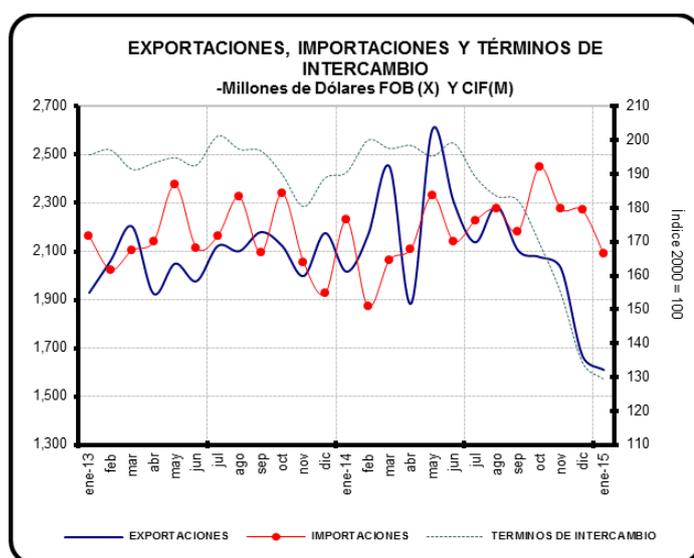
Proceso	Factores de Riesgo	Riesgo	Tipo de Riesgo	Índice		Nivel de Riesgo		Consecuencias
				Probabilidad	Impacto			
	Falta de mantenimientos	Virus Informáticos	Tecnológicos	2	3	6	Mediana	Pérdida de información

*Elaborado por: Kerly García*

## 1.9 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el país se está enfrentando a cambios respecto a las políticas de comercio e inversión establecida por el gobierno, informes emitido por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión señalan que las exportaciones en el 2014 tuvieron un incremento de 4% (FOB) en comparación al año 2013, con lo que respecta a importaciones el mercado creció en 2.35% (FOB) dada a sus constantes variaciones, la caída del mercado importador se debe a las medidas establecidas por el gobierno en restringir ciertos productos importados con la finalidad de promover el consumo de productos nacionales, campaña denominada “Primero lo Nuestro”.

**Ilustración 2** Cuadro de importaciones y exportaciones del Ecuador



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Debido a las nuevas normativas impuestas por el gobierno la actividad económica de la compañía se está viendo afectada porque los ingresos provienen generalmente de la venta de servicio de transporte internacional de carga para importaciones, es por ello que es fundamental que la gestión administrativa implemente planes de acción para mejorar el servicio que se ofrece y de esa forma fidelizar al cliente.

En la actualidad la empresa no cuenta con sus procesos definidos de manera formal, por lo cual las operaciones que se realizan no llevan un orden que permita minimizar tiempos en la ejecución de actividades o procedimientos, estas informalidades generan incumplimiento que afectan al servicio con el cliente, dado que los documentos necesarios para liberar la mercadería no se encuentran en el tiempo establecido.

En base al análisis previo de los riesgos de la empresa se puede observar que la duplicidad de funciones y la sobrecarga de trabajo generan consecuencias negativas para la organización y esto se debe a que no hay distribución de responsabilidades debido a la falta de manuales.

AsGroup S.A. está en un proceso de crecimiento, por lo que es importante adoptar medidas que les permita ser más competitivos y rentables, se propone desarrollar un Sistema de Gestión por Proceso, mediante un análisis detallado de los procesos que se manejan dentro en la organización, y así poder identificar los procesos más críticos.

Este sistema de gestión por proceso se lo realizará con la finalidad de que sea implementado para satisfacer las necesidades de los clientes, utilizando los recursos de la forma más eficiente y eficaz, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la misión de la organización.

## **1.10 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.10.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer un diseño de un Sistema de Gestión por Proceso para la empresa AsGroup S.A., con el fin de optimizar los recursos disponibles de forma eficiente y eficaz.

### **1.10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar el levantamiento de información de los procesos actuales.
2. Analizar los procesos actuales de la empresa.
3. Realizar el diseño de la cadena de valor.
4. Realizar el diseño del mapa de proceso.
5. Reconocer procesos críticos.
6. Establecer indicadores de gestión para los procesos, que permita verificar la efectividad de los mismos.
7. Proponer mejoras y recomendaciones a los procesos.
8. Elaborar manual de procesos.

## CAPÍTULO 2

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Todas las organizaciones sin importar el tamaño deben tener claro hacia dónde quiere llegar, cuál es su objetivo de ser, por eso es importante conocer este concepto.

“El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.”<sup>1</sup>

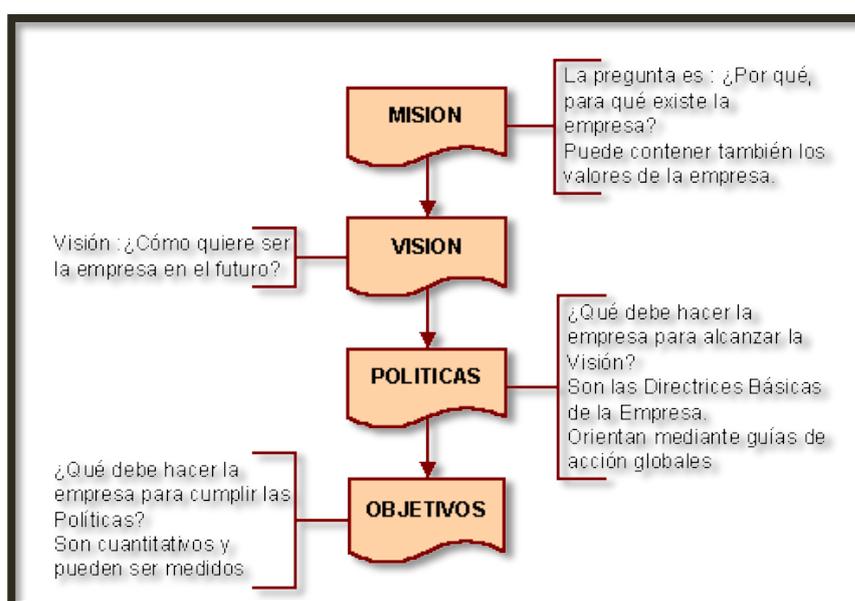
Es así como el direccionamiento estratégico sirve de lineamiento para cada una de las áreas de la empresa, estableciendo actividades en forma detallada para el cumplimiento de responsabilidades específicas de forma anticipada las personas deben saber lo que tienen que hacer, como lo tienen que hacer y para luego medir los resultados para saber si se logró lo deseado. Es necesario contar con un documento al cual se pueda recurrir en

---

<sup>1</sup> Edwin Palacio, Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes.

casos de dudas y donde se encuentre claramente especificado las pautas en seguir y como realizar ciertos procedimientos.

**Ilustración 3** Elementos de un plan estratégico



### 2.1.1 MISIÓN<sup>2</sup>

La misión es la razón de ser de toda empresa es para el objetivo el cual fue creada, en base a la misión se establecen muchas de las políticas y lineamientos.

<sup>2</sup> Muñiz González Luis, Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica.

La misión puede servirnos como punto inicial para establecer después cuales son los objetivos a alcanzar, es diseñada generalmente por los altos ejecutivos que forman parte del directorio, la misión debe ser concreta y clara.

Es necesaria que la misión sea conocida por todos quienes conforman la compañía, de esa manera sus esfuerzos se verán conjuntamente direccionados a cumplir la misión que como empresa tienen.

### **2.1.2 VISIÓN**

“Las personas solo ven lo que están preparados para ver” <sup>3</sup>.

El real diccionario de la lengua define visualizar como “formar en la mente una imagen visual de un concepto abstracto”.

Podemos decir que la visión es lo que imaginamos tener o hacer en un futuro, para las organizaciones se aplica este concepto en base a como deseamos que nuestros clientes nos vean y cuál es la mayor contribución que como empresa deseamos para la sociedad en la cual nos desarrollamos.

La visión nos permite tener claro lo que como empresa somos y adonde queremos llegar a estar. Es tan importante que la empresa conozca a dónde quiere llegar puesto que invertirá toda la energía necesaria en alcanzarlo. “La

---

<sup>3</sup> Ralph Waldo Emerson.

visión parte de una idea a la que daremos forma y enriqueceremos con los valores que hacen únicos a nuestra empresa o proyecto”<sup>4</sup>

### **2.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

*“Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuesta, es decir responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa.”<sup>5</sup>*

Los objetivos estratégicos se los plantea a largo plazo y se trabaja con el propósito de alcanzar la visión.

Los objetivos estratégicos también conocidos como objetivos generales se cumplen través de los objetivos específicos.

### **2.1.4 ESTRATEGIAS <sup>6</sup>**

La estrategia es la manera de cómo la empresa mediante la implementación de los recursos disponibles busca los medios y las formas de obtener los resultados esperados.

Para la implementación de las estrategias se debe conocer las principales fortalezas y oportunidades que tiene la empresa en relación con la competencia.

---

<sup>4</sup> Yates Martínez Carmen, La empresa sabía.

<sup>5</sup>Muñiz Gonzales Luis, Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica.

<sup>6</sup>Muñiz Gonzales Luis, Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica.

## **2.1.5 POLÍTICAS**

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.”<sup>7</sup>

### **2.1.5.1 Como Cumplir Políticas<sup>8</sup>**

Para implementar una política es necesario realizar un análisis e identificar los factores internos y externos que tiene la compañía en comparación a su competencia.

Toda política deber ser cumplibles y medibles, ya que a través de estas se alcanza los objetivos que la administración se ha implantado.

Para que una política se pueda cumplir depende mucho de la cultura de la organización y con qué recursos cuenta para alcanzar las metas planteadas, además de que los colaboradores conozcan y comprendan estas políticas.

---

<sup>7</sup> Gestión de empresa: política empresarial, disponible en <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>, fecha de consulta Julio 2014

<sup>8</sup> Políticas de empresas: ¿ Para qué sirven?, disponible en: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>, fecha de consulta Julio 2014

## 2.1.6 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

### 2.1.6.1 Definición.<sup>9</sup>

Los valores corporativos son actitudes, comportamientos o ideologías que la empresa establece con el propósito de crear ventaja competitiva que los identifique y los haga único.

La cultura empresarial permite identificar la forma de actuar ante oportunidades o problemas, permitiendo crear características distintivas con otras organizaciones.

La organización será reconocida por sus valores corporativos tanto por sus clientes, como proveedores, y comunidad. Es por eso que hoy en día algunas organizaciones imitan, aprenden y ponen en práctica los principios corporativos de empresas que han demostrado ser eficientes en sus operaciones.

### 2.1.6.2 Tipos de Valores Corporativos<sup>10</sup>

**De la empresa:** Son los valores que se ven estrechamente relacionados con la gestación de la empresa. Estos son los valores relacionados con la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa, etc.

---

<sup>9</sup> Principios y valores corporativos, disponible en: <http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos>, fecha de consulta julio 2014

<sup>10</sup> Principios y valores corporativos, disponible en: <http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos>, fecha de consulta julio 2014

**De sus empleados:** Corresponde estrictamente a las normas de conducta o maneras de actuación de los empleados. Estos son los valores relacionados con la confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad.

**Del producto o servicio:** Se refiere a características relacionadas con el producto o el servicio que se ofrece. Son relacionados con marca, tecnología empleada, procesos, oportunidad, precio, cumplimiento, procesos, certificados.

## **2.1.7 ANÁLISIS FODA**

### **2.1.7.1 Propósitos del Análisis FODA**

El nombre FODA es un Acrónimo que se usa para el análisis de cuatro conceptos valiosos en la evaluación de las características de una empresa.

El análisis FODA tiene como aplicación dentro de las organizaciones determinar los posibles factores que permitan conocer las oportunidades y problemas para el cumplimiento de los objetivos que se han establecido.

El análisis FODA, permite:

- a) Reconocer las posibilidades que tiene la organización para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.
- b) Que los directivos concienticen sobre la dimensión de los obstáculos que deberán ser afrontados.

- c) Potenciar y utilizar eficazmente sus aspectos positivos y de alguna manera disminuir el impacto que puedan tener los aspectos negativos.

**Ilustración 4** Elementos del FODA



**Fuente:** Management Journal

**Fortalezas:** Podemos decir que las fortalezas de una empresa son aquellas características propias que posee que le permiten o le favorecen para lograr los objetivos y metas de la empresa.

**Oportunidades:** Podemos decir que las oportunidades son aquellas situaciones o factores que como empresa nos afectan pero sobre los cuales no tenemos ningún control pues son agentes externos pero pueden influir

positivamente en nuestra actividad comercial y favorecer el logro de nuestros objetivos.

**Debilidades:** Las debilidades son factores internos que afecta al buen funcionamiento de la organización y suele darse porque el control interno tiene ciertas falencias.

**Amenazas:** Las amenazas son factores externos que afectan negativamente a la organización y que la organización no puede controlar.

## **2.2 GESTIÓN POR PROCESOS**

### **2.2.1 DEFINICIÓN DE PROCESO**

La ISO 9001 define como proceso “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que se interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

También se puede definir como proceso al conjunto de actividades que con apoyo de recursos agregan valor, se transforman en elementos de salida y se retroalimenta entre sí.

### **2.2.2 COMPONENTE DE UN PROCESO**

El proceso se compone de tres elementos:

1. **Input o entrada:** Son todos los elementos que cumplen con alguna característica específica y que pueden provenir de un proveedor interno o externo o de la salida de otro proceso.
2. **Secuencia de actividades:** Ejecución de las actividades con apoyo de los medios y los recursos necesarios.
3. **Output (salida):** Es el resultado que se obtiene de la transformación de las entradas, dichos resultados cumplen con los requisitos establecidos.

### 2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO<sup>11</sup>

Para poder definir un proceso debe cumplir ciertas características como:

1. Los procesos deben tener una razón de ser.
2. Que se puedan identificar su inicio y su fin.
3. Posibilidad de representarlo gráficamente.
4. Que sea medible y controlable.
5. Existencia de un responsable.

### 2.2.4 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

Los procesos son importantes que se implementen porque son las bases para el funcionamiento de la empresa añaden valor en las operaciones que se realizan.

---

<sup>11</sup> César Camisón, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

La implementación de procesos permite que no haya desperdicios de recursos ya que todo está más ordenado y controlado, permitiéndole a la empresa ser más eficiente con los recursos que dispone.

### **2.2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

No existe una normalización para los procesos, pero se los puede distinguir por su misión, a continuación se muestra los tipos de proceso que se desarrollan dentro de las organizaciones:

1. Procesos Estratégicos.
2. Procesos Clave
3. Procesos de Apoyo

**Procesos Estratégicos:** Estos procesos son responsabilidad de la dirección, quienes son los encargados de establecer el plan estratégicos, el control interno y los mecanismos para cumplir las metas.

**Procesos Clave:** Los procesos claves están enfocados con la satisfacción y exigencias del cliente.

**Proceso de Apoyo:** También conocido como procesos de soporte, ya que brindan los recursos para dar inicio a los procesos clave, este tipo de procesos también dan el valor agregado al producto.

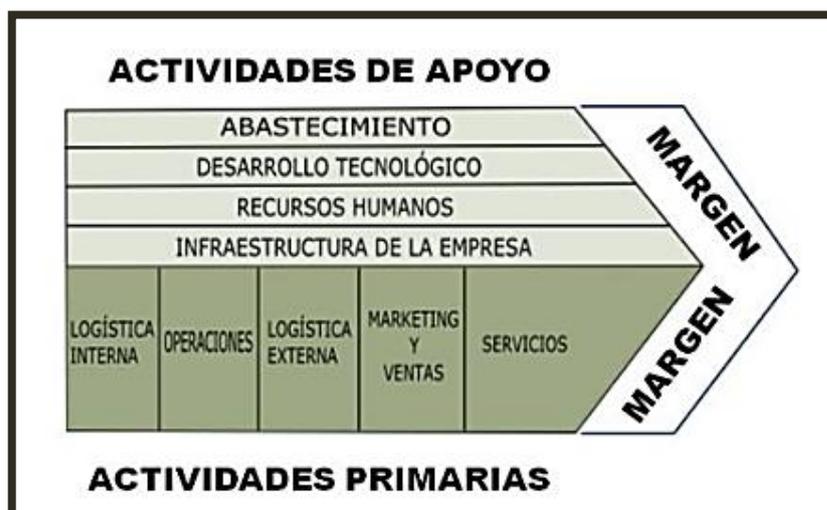
## 2.3 CADENA DE VALOR

### 2.3.1 DEFINICIÓN

Los beneficios que percibe el cliente por el costo de usar o adquirir un producto o servicio se define como valor según Michael Potter, con esa definición podemos decir que la cadena de valor es la forma de como la organización ejecutan los procesos y actividades para darle ese valor agregado y cumplir con el plan estratégico.

La cadena de valor permite analizar las distintas actividades en cada proceso de la organización, Identificando si la ejecución de las mismas agrega o no valor al producto. La ventaja competitiva de la organización depende del cumplimiento de cada uno de estos procesos.

*Ilustración 5 Cadena de Valor*



*Fuente: cmigestión*

Los procesos de la organización son parte de la cadena de valor, en la ilustración que se muestra se observa que la cadena está compuesta por actividades primarias y secundarias.

- ✓ **Actividades Primarias:** Relacionadas con el producto o servicio, se incluyen todo los procesos que intervienen en la fabricación del mismo, por ejemplo actividades de logística interna, producción, comercialización y venta y servicios post-venta.
  
- ✓ **Actividades Secundarias:** Actividades que sirven de apoyo a la fabricación del producto, por ejemplo se considera actividades de apoyo a la tecnología, infraestructura, recurso humano; sin embargo dependiendo de la actividad económica de la empresa la tecnología puede considerarse como actividades primarias.

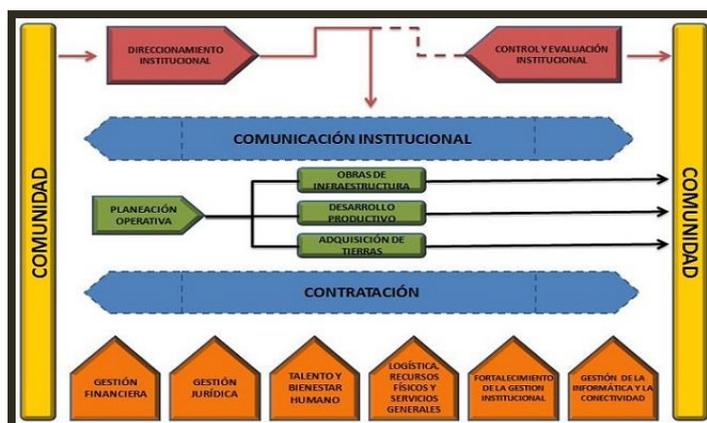
## 2.4 MAPA DE PROCESO

Actualmente los procesos son y forman parte de la bases operativa de las organizaciones y se van convirtiendo en la base estructural para el crecimiento de muchos establecimientos.

El mapa de proceso sirve para representar la estructura de la organización gráficamente, se puede visualizar las relaciones internas, permite analizar las áreas que no agregan valor para aplicar mejoras.

El mapa de proceso se forma en base a los procesos estratégicos, operativos y de soporte, sin embargo la atención es enfocada a los procesos operativos porque se podría decir que son el motor de la organización, pero la participación de cada uno de ellos genera un alto rendimiento.

*Ilustración 6 Ejemplo de Mapa de proceso*



## **2.5 IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS**

### **2.5.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO CRÍTICO?**

Dentro de las organizaciones aunque exista una buena administración siempre van a existir problemas, por lo que la dirección siempre se ve en la obligación de realizar evaluaciones en el control interno.

Los procesos críticos son procesos que están obstruyendo al cumplimiento de metas, los empleados y beneficiarios están inconformes con su rendimiento y este tipo de escenario se da porque el control interno tiene cierta debilidad.

Para identificar qué proceso es crítico existen 3 criterios<sup>12</sup>:

- ✓ Identificación de procesos con funciones inadecuadas.
- ✓ Impacto sobre el cliente.
- ✓ Factibilidad para iniciar cambios.

### **2.5.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN<sup>13</sup>**

La matriz de priorización es una herramienta que permite priorizar actividades en base a la ponderación de criterios.

La matriz de priorización es usada para la toma de decisiones cuando:

---

<sup>12</sup> Medina Alejandro, Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico.

<sup>13</sup> Camisón César, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

- ✓ Existen varias opciones.
- ✓ Hay desacuerdos.
- ✓ Las opciones que generan se relacionan.
- ✓ Recursos escasos para adquirir programas de mejoras.

En la matriz de priorización se le da valoración a cada criterio para posteriormente sea analizado, existen dos métodos:

- 1. Método del criterio analítico completo:** Establece los objetivos a alcanzar, creando un listado de criterios para luego ser comparados entre sí a partir de la ponderación.
  
- 2. Método del consenso de criterios:** Se establecen las prioridades en los criterios, se ordenan las opciones y se calcula la puntuación para cada criterio.

#### **2.5.2.1 Construcción de la Matriz de Priorización**

Para la elaboración se debe considerar el siguiente procedimiento:

- Definir claramente los objetivos a alcanzar.
- Identificar los criterios.
- Dar valoración a cada criterio.
- Construir la matriz.
- Definir la escala para cada criterio.
- Comparar los criterios usando la escala predefinida.

- Sumar los valores de cada columna y anotar el resultado global.
- Sumar los valores de cada fila
- Comparar todas las opciones considerando la ponderación de los criterios.
- Comparar cada opción en base a la combinación de todos los criterios.
- Ordenar las alternativas de mayor a menor.

#### **2.5.2.2 Ventajas de la Matriz de Priorización**

Está en una herramienta útil para las empresas porque permite evaluar cuantitativamente cada uno de los criterios y a su vez poder realizar un análisis de sensibilidad, además de que promueve la integración del personal porque se lo realiza en base a un brainstorming.

#### **2.5.3 LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS**

La identificación de los proceso permite implementar acciones correctivas y preventivas si es necesario para la mejora continua dentro de la organización.

Para identificar los procesos se debe revisar la información acerca de las actividades que se realizan, clasificarla y ordenarla.

El procedimiento para el levantamiento de un proceso es:

- Definir límites.
- Recolección de datos.

## **2.5.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESO**

Para poder aplicar medidas correctivas en un proceso se debe entender su funcionamiento y que contribuye el uso de este a la organización.

Se debe levantar información acerca del proceso que se desee mejorar y dicho resultado se lo puede realizar con el uso de diagramas.

### **2.5.4.1 Diagramas de Flujo<sup>14</sup>**

El diagrama de flujo representa gráficamente un proceso, el mismo que está representado por símbolos que contiene descripciones breves, permitiendo la comprensión de los procesos en forma más clara.

Los diagramas de flujos muestran las relaciones entre procesos ofreciendo una descripción visual de las actividades que interviene.

### **2.5.4.2 Beneficios del Diagrama de Flujo**

- ✓ Visión clara y transparente del proceso.
- ✓ Permite identificar las fortalezas y debilidades de los procesos.
- ✓ Establece límites en los procesos.
- ✓ Identifica a los clientes.
- ✓ Comunicación eficiente entre los empleados ya que se usa un lenguaje común.
- ✓ Sirve de referencia para los mecanismos de control y evaluación de procesos.

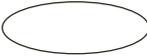
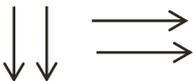
---

<sup>14</sup> Qué es un diagrama de flujo, disponible en: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>, fecha de consulta Agosto 2014.

### 2.5.4.3 Simbología de los Diagramas de Flujos

La siguiente simbología para elaborar diagramas de flujos:

**Tabla 5** Simbología de los diagramas de flujos

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Comienzo o final de un proceso.
	Actividades que se realizan como parte del proceso
	Análisis de decisión sirve para cuando hay que tomar decisiones.
	Conexión entre procesos independientes.
	Generación o consultas en documentos.
	Muestran la dirección y conectan actividades.

*Elaborado por: Kerly García*

## 2.6 MEDICIÓN

### 2.6.1 DEFINICIÓN

Una de las herramientas que permite expresar de forma cualitativa o cuantitativa la realidad de una variable así como su comportamiento y

característica son los indicadores, ya que permite la comparación entre periodos o metas.

Los indicadores sirven para establecer la misión, objetivos o metas por lo cual es una herramienta que no solo indica un dato sino que agrega valor administrativa a la organización.

Un indicador se lo considera conveniente cuando cumple con características tales como:

- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Representatividad:** Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- **Rentabilidad:** Debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Relatividad en el tiempo:** Se debe determinar y formular de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.
- **Sensibilidad:** Debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

Es necesario que al establecer los indicadores participen de esto el propietario del proceso y su superior lo que permitirá

establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener.

### 2.6.2 TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de resultados o de procesos. Los primeros suelen medir las salidas de los procesos mientras los segundos miden lo que está sucediendo con las actividades.

Existen diversos tipos de indicadores de gestión que nos van a permitir medir y mejorar la actuación de la organización, entre ellos tenemos:

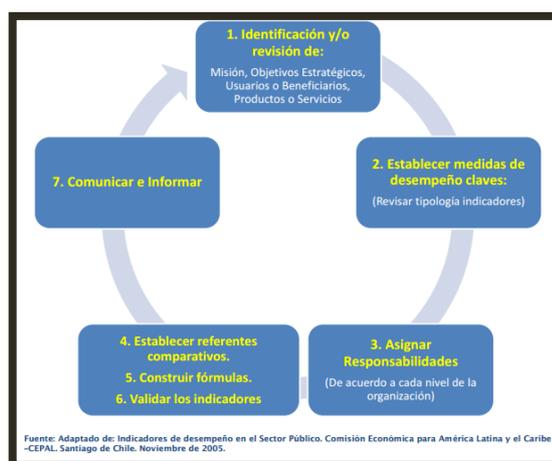
- **Indicadores de Eficacia:** Eficacia está relacionado con hacer efectivo un propósito. Los indicadores de eficacia se relacionan con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de trabajos o tareas. Ejemplo: Porcentaje de satisfacción de los clientes en relación con los pedidos.
- **Indicadores de Eficiencia:** Tomando en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y capacidad para llevar a cabo el trabajo o tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia se relacionan con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de las tareas. Ejemplo: Rotación de Inventarios, Tiempo de fabricación de una pieza, razón de piezas/minuto.

- **Indicadores de Gestión:** Gestión es administrar o establecer acciones para hacer realidad los objetivos planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar un proceso. Ejemplo: Productos en procesos / Productos terminados.
- **Indicadores de Cumplimiento:** Teniendo en consideración que cumplimiento corresponde a la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento son las razones que nos indican el grado de consecución de una tarea o trabajo. Ejemplo: Productos terminados / pedidos
- **Indicadores de Evaluación:** Al considerar que evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios o métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de la organización.

### 2.6.3 METODOLOGÍA

Para formular los indicadores se debe tomar en cuenta los siguientes criterios generales:

*Ilustración 7 Metodología para crear indicadores*



*Fuente: Guía para la construcción de indicadores*

#### 1. Identificación y/o revisión de Misión, Objetivos Estratégicos:

Para la construcción de un indicador este es el punto de inicio, ya que se debe definir el tipo de medición, la misma que debe ser coherente según el tipo de información que se pretende analizar.

#### 2. Establecer medidas de desempeño claves:

El número y tipo de indicadores va a depender de los objetivos que se han determinado, del nivel y característica de la organización. El número de indicadores debe limitarse a captar el interés de los

diferentes usuarios para quienes va dirigido; así como cubrir las dimensiones del desempeño de manera integrada y que permitan conocer el desempeño de los procesos para identificar debilidades, demoras, etc.

- 3. Asignar Responsabilidades:** Los indicadores se desarrollan en todos los niveles de la organización ya que permite observar los resultados de un producto o servicio en los diferentes niveles, se incluyen a los líderes a cargo que son responsable de ellos. Es importante aquí que el responsable sea una persona que conoce las actividades relacionadas con el indicador asignado.
- 4. Establecer referentes comparativos:** Es importante poder establecer comparativos para que los indicadores sean de mayor importancia y relevancia para la institución. Estos comparativos pueden ser con datos históricos o comparables con entidades externas, realizando de esta manera benchmarking, pero todo va a depender de las necesidades planteadas en los objetivos iniciales.
- 5. Construir fórmulas:** La construcción del indicador debe asegurarse que el cálculo obtenga la información de las variables que se desean medir. Existe una estructura básica del indicador:

- **Objetivo:** Señala el para qué se establece el indicador y qué mide.
- **Definición:** Debe ser sencilla y clara y que no conste de más de una característica.
- **Responsabilidad:** indica a las personas responsables del proceso y de las acciones del mismo.
- **Recursos:** Talento humano, medios, entre otros.
- **Periodicidad:** Depende del tipo de indicador y los datos que van hacer analizados para poder tener información suficiente.
- **Nivel de Referencia:** Pueden ser metas, datos históricos, estándar establecidos, requerimiento del cliente o de la competencia o cifra acordada por el grupo de trabajo. Entre los valores típicos de referencia tenemos:
  - **Nivel Base:** Valor inicial o actual de un indicador.
  - **Umbral:** Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
  - **Rango de Gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo aceptables que el indicador puede tomar.

- 6. Validar los indicadores:** En esta etapa se debe permitir asegurarse su transparencia y confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Entre algunos criterios de validación tenemos: Pertinencia, relevancia, homogeneidad, independencia, costo, confiabilidad, oportunidad, etc.
- 7. Comunicar e informar:** Para la comunicación de los resultados es necesario tener en cuenta que los indicadores proporcionan información de la realidad institucional, por lo cual dichos resultados se deben comunicar a las personas interesadas, en un lenguaje sencillo y entendible.

## **2.7 DIAGRAMA ISHIKAWA**

### **2.7.1 DEFINICIÓN<sup>15</sup>**

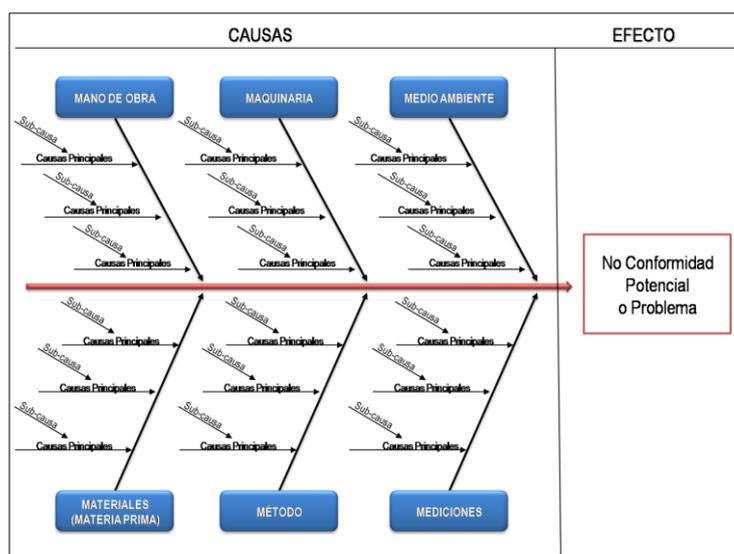
El diagrama de Ishikawa también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, sirve para representar gráficamente las causas que generan un efecto negativo o positivo en un producto, servicio o proceso.

---

<sup>15</sup> Comisión César, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

Esta herramienta es útil porque permite la mejora continua dentro de la organización, analiza detalladamente las condiciones que afectan al producto.

**Ilustración 8** Estructura básica de Ishikawa



**Fuente:** Como mejorar tu sistema ISO9001

En la figura se muestra la estructura del diagrama de Ishikawa, donde el lado izquierdo sirve para las causas principales y secundarias mientras que en el lado derecho se coloca el efecto, el efecto se genera casi siempre por falta o falla de un recurso sea este talento humano, maquinarias, suministro o tecnología.

### 2.7.2 PROCEDIMIENTO<sup>16</sup>

Cuando se tiene un problema dentro de la organización, es recomendable que el personal de todas las áreas participe y así ver los diferentes enfoques para tomar las acciones correctivas.

Para construir un diagrama de causa y efecto se debe considerar los siguientes puntos:

1. **Definir y escribir el problema a analizar.**
2. **Realizar un brainstorming con los participantes**, para identificar las causas que generan el efecto es importante que no se critiquen las opiniones y que se motive la participación.
3. **Representación.** Cuando ya se tenga una lista de las posibles causas es necesario considerar si es una causa principal o secundaria, se debe tomar en cuenta que las causas sean de característica similares. Estas causas se las coloca en el lado izquierdo de la estructura.
4. **Análisis.** En esta etapa se examina y se determina cual son las causas con mayor ocurrencia de manera que se pueda darle un orden para poder emprender las acciones correctivas necesarias.

---

<sup>16</sup> Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, César Camisón.

## 2.8 CICLO DE DEMING<sup>17</sup>

### 2.8.1 DEFINICIÓN

El ciclo de Deming o ciclo de la calidad es una herramienta que se utiliza en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, basada en cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Deming presentó esta metodología en los años 50 en Japón y hasta la actualidad es utilizada.

Como es una herramienta que busca la mejora continua, implementarla ayuda a que las empresas alcancen sus objetivos, tengan mayor rentabilidad con costos bajos utilizando los recursos de manera eficaz y eficiente y satisfaciendo las necesidades del cliente con productos o servicios de calidad.

### 2.8.2 ETAPA

*Ilustración 9* Ciclo de Deming



*Elaborado por: Kerly García*

<sup>17</sup> Camisón César, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

Las etapas que intervienen en el ciclo de la calidad son:

- **Planificar (Plan):** La alta dirección es la encargada de establecer el plan estratégico.
- **Hacer (Do):** El personal realiza el trabajo según las funciones delegadas.
- **Comprobar (Check):** Se realiza una evaluación de las actividades para verificar que se hayan cumplido con el plan estratégico establecido al principio de las operaciones.
- **Actuar (Action):** Una vez que se obtengan resultados se buscan acciones correctivas y preventivas para mejorar el desempeño de los procesos.

## 2.9 MANUAL DE PROCESO

### 2.9.1 DEFINICIÓN

Para que una empresa funcione de manera eficiente y eficaz la gerencia debe brindar a los empleados los recursos y herramientas para su desenvolvimiento en las diferentes funciones administrativas.

El conocimiento del negocio por parte de los empleados es fundamental permitiendo que la empresa cumpla con sus objetivos.

El manual de proceso es un documento de recopilación en forma textual, donde se narra las instrucciones a seguir de cada una de las actividades y procedimientos que se realizan dentro de la organización.

El manual de proceso permite estandarizar y garantizar el trabajo que realizan los empleados, porque aumentan la posibilidad de que se usen los sistemas y procesos.

### **2.9.2 VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESO<sup>18</sup>**

Las ventajas del uso de manuales de procesos son:

- ✓ Existe claridad en la definición de responsabilidades para cada proceso.
- ✓ El que existan normas bien establecidas, representa una ventaja frente ante el uso de autoridad.
- ✓ Que los procedimientos sean realizados en forma uniforme.
- ✓ Aclara dudas y Facilita el entendimiento del puesto al personal recién ingresado.
- ✓ Facilita labores de auditoría y control interno de cada uno de los procesos
- ✓ Herramienta para el control interno.

---

<sup>18</sup> Manual de procesos y calidad, disponible en: [http://www.trabajo.com.mx/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_la\\_calidad.htm](http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm), fecha de consulta Julio 2014

### 2.9.3 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESO

*“El objetivo principal del manual de proceso es dotar a la empresa de una herramienta de trabajo como es el manual para la estandarización de sus procesos y que contribuya al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, además de constituir un elemento de apoyo para el cumplimiento de responsabilidades asignadas ofreciendo una guía completa y siempre actualizada.”<sup>19</sup>*

### 2.9.4 PARTES DE UN MANUAL DE PROCESO

El manual de proceso está conformado por:

- Índice
- Introducción
- Objetivo del manual
- Alcance
- 
- Como usar el manual
- Responsables
- Descripción de Actividades
- Diagrama de Flujo

---

<sup>19</sup> Manual de procesos y procedimientos, disponible en: [http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL\\_PROCESOS\\_PROCEDIMIENTOS.pdf](http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf), fecha de consulta Agosto 2014

### **2.9.5 QUIENES DEBEN USAR EL MANUAL DE PROCESOS**

El manual es un documento de consulta para todos los empleados, ayuda a restar la incertidumbre, el manual es un documento donde permite al empleado conocer sus responsabilidades con la organización.

El manual sirve como método de evaluación que pueden usar los jefes de los diferentes departamentos porque sirve para corroborar el desempeño de sus subalternos.

Los manuales pueden ser usados por los organismos reguladores porque les permite conocer las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización en el caso de que existan anomalías por pedidas o desvió de recursos.

## **CAPÍTULO III**

### **3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESO DE LA EMPRESA ASGROUP S.A**

#### **3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1 MISIÓN**

Proveer servicios de transporte y Logística internacional de carga de importación y exportación a nivel global con la más alta calidad.

##### **3.1.2 MISIÓN PROPUESTA**

Somos una empresa que se dedica a satisfacer las necesidades logísticas de transporte internacional de carga, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad, contamos con equipo proactivo y una red de agentes de cargas en el exterior.

##### **3.1.3 VISIÓN**

Constituirnos en un operador logístico con presencia global, servicios automatizados e integrados y rutas establecidas trabajando bajo los más altos estándares de calidad y creando valor en las relaciones con nuestros clientes y proveedores.

### **3.1.4 ESTRATEGIAS**

Las estrategias que se han establecido para acaparar mayores ingresos y ventaja competitiva fueron aprobadas por la gerencia de la empresa.

#### **Estrategias a nivel de negocio**

- ✓ Coordinar con las navieras para obtener información previa de los costos de los fletes según cronograma planificado de salidas de los buques.
- ✓ Alianza con empresas de transporte terrestre de carga para reducir los costos locales y dar un mejor precio al cliente.
- ✓ Abrir una oficina en la ciudad de Quito para aumentar el número de clientes en la región.
- ✓ Dar asesoría a las empresas que deseen ingresar al mercado exportador brindando los conocimientos y garantía, haciendo uso de nuestro servicio.

### 3.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con los directivos de Asgroup se ha establecido los objetivos estratégicos en base a análisis, uso de herramientas y a la experiencia de la empresa en el desarrollo de su actividad económica.

Para el establecimiento de los objetivo se consideró las siguientes perspectivas que AsGroup desea cumplir.

**Tabla 6** *Objetivos Estratégicos AsGroup S.A.*

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS ASGROUP S.A.</b>	
<b>Enfoque Financiero</b>	
✓	Aumentar el volumen de carga en un 15% en el año en curso.
✓	Establecer metas mensuales en la prestación de servicio y reconocer el esfuerzo del personal en el cumplimiento de la misma.
<b>Enfoque a Clientes</b>	
✓	Estandarizar el servicio que ofrecemos en el proceso de importaciones.
✓	Buscar la satisfacción de cada uno de nuestros clientes.
<b>Enfoque a Procesos Internos</b>	
✓	Crear un manual de procesos para la compañía.
✓	Estandarizar los de la empresa.
✓	Poner en marcha el Sistema de Gestión para la compañía.
<b>Enfoque al crecimiento y aprendizaje</b>	
✓	Optimizar el desempeño del personal.
✓	Capacitar a nuestro personal en el conocimiento de herramientas para la aplicación de sistema de gestión por proceso.

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### **3.1.6 POLÍTICAS**

Se busca que el cliente se sienta a gusto con el servicio que se brinda, un cliente satisfecho es un medio de publicidad más que tiene la empresa, ya que el mensaje voz a voz es sin duda una de las mejores técnicas del marketing para el crecimiento de una organización.

Con el objetivo de mejorar se han establecidos las siguientes políticas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

#### **Políticas de Ventas**

Las siguientes políticas de venta se las establece debido a que al ejecutivo no se le exige una cantidad mínima de embarques a vender y sobre ello pueda comisionar.

- ✓ Cada ejecutivo de venta deberá realizar al menos ventas mensuales de 30 contenedores de carga full con utilidad del 30% sobre costo.
- ✓ La venta de cargas suelta será de al menos 60 metros cúbicos para que el ejecutivo pueda comisionar.
- ✓ Se exige que por ejecutivo de venta se realice 4 exportaciones al mes.
- ✓ El porcentaje a comisionar es del 10% sobre sus ventas siempre y cuando se cumpla las políticas establecidas en los incisos anteriores.

### **Políticas de Crédito y Cobranza**

Se ha definido las siguientes políticas dado a que la empresa otorga créditos excesivos a sus clientes, elevando el nivel de riesgo crediticio.

Para la otorgación de crédito a clientes nuevos se debe cumplir con los siguientes requisitos:

#### **Para Sociedades:**

- Años de funcionamiento del negocio mínimo 2 años.

#### **Para Personas Naturales:**

- Años de funcionamiento del negocio mínimo 3 años.
- Ser una persona obligada a llevar contabilidad según las disposiciones del Servicio de Rentas Internas.

#### **Documentación a presentar para solicitar crédito:**

- Llenar la solicitud de crédito.
- 1 Referencia bancaria al menos.
- 2 Referencias comerciales.
- Copia de cédula y certificado de votación del representante legal
- Copia de RUC.

- Copia del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones al día.
  - Copia de Estados Financieros
- ✓ Los créditos se autorizan por la Jefa Financiera.
  - ✓ Los clientes que poseen créditos vencidos no podrán retirar los documentos de los otros embarques con próximo arribo.
  - ✓ No se extenderá el plazo de los créditos otorgados.
  - ✓ La provisión para los créditos incobrables se lo realizará de acuerdo a la normativa vigente en el país.
  - ✓ Para otorgar préstamos a empleados deben tener mínimo 6 meses laborando en la institución.
  - ✓ El monto de los préstamos al trabajador no puede superar 3 veces su sueldo.
  - ✓ El Gerente General es la única persona autorizada para otorgar créditos a los agentes del exterior.

### **Políticas de Facturación**

Para el proceso de facturación la Gerencia ha establecido que la factura o registro de flete debe ser emitida hasta 24 horas después de que el fidejante haya sido receptado, considerando que debe estar lista para cuando el buque haya zarpado o arribado y de esta forma la misma pueda ser enviada de forma escaneada al cliente y que pueda emitir la retención dentro del límite que

establece el Reglamento de Comprobante de Venta, Retención y Otro Documentos Complementarios.

### **3.1.7 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

Que nuestros proveedores y clientes reconozcan Asgroup S.A. por el cumplimiento íntegro de nuestros valores y principios corporativos; y que el personal de la empresa se sienta identificado con el deber que tienen de actuar como corresponde en cada una de sus acciones.

- **Honestidad:** Ser transparentes en cada una de nuestras actividades.
- **Compromiso:** Entregar toda nuestra capacidad en el cumplimiento de cada una de nuestras funciones.
- **Orientación al Servicio:** Mostrarnos siempre con vocación a servir a cada uno de nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Nos esforzamos en el cumplimiento efectivo y eficiente de la responsabilidad adquirida.

### **3.1.8 ANÁLISIS FODA**

#### **Fortaleza**

- Convenios con agentes de cargas en el exterior.
- Personal con buen manejo de idiomas.

- Personal comprometido y profesional.
- Credibilidad del servicio que se ofrece.
- Respaldo financiero de instituciones de categoría AAA+.

### **Oportunidades**

- Confianza de los clientes en el servicio que se ofrece.
- Contar con oficina en el principal puerto del país.
- Alianzas con empresas que ofrecen servicios complementarios.
- Políticas gubernamentales que promueven la exportación, ventaja para aumentar las ventas.

### **Debilidades**

- No contar con sucursales en otras ciudades del país.
- No posee una página web.
- El sistema contable que usa la compañía no satisface las necesidades requeridas por la empresa.
- No se realiza evaluaciones a los empleados en el desarrollo de las actividades.
- No se lleva registro de las actividades de control.
- No existe documentos que permitan el desarrollo de actividades de manera formal.

- Falta de establecimiento de indicadores que permitan evaluar el desempeño de la organización.

### **Amenazas**

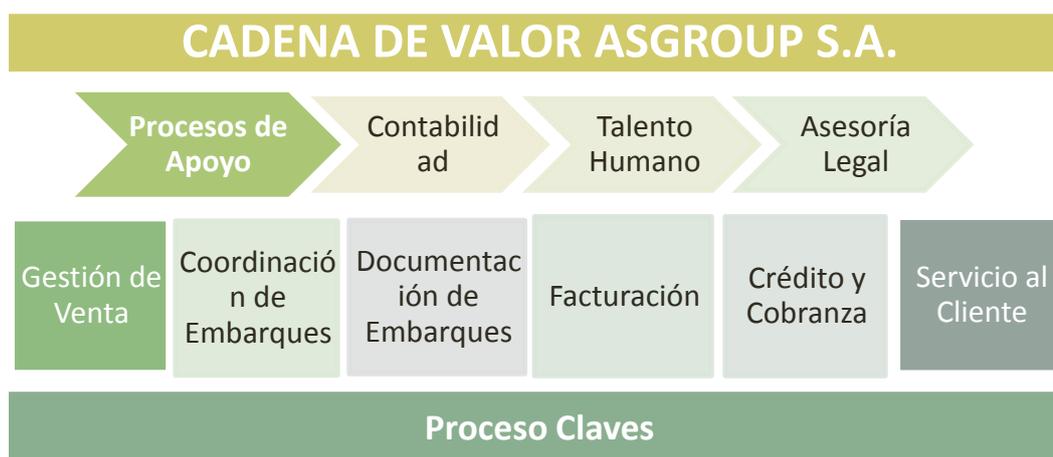
- Posicionamiento de competidores en el mercado.
- Cambios en políticas gubernamentales de importación.
- Paralización de actividades en los puertos de destino.
- Variación constante en el precio de los fletes.

### 3.2 ESTABLECER CADENA DE VALOR

Se ha identificado los procesos claves y de apoyo dentro de la organización, como procesos claves tenemos: gestión de venta, coordinación de embarques, documentación de embarques, facturación, crédito y cobranza y servicio al cliente.

Como procesos de apoyo: Contabilidad, talento humano y asesoría legal.

**Ilustración 10** Cadena de Valor de AsGroup S.A.



**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.3 MAPA DE PROCESO

En base a información proporcionada de la situación actual de la empresa, se ha propuesto el siguiente mapa de proceso, en el cual se ha identificado los procesos claves y de apoyo, como también un proceso estratégico que es conducido por el Gerente General de AsGroup quien a su vez es el propietario.

**Ilustración11** Mapa de Proceso de AsGroup S.A



**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

Con el mapa de proceso desarrollado en la ilustración N°11 se va identificar los subprocesos que cada uno de ellos contiene.

#### Procesos Claves:

En la tabla N°7 se muestra el desglose de cada uno de los procesos claves, así como los subprocesos que contienen, los mismos que se han identificado en base a la situación actual de AsGroup.

**Tabla 7** *Procesos y Subprocesos Claves de AsGroup S.A.*

<b>Procesos Claves</b>	<b>Subprocesos</b>
<b>1. Gestión de Venta</b>	1.1. Gestión de Ventas.
<b>2. Coordinación de Embarques</b>	2.1. Coordinación de Embarques de Importación. 2.2. Coordinación de Embarques de Exportación.
<b>3. Documentación de Embarques</b>	3.1. Documentación de Embarques de Importación. 3.2. Documentación de Embarques de Exportación.
<b>4. Facturación</b>	4.1. Facturación.
<b>5. Crédito y Cobranza</b>	5.1. Crédito. 5.2. Cobranza.

<b>6. Servicio al Cliente</b>	6.1. Servicio al cliente.
-------------------------------	---------------------------

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### **Procesos de Apoyo:**

En la tabla N°8 se detalla los procesos de apoyo que tiene la organización.

**Tabla 8** *Procesos y Subprocesos de Apoyo AsGroup S.A.*

<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Subprocesos</b>
<b>7. Contabilidad</b>	7.1. Pago a Proveedores 7.2. Contabilidad
<b>8. Talento Humano</b>	8.1. Reclutamiento y Selección del Personal. 8.2. Nómina.

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

**Nota:** Para el desarrollo del siguiente trabajo no se ha considerado el proceso de Asesoría Legal debido al que el mismo es realizado externamente.

### 3.5 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para determinar los procesos sobre los cuales se enfoca el siguiente estudio se utilizó una matriz de priorización (ver anexo 1), la cual permitirá valorar cada uno de los subprocesos y la influencia que tienen estos sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. La asignación de valores para la matriz de priorización se lo hizo conjuntamente con la jefa financiera y la gerencia. El equipo decidió que la escala para la priorización contenga los valores 1, 2,3 y 4.

**Tabla 9** Puntaje Matriz de Priorización

CRITERIO	PONDERACIÓN
Alta Incidencia	4
Mediana Incidencia	3
Baja Incidencia	2
No incide	1

**Elaborado por:** Kerly García

Debido a la valoración obtenida podemos concluir que los procesos críticos son los siguientes:

**Tabla 10** *Procesos Críticos AsGroup S.A.*

<b>PROCESOS CRÍTICOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Gestión de Ventas	31
Coordinación de Embarques de Importación	30
Crédito	33

**Elaborado por:** Kerly García

### **3.6 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A LA METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING**

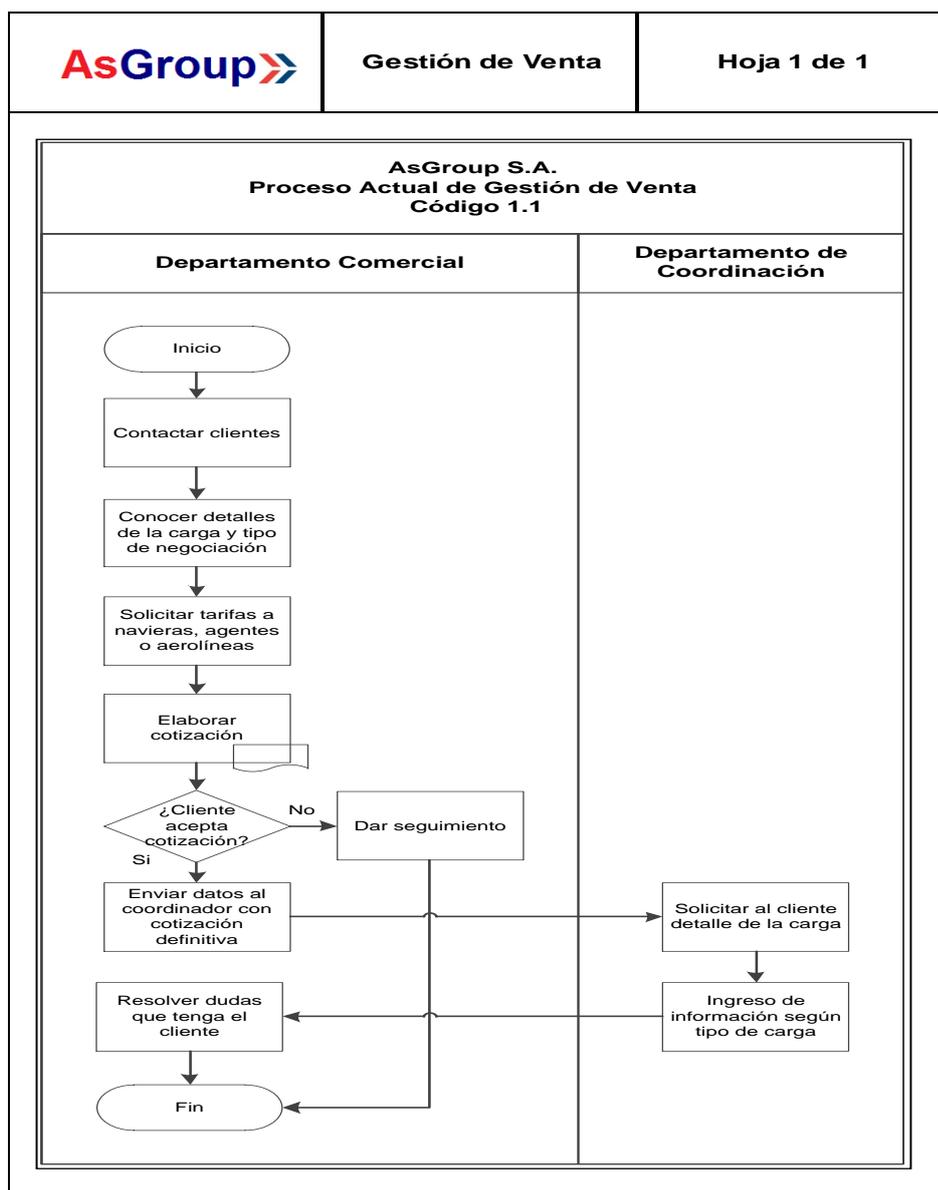
Una vez que se ha identificado los procesos críticos de la organización según tabla N° 10, se procede a realizar los análisis de valor agregado correspondientes para las situaciones actuales y mejoradas de cada proceso.

- Análisis de los procesos mejorado.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Propuesta de mejora en base a la metodología de Deming.

Para los procesos no críticos se realizará el respectivo análisis de valor agregado con la situación actual, en el manual se presentará su proceso y los indicadores correspondiente.

### 3.6.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA

#### 3.6.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso Gestión de Venta



*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### 3.6.1.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Venta

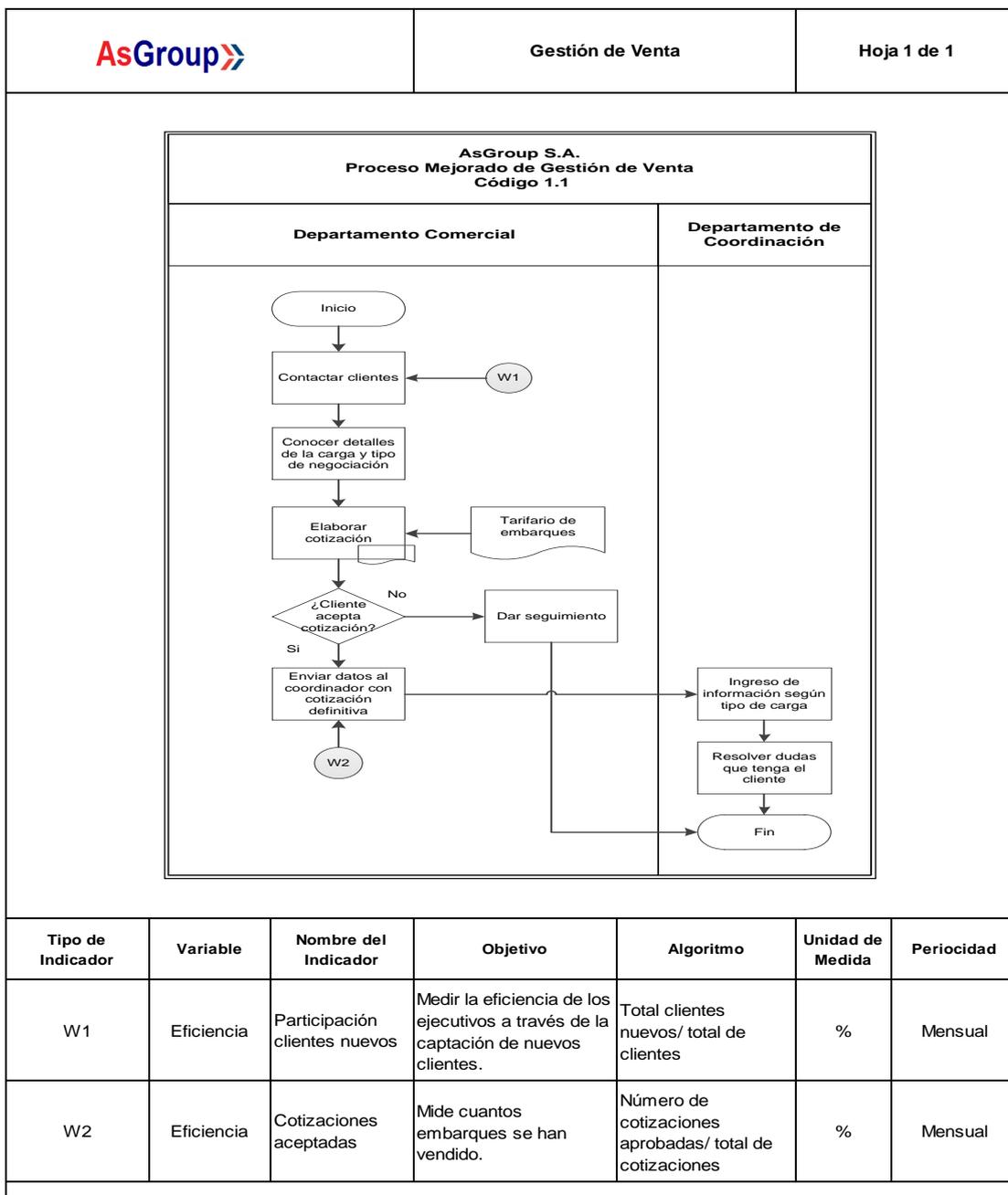
**Tabla 11 Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Gestión de Venta**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Gestión de Venta						Subproceso: Gestión de Venta			
	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	X							Contactar Clientes	60
2	X							Conocer detalles de la carga y tipo de negociación	15
3			X					Solicitar tarifas a las navieras, agentes o aerolíneas	45
4			X					Elaborar cotización	15
5				X				Dar seguimiento	25
6					X			Enviar datos al Coordinador con cotización definitiva	5
7	X							Solicitar al cliente detalle de la carga	15
8		X						Ingreso de información según tipo de carga	25
9	X							Resolver dudas que tenga el cliente	15
<b>Tiempo total</b>									<b>220</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.A.C	Valor agregado al cliente				4	105		47.73%	
V.A.E	Valor agregado a la empresa				1	25		11.36%	
P	Preparación				2	60		27.27%	
E	Espera				1	25		11.36%	
M	Movimiento				1	5		2.27%	
I	Inspección				0	0		0.00%	
A	Archivo				0	0		0.00%	
TT	<b>Total</b>				<b>9</b>	<b>220</b>		<b>100.00%</b>	
VA	<b>Valor agregado</b>					59.09%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					40.91%			

**Elaborado por: Kerly García**

**Fuente: AsGroup S.A.**

### 3.6.1.3 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Venta



**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.

### 3.6.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Venta

**Tabla 12** Análisis Valor Agregado Situación Mejorada Proceso Gestión de  
Venta

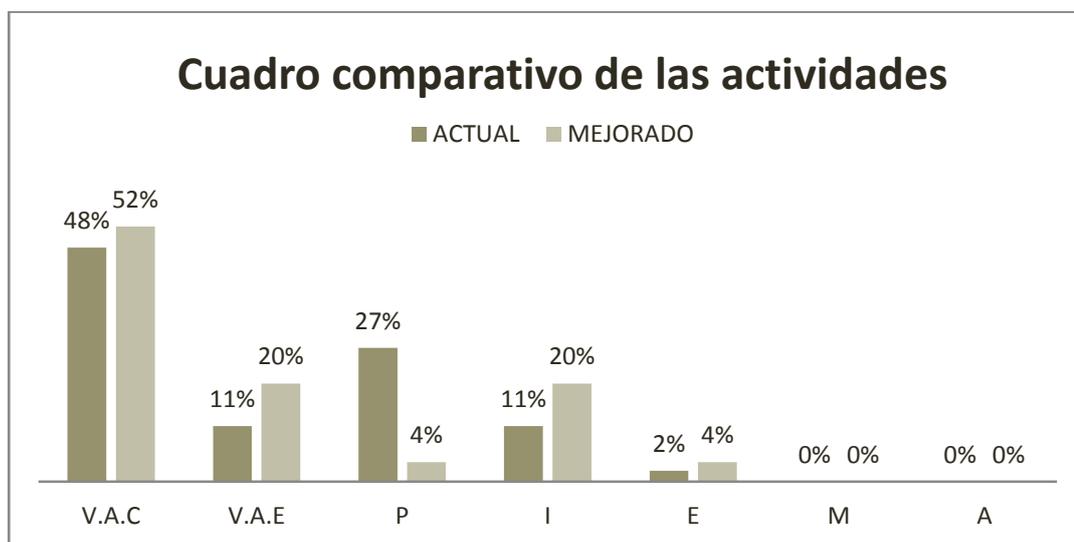
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Gestión de Venta					Subproceso: Gestión de Venta				
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A		
1	X							Contactar Clientes	45
2	X							Conocer detalles de la carga y tipo de negociación	15
3			X					Elaborar cotización	5
4				X				Dar seguimiento	25
5					X			Enviar datos al Coordinador con cotización definitiva	5
6		X						Ingreso de información según tipo de carga	25
7	X							Resolver dudas que tenga el cliente	5
<b>Tiempo total</b>									<b>125</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo	%		
V.AC	Valor agregado al cliente				3	65	52.00%		
V.AE	Valor agregado a la empresa				1	25	20.00%		
P	Preparación				1	5	4.00%		
E	Espera				1	25	20.00%		
M	Movimiento				1	5	4.00%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				0	0	0.00%		
TT	<b>Total</b>				<b>7</b>	<b>125</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>					72.00%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					28.00%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.6.1.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso Gestión de Venta

*Ilustración 12 Cuadro Comparativo de las Actividades del Proceso Gestión  
de Venta*

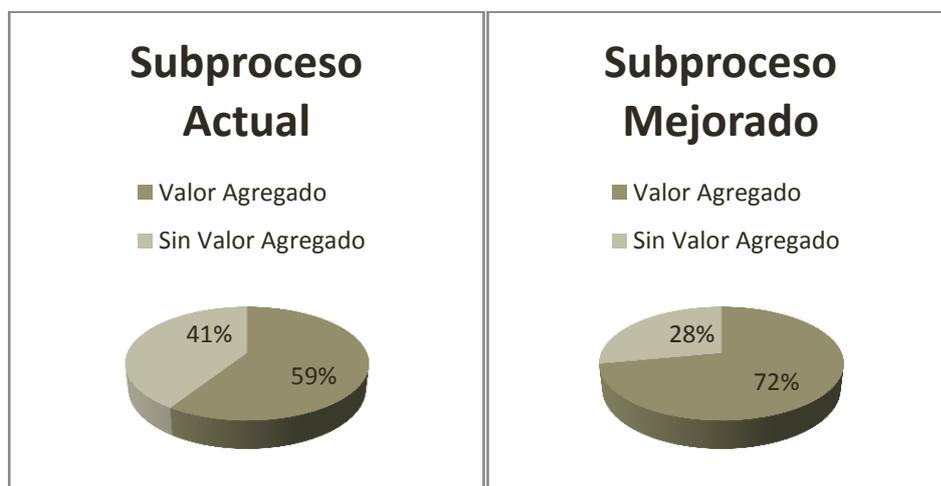


**Elaborado por:** Kerly García

### 3.6.1.6 Valor Agregado de la Situación Actual y Mejorada del Proceso Gestión de Venta

**Ilustración 13** Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada

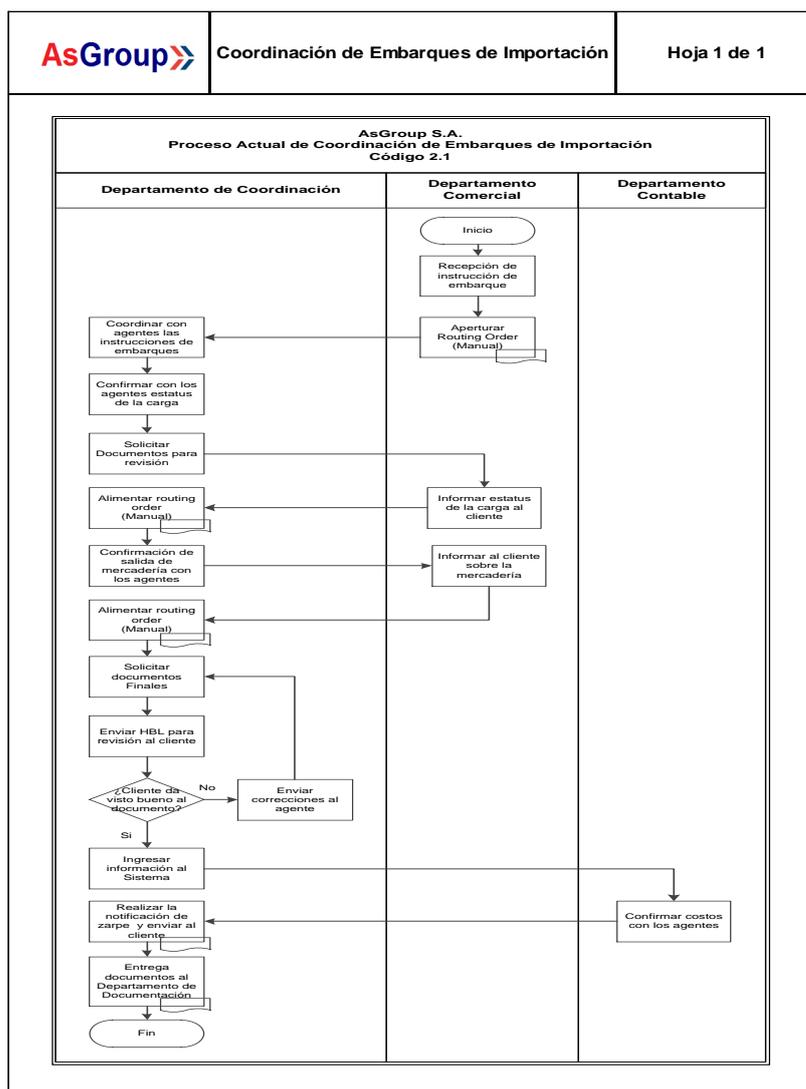
*Proceso Gestión de Venta*



**Elaborado por:** Kerly García

### 3.6.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DE EMBARQUES DE IMPORTACIÓN

#### 3.6.2.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso Coordinación de Embarques de Importación



*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### 3.6.2.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Coordinación de Embarque de Importación

**Tabla 13** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso  
Coordinación de Embarques de Importación

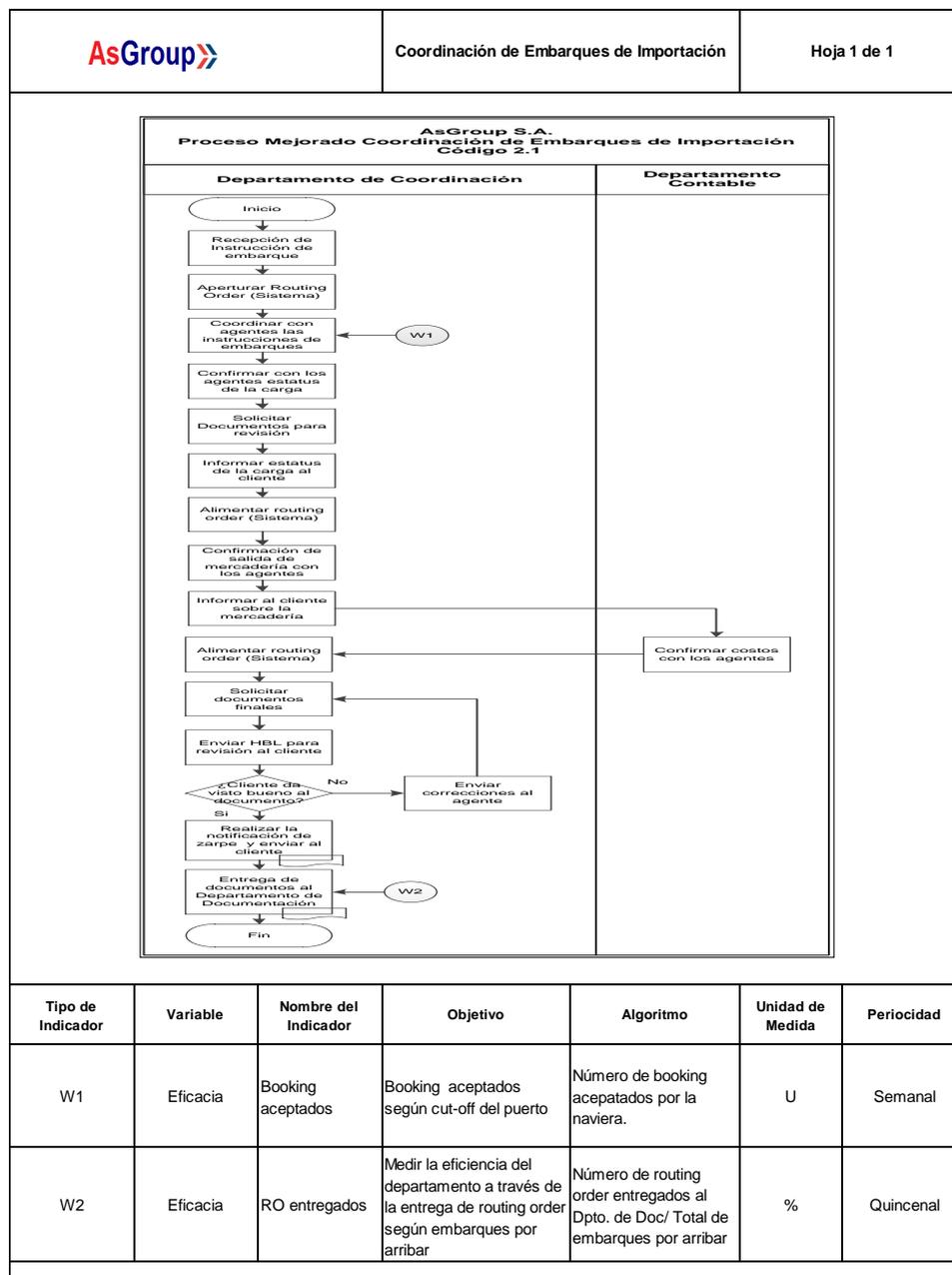
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Coordinación de Embarques							Subproceso: Coordinación de Embarques de Importación		
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		X						Recepción de instrucción de embarque	20
2			X					Aperturar Routing Order (Manual)	8
3		X						Coordinar con agentes las instrucciones de embarques	30
4		X						Confirmar con los agentes estatus de la carga	20
5				X				Solicitar documentos para revisión	10
6	X							Informar estatus de la carga al cliente	10
7			X					Alimentar routing order (Manual)	15
8		X						Confirmación de salida de mercadería con los agentes	20
9	X							Informar al cliente sobre la mercadería	10
10			X					Alimentar routing order (Manual)	15
11				X				Solicitar documentos finales	20
12	X							Enviar HBL para revisión al cliente	8
13		X						Enviar correcciones al agentes	15
14			X					Ingresar información al sistema	30
15		X						Confirmar costos con los agentes	45
16	X							Realizar la notificación de zarpe y enviar al cliente	20
17					X			Entrega de documento al Departamento de Documentación	10
<b>Tiempo total</b>									<b>306</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.A.C	Valor agregado al cliente				4	48	15.69%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa				6	150	49.02%		
P	Preparación				4	68	22.22%		
E	Espera				2	30	9.80%		
M	Movimiento				1	10	3.27%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				0	0	0.00%		
TT	<b>Total</b>				<b>17</b>	<b>306</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>					64.71%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					35.29%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.6.2.3 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso

#### Coordinación de Embarques de Importación



*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A*

### 3.6.2.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Coordinación de Embarque de Importación

**Tabla 14** Análisis Valor Agregado Situación Mejorada Proceso Coordinación de Embarques de Importación

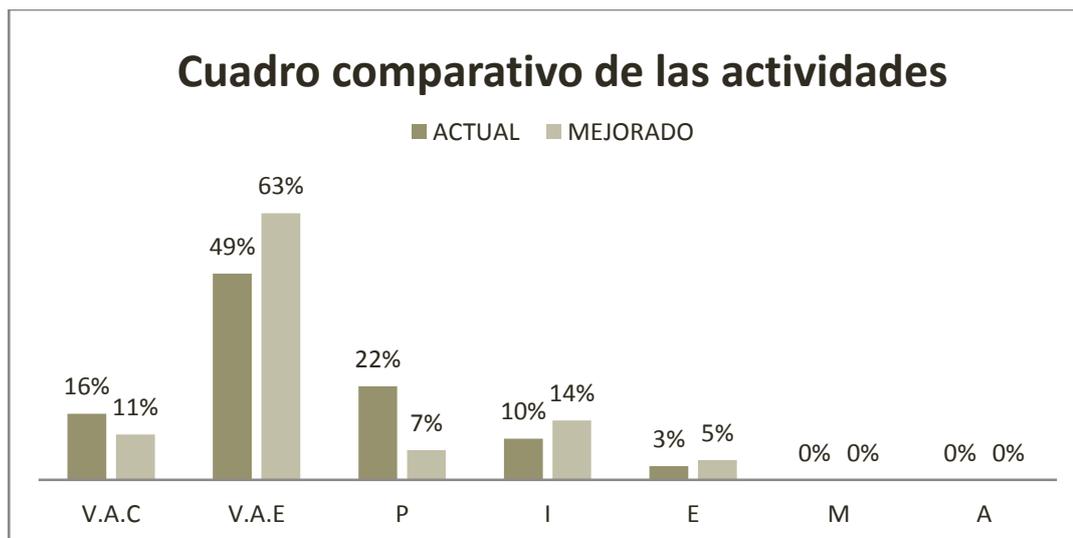
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Coordinación de Embarques							Subproceso: Coordinación de Embarques de Importación		
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		X						Recepción de instrucción de embarque	20
2			X					Aperturar Routing Order (Sistema)	5
3		X						Coordinar con agentes las instrucciones de embarques	30
4		X						Confirmar con los agentes estatus de la carga	20
5				X				Solicitar documentos para revisión	10
6	X							Informar estatus de la carga al cliente	5
7			X					Alimentar routing order (Sistema)	5
8		X						Confirmación de salida de mercadería con los agentes	20
9	X							Informar al cliente sobre la mercadería	5
10		X						Confirmación de costos con los agentes	30
11			X					Alimentar routing order (Sistema)	5
12				X				Solicitar documentos finales	20
13	X							Enviar HBL para revisión al cliente	8
14		X						Enviar correcciones al agente	15
15	X							Realizar la notificación de zarpe y enviar al cliente	5
16					X			Entrega de documento al Departamento de Documentación	10
<b>Tiempo total</b>									<b>213</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.A.C	Valor agregado al cliente				4	23		10.80%	
V.A.E	Valor agregado a la empresa				6	135		63.38%	
P	Preparación				3	15		7.04%	
E	Espera				2	30		14.08%	
M	Movimiento				1	10		4.69%	
I	Inspección				0	0		0.00%	
A	Archivo				0	0		0.00%	
TT	<b>Total</b>				<b>16</b>	<b>213</b>		<b>100.00%</b>	
VA	<b>Valor agregado</b>					74.18%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					25.82%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A

### 3.6.2.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso Coordinación de Embarques de Importación

**Ilustración 14** Cuadro Comparativo De Las Actividades Del Proceso Coordinación De Embarques De Importación

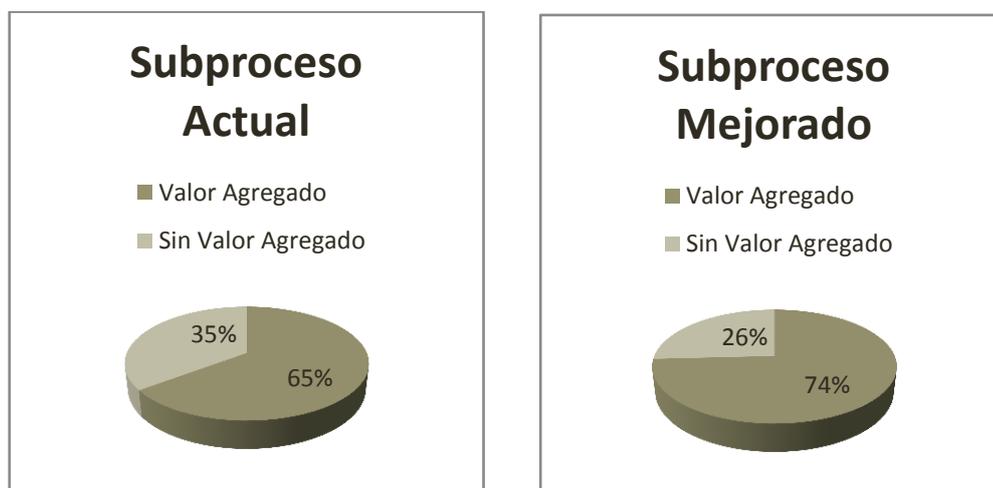


**Elaborado por:** Kerly García

### 3.6.2.6 Valor Agregado de la Situación Actual y Mejorada de Proceso Coordinación de Embarques de Importación

#### *Ilustración 15 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada*

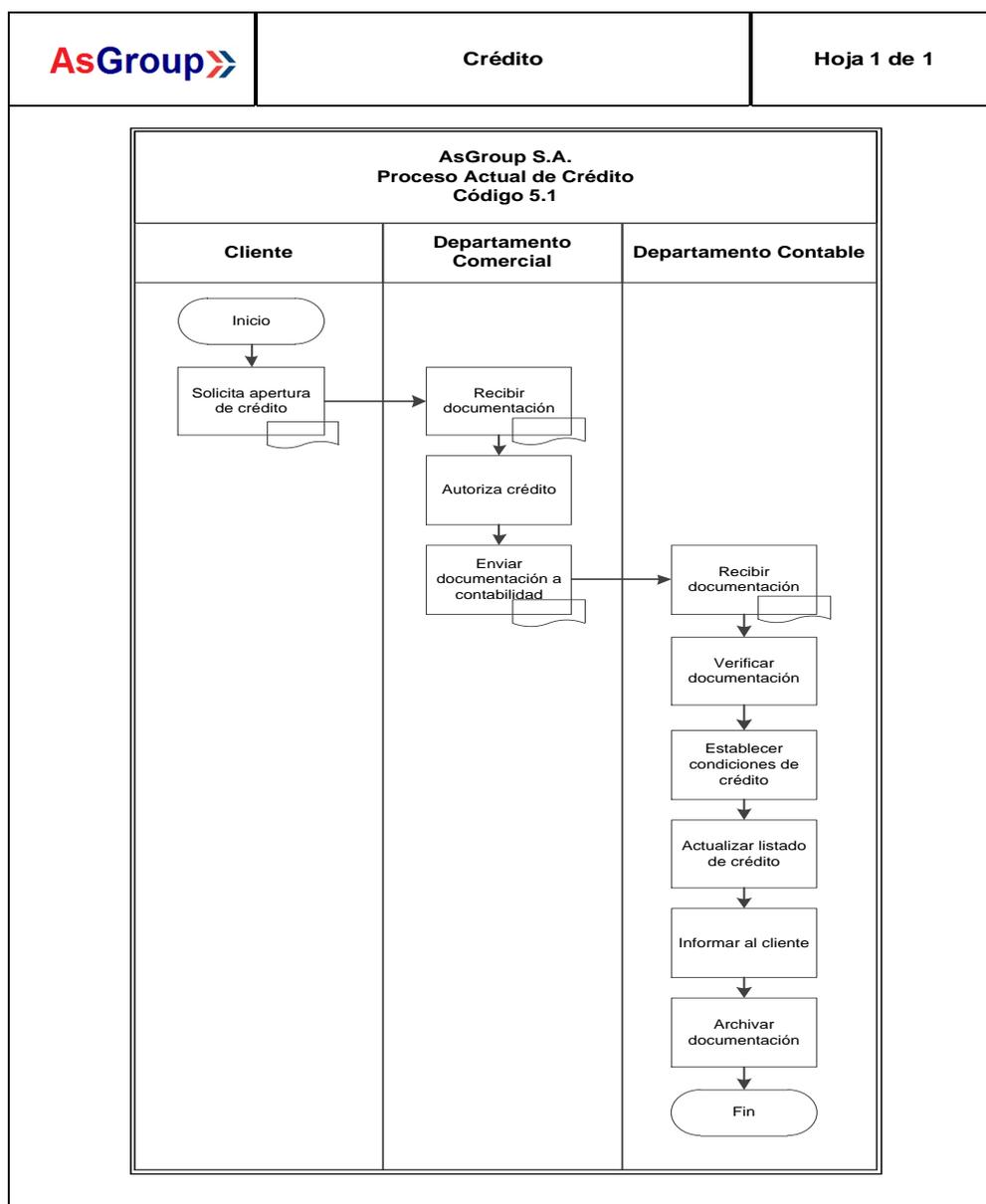
##### *Proceso Coordinación de Embarques de Importación*



*Elaborado por: Kerly García*

### 3.6.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CRÉDITO

#### 3.6.3.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Crédito



*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A*

### 3.6.3.2 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Crédito

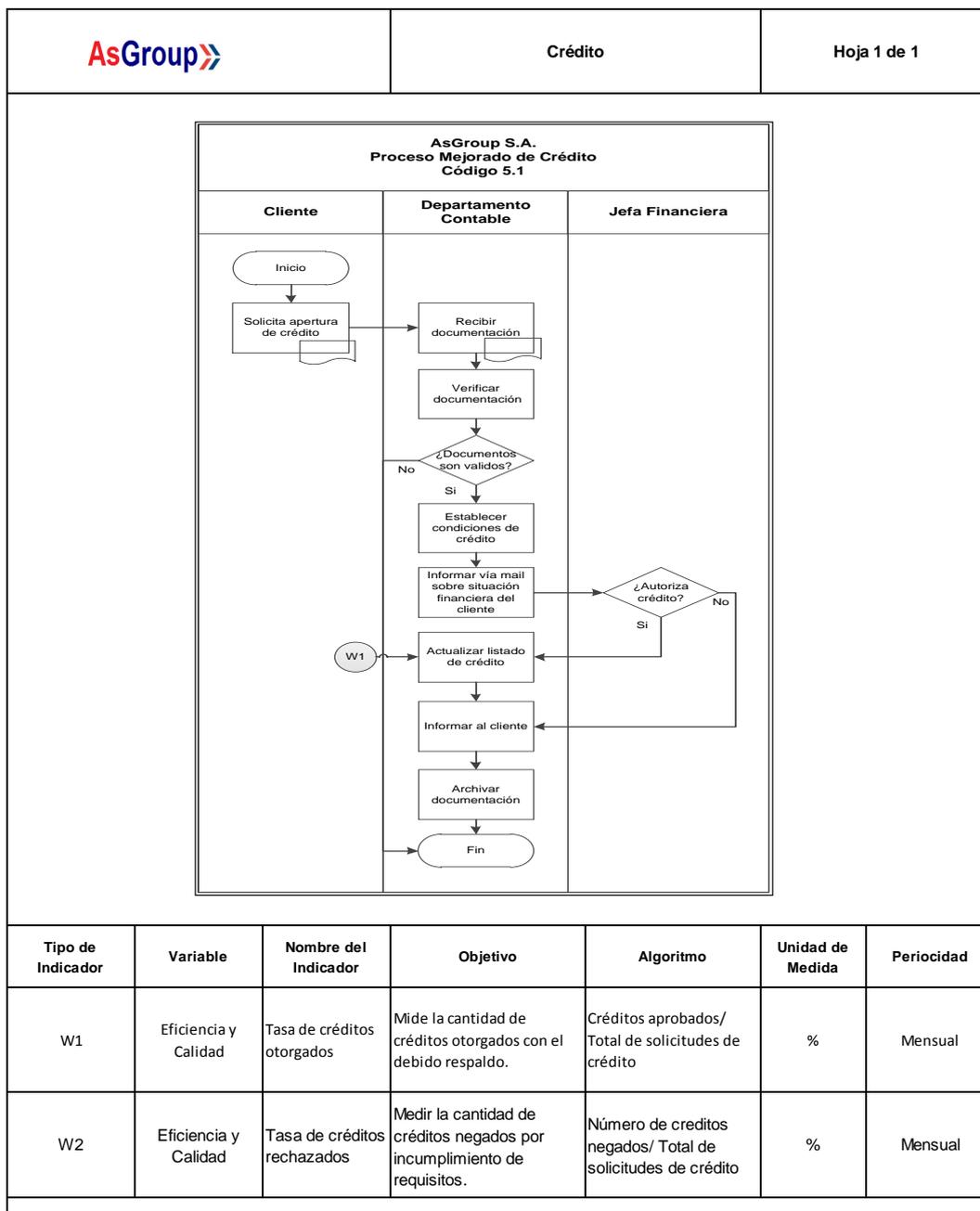
**Tabla 15 Análisis Valor Situación Actual Proceso de Crédito**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Crédito y Cobranza						Subproceso: Crédito			
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I			A
1	X						Solicita apertura de crédito	5	
2	X						Recibir documentación	5	
3		X					Autoriza crédito	10	
4					X		Enviar documentación a contabilidad	5	
5				x			Recibir documentación	5	
6		X					Verificar documentación	30	
7		X					Establecer condiciones de crédito	20	
8			X				Actualizar listado de crédito	8	
9	X						Informar al cliente	5	
10							X	Archivar documentación	5
<b>Tiempo total</b>								<b>98</b>	
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.A.C	Valor agregado al cliente				3	15	15.31%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa				3	60	61.22%		
P	Preparación				1	8	8.16%		
E	Espera				1	5	5.10%		
M	Movimiento				1	5	5.10%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				1	5	5.10%		
TT	<b>Total</b>				<b>10</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>					76.53%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					23.47%			

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A*

### 3.6.3.3 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Crédito



**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A

### 3.6.3.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Crédito

**Tabla 16** Análisis Valor Situación Mejorada Proceso de Crédito

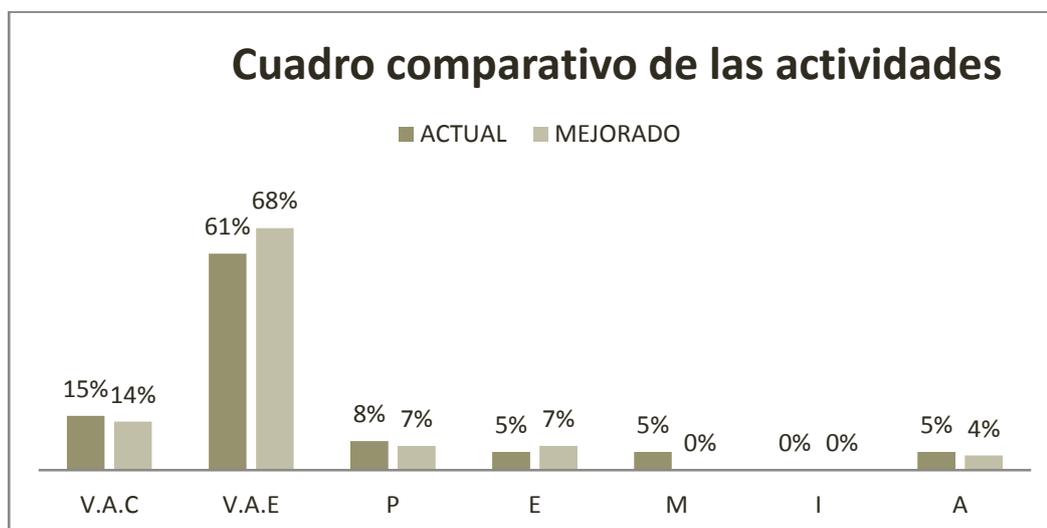
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Crédito y Cobranza							Subproceso: Crédito		
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A		
1	X							Solicita apertura de crédito	5
2				x				Recibir documentación	5
3		X						Verificar documentación	30
4		X						Establecer condiciones de crédito	15
5		X						Informar vía mail sobre situación financiera del cliente	5
6			X					Actualizar listado de crédito	5
7	X							Informar al cliente	5
8							X	Archivar documentación	3
<b>Tiempo total</b>									<b>73</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.AC	Valor agregado al cliente				2	10		13.70%	
V.AE	Valor agregado a la empresa				3	50		68.49%	
P	Preparación				1	5		6.85%	
E	Espera				1	5		6.85%	
M	Movimiento				0	0		0.00%	
I	Inspección				0	0		0.00%	
A	Archivo				1	3		4.11%	
TT	<b>Total</b>				<b>8</b>	<b>73</b>		<b>100.00%</b>	
VA	<b>Valor agregado</b>					82.19%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					17.81%			

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A*

### 3.6.3.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Crédito

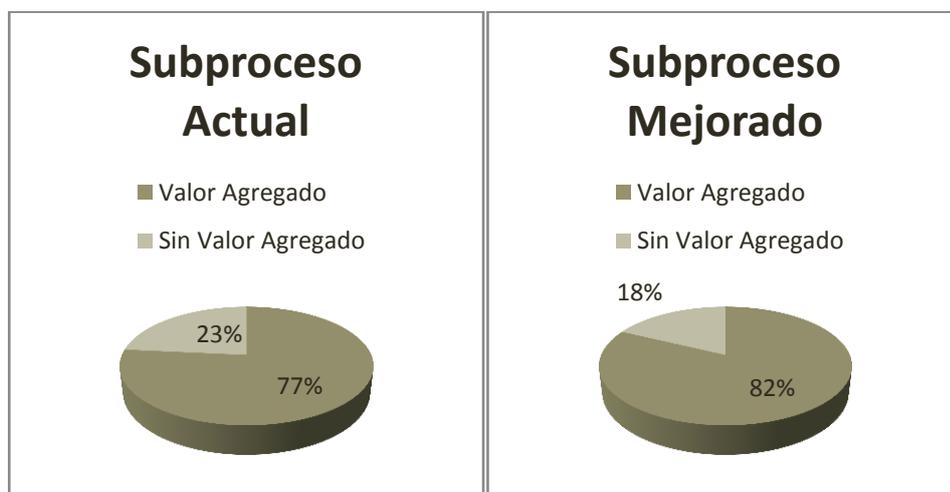
*Ilustración 16 Cuadro Comparativo de las Actividades del Proceso de Crédito*



*Elaborado por: Kerly García*

### 3.6.3.6 Valor Agregado de la Situación Actual y Mejorada del Proceso de Crédito

**Ilustración 17** Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada del Proceso de Crédito



*Elaborado por: Kerly García*

### 3.6.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DE EMBARQUES DE EXPORTACIÓN

**Tabla 17** *Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Coordinación de Embarque de Exportación*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Coordinación de Embarque						Subproceso: Coordinación de Embarque de Exportación			
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I			A
1		X					Recepción de Instrucción de embarque	20	
2			X				Aperturar Routing Order (Manual)	8	
3		X					Comunicar al agente instrucciones de embarque, detalle del proveedor y costos	10	
4	X						Informar al agente y al cliente estatus de la carga	20	
5			X				Alimentar routing order (Manual)	8	
6		X					Informar al agente la salida de la mercadería	10	
7			X				Alimentar routing order (Manual)	8	
8	X						Enviar HBL para revisión al cliente	8	
9			X				Realizar correcciones	10	
10		X					Enviar documentos finales al agente	15	
11			X				Ingresar información al sistema	20	
12	X						Informar al cliente	5	
13					X		Entregar documentos al Departamento de Documentación	5	
<b>Tiempo total</b>								<b>147</b>	
Composición de actividades				Método Actual					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C	Valor agregado al cliente			3	33	22.45%			
V.A.E	Valor agregado a la empresa			4	55	37.41%			
P	Preparación			5	54	36.73%			
E	Espera			0	0	0.00%			
M	Movimiento			1	5	3.40%			
I	Inspección			0	0	0.00%			
A	Archivo			0	0	0.00%			
TT	<b>Total</b>			<b>13</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>			
VA	Valor agregado				59.86%				
SVA	Sin Valor agregado				40.14%				

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### 3.6.5 ANÁLISIS DEL PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DE EMBARQUES DE IMPORTACIÓN

**Tabla 18** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Documentación de Embarque de Importación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Documentación de Embarque							Subproceso: Documentación de Embarque de Importación		
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1				X				Recepción del Routing Order	5
2		X						Control de Tráfico	30
3		X						Retroalimentación Cuadro de Arribo	5
4				X				RO va a la bandeja de pendiente	1
5	X							Enviar actualización de arribo	5
6		X						Ingresar Información al Sistema Aduanero	35
7							X	Verificar información transmitida en el Ecuapass	5
8			X					Realizar la notificación de arribo	5
9					X			Entregar fille a contabilidad	3
10				X				Receptar fille con factura y registro de flete	20
11	X							Enviar aviso de llegada	5
12		X						Gestionar documentos con la naviera	60
13		X						Dar seguimiento	40
<b>Tiempo total</b>									<b>219</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.A.C	Valor agregado al cliente				2	10		4.57%	
V.A.E	Valor agregado a la empresa				5	170		77.63%	
P	Preparación				1	5		2.28%	
E	Espera				3	26		11.87%	
M	Movimiento				1	3		1.37%	
I	Inspección				1	5		2.28%	
A	Archivo				0	0		0.00%	
TT	<b>Total</b>				<b>13</b>	<b>219</b>		<b>100.00%</b>	
VA	<b>Valor agregado</b>					82.19%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					17.81%			

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### 3.6.6 ANÁLISIS DEL PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DE EMBARQUES DE EXPORTACIÓN

**Tabla 19** *Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Documentación de Embarque de Exportación*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Documentación de Embarque							Subproceso: Documentación de Embarque de Exportación		
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1				X				Recepción del Routing Order	5
2		X						Coordinar documentos con la naviera y el cliente	90
3		X						Rolear el embarque para próxima salida	30
4	X							Notificar al cliente	5
5		X						Rolear el embarque para próxima salida	30
6		X						Ingresar información al Sistema Aduanero	35
7			X					Elaborar aviso de zarpe/ salida	5
8					X			Entregar fille a contabilidad	3
9				X				Receptar fille con factura y registro de flete	20
10	X							Enviar aviso de salida	5
<b>Tiempo total</b>									<b>228</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.A.C	Valor agregado al cliente				2	10	4.39%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa				4	185	81.14%		
P	Preparación				1	5	2.19%		
E	Espera				2	25	10.96%		
M	Movimiento				1	3	1.32%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				0	0	0.00%		
TT	<b>Total</b>				<b>10</b>	<b>228</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>					85.53%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					14.47%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.6.7 ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

**Tabla 20** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Facturación					Subproceso: Facturación				
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A		
1				X				Recepción del Fille	1
2		x						Revisar valores de la notificación de arribo versus routing order	5
3					X			Enviar Fille para su corrección	1
4		X						Ingresar valores al reporte de ventas	3
5		X						Ingresar valores al sistema	3
6				X				Ingresar al cliente	3
7		X						Imprimir factura o registro de flete	3
8					X			Enviar fille con factura y registro de flete al Departamento de Documentación	1
<b>Tiempo total</b>									<b>20</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo	%		
V.AC	Valor agregado al cliente				0	0	0.00%		
V.AE	Valor agregado a la empresa				4	14	70.00%		
P	Preparación				0	0	0.00%		
E	Espera				2	4	20.00%		
M	Movimiento				2	2	10.00%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				0	0	0.00%		
TT	<b>Total</b>				<b>8</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>					70.00%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					30.00%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.6.8 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBRANZA

**Tabla 21** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Cobranza

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Crédito y cobranza							Subproceso: Cobranza		
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A		
1		X						Control de cartera	30
2	X							Enviar estados de cuentas a los clientes	20
3		X						Coordinar fechas de pagos	15
4		X						Receptar pago	10
5			X					Realizar ingreso en el sistema	5
6		X						Depositar en la cuenta corriente	30
7		X						Dar de baja a la cartera	8
8			X					Elaborar reporte de cobros diarios para Gerencia	15
9							X	Archivar ingreso	3
<b>Tiempo total</b>									<b>136</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.AC	Valor agregado al cliente				1	20	14.71%		
V.AE	Valor agregado a la empresa				5	93	68.38%		
P	Preparación				2	20	14.71%		
E	Espera				0	0	0.00%		
M	Movimiento				0	0	0.00%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				1	3	2.21%		
TT	<b>Total</b>				<b>9</b>	<b>136</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>						83.09%		
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>						16.91%		

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### 3.6.9 ANÁLISIS DEL PROCESO SERVICIO AL CLIENTE

**Tabla 22** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Servicio al Cliente

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Servicio al cliente					Subproceso: Servicio al cliente				
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	X							Atender al cliente	10
2		X						Revisar documentación del cliente	10
3			X					Emitir carta de salida	5
4					X			Enviar file a contabilidad	3
5		X						Receptar pagos	10
6	X							Entrega de documentos al cliente	20
7		X						Ingresar acta de entrega al sistema	10
8							X	Archivar file	5
<b>Tiempo total</b>									<b>73</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo	%		
V.A.C	Valor agregado al cliente				2	30	41.10%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa				3	30	41.10%		
P	Preparación				1	5	6.85%		
E	Espera				0	0	0.00%		
M	Movimiento				1	3	4.11%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				1	5	6.85%		
TT	<b>Total</b>				<b>8</b>	<b>73</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>					82.19%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					17.81%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A

### 3.6.10 ANÁLISIS DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES

**Tabla 23** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso Pago a Proveedores

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Contabilidad						Subproceso: Pago a Proveedores				
	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1		X						Receptar facturas	5	
2						X		Revisar valores a cancelar según tarifas pactada	8	
3			X					Realizar correcciones	10	
4		X						Generar comprobante de retención	10	
5		X						Ingresar en el sistema	10	
6			X					Imprimir cheque	5	
7		X						Firmar cheque	10	
8	X							Entregar cheque al proveedor	5	
9							X	Archivar egreso	3	
<b>Tiempo total</b>									<b>66</b>	
Composición de actividades						Método Actual				
						No.	Tiempo	%		
V.A.C	Valor agregado al cliente					1	5	7.58%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa					4	35	53.03%		
P	Preparación					2	15	22.73%		
E	Espera					0	0	0.00%		
M	Movimiento					0	0	0.00%		
I	Inspección					1	8	12.12%		
A	Archivo					1	3	4.55%		
TT	<b>Total</b>					<b>9</b>	<b>66</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>						60.61%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>						39.39%			

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### 3.6.11 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

**Tabla 24** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Contabilidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Contabilidad						Subproceso: Contabilidad			
	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
Nº	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A		
1		X						Conciliar físico con el sistema	30
2		X						Generar auxiliares de las cuentas	10
3						X		Revisar información ingresada	10
4			X					Corregir información	10
5		X						Realizar provisiones y ajustes contables	20
6		X						Generar informes financieros con sus auxiliares	8
7		X						Revisar informes financieros	20
8		X						Enviar Estados financieros a los organismos correspondientes	15
<b>Tiempo total</b>									<b>123</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.A.C	Valor agregado al cliente				0	0		0.00%	
V.A.E	Valor agregado a la empresa				6	103		83.74%	
P	Preparación				1	10		8.13%	
E	Espera				0	0		0.00%	
M	Movimiento				0	0		0.00%	
I	Inspección				1	10		8.13%	
A	Archivo				0	0		0.00%	
TT	<b>Total</b>				<b>8</b>	<b>123</b>		<b>100.00%</b>	
VA	<b>Valor agregado</b>					83.74%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					16.26%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.6.12 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

**Tabla 25** *Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Talento Humano						Subproceso: Reclutamiento y Selección del Personal			
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A		
1		X						Solicitar personal	5
2			X					Elaborar el perfil del puesto	35
3		X						Realizar reclutamiento interno	10
4		X						Realizar convocatorias	20
5				X				Receptar currículum	5
6							X	Analizar currículum	45
7		X						Entrevistar al aspirante	25
8		X						Evaluar conocimientos	240
9			X					Elaborar contrato	180
<b>Tiempo total</b>									<b>565</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo		%	
V.AC	Valor agregado al cliente				0	0		0.00%	
V.AE	Valor agregado a la empresa				5	300		53.10%	
P	Preparación				2	215		38.05%	
E	Espera				1	5		0.88%	
M	Movimiento				0	0		0.00%	
I	Inspección				1	45		7.96%	
A	Archivo				0	0		0.00%	
TT	<b>Total</b>				<b>9</b>	<b>565</b>		<b>100.00%</b>	
VA	<b>Valor agregado</b>					53.10%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					46.90%			

*Elaborado por: Kerly García*

*Fuente: AsGroup S.A.*

### 3.6.13 ANÁLISIS DEL PROCESO DE NÓMINA

**Tabla 26** Análisis Valor Agregado Situación Actual Proceso de Nómina

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Talento Humano					Subproceso: Nómina				
N°	VAR(Real)		NVA(Sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
	V.AC	V.AE	P	E	M	I	A		
1				X				Solicitar reporte de marcación	5
2		X						Revisar descuentos	45
3			X					Elaborar planilla resumen	20
4		X						Elaborar roles de pago	60
5		X						Revisar nómina	20
6		X						Gestionar pago	20
7					X			Entrega y receipta firma en los roles de pago	10
8							X	Archivar roles de pago	10
<b>Tiempo total</b>									<b>190</b>
Composición de actividades					Método Actual				
					No.	Tiempo	%		
V.AC	Valor agregado al cliente				0	0	0.00%		
V.AE	Valor agregado a la empresa				4	145	76.32%		
P	Preparación				1	20	10.53%		
E	Espera				1	5	2.63%		
M	Movimiento				1	10	5.26%		
I	Inspección				0	0	0.00%		
A	Archivo				1	10	5.26%		
TT	<b>Total</b>				<b>8</b>	<b>190</b>	<b>100.00%</b>		
VA	<b>Valor agregado</b>					76.32%			
SVA	<b>Sin Valor agregado</b>					23.68%			

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### 3.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

A través del análisis de Ishikawa se da a conocer las principales causas que han impedido que la gestión de AsGroup sea eficiente.

El análisis de riesgo realizado da como parámetros observar los posibles incidentes dentro de la organización, a continuación la tabla N° 27 contiene los principales problemas detectados.

**Tabla 27** Problemas Altamente Incidentes en AsGroup S.A

N°	PROBLEMAS ALTAMENTE INCIDENTES
1	Desorganización y Falta de Control Interno.
2	Ineficiencia en la Gestión Financiera.
3	Sistema de Información Ineficiente.

**Elaborado por:** Kerly García

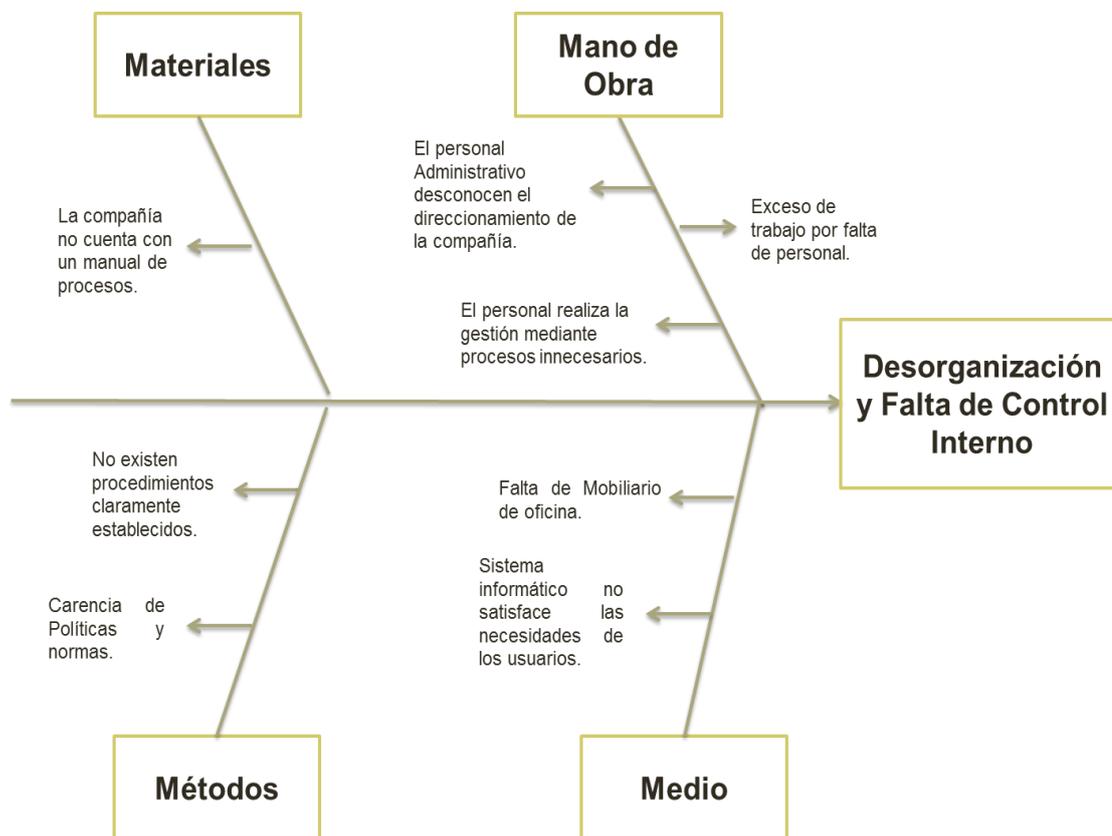
**Fuente:** AsGroup S.A.

### **3.7.1 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTOS DEL PROBLEMA: DESORGANIZACIÓN Y FALTA DE CONTROL**

La desorganización es un problema común que ocurren en las empresas ya que no cuentan con la orientación específica para cumplir los objetivos establecidos, sino que al contrario van resolviendo sus dificultades de acuerdo a su necesidad.

La falta de procedimientos, políticas y normas influyen directamente a que el control interno de una organización sea débil, en la ilustración N° 18 se muestra las causas asociadas al problema Desorganización y Falta de Control Interno.

**Ilustración 18 Problema 1: Desorganización y Falta de Control Interno**



**Elaborado por:** Kerly García

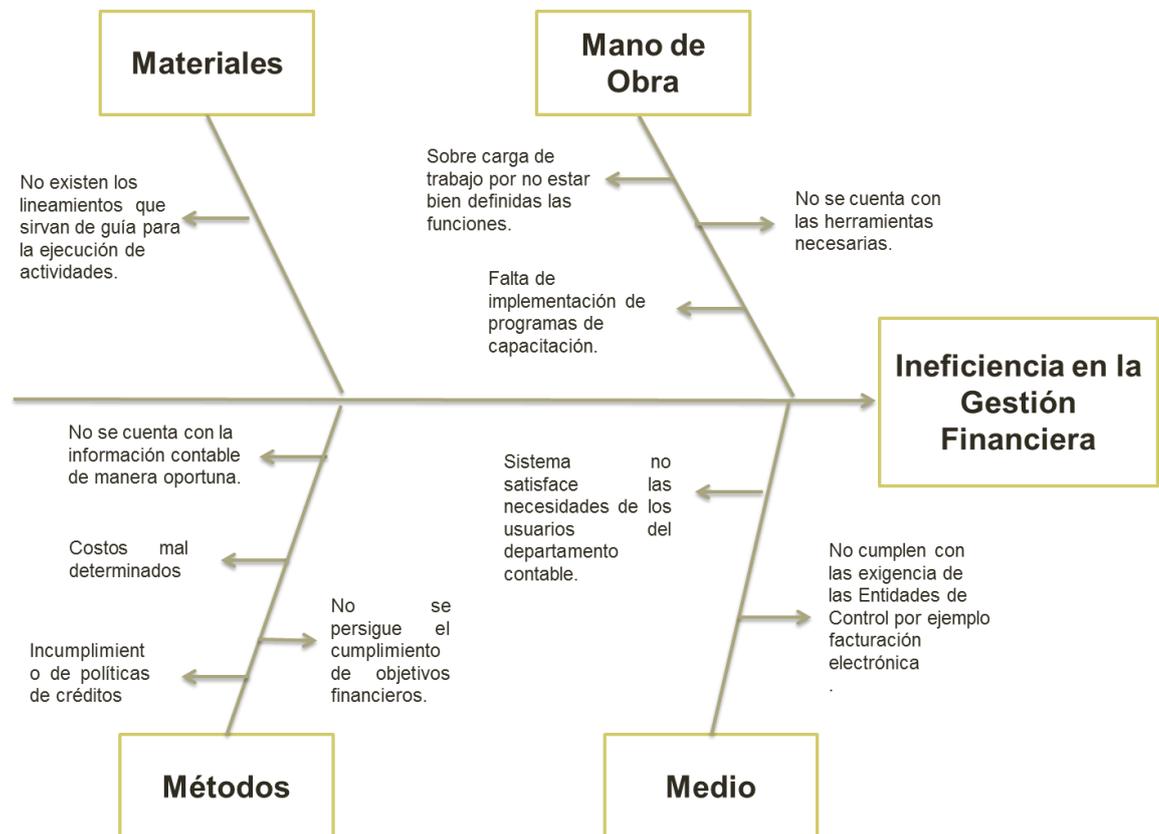
**Fuente:** AsGroup S.A.

### **3.7.2 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA: INEFICIENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA**

La ineficiencia en la Gestión Financiera dentro de una organización se genera por no contar con los registros necesarios para llevar un adecuado control, lo que impide la toma de decisiones para administrar correctamente los recursos financieros con los que cuenta la empresa en la actualidad.

La ilustración N° 19 muestra las causas asociadas al problema Ineficiencia en la Gestión Financiera.

**Ilustración 19 Problema 2: Ineficiencia en la Gestión Financiera**



**Elaborado por:** Kerly García

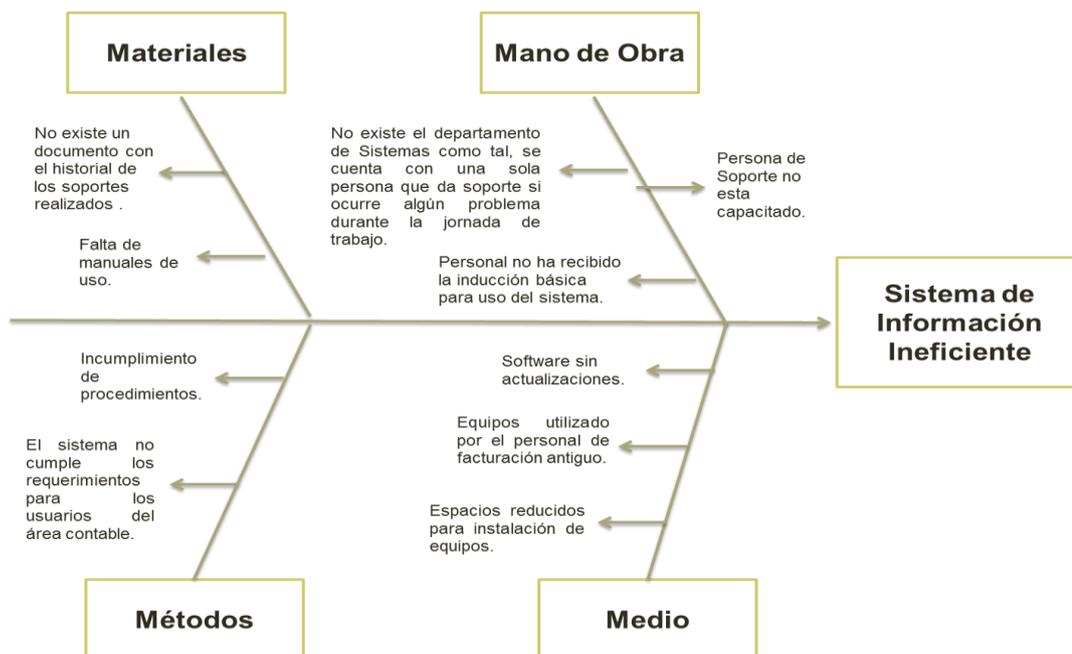
**Fuente:** AsGroup S.A.

### **3.7.3 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA: SISTEMA DE INFORMACIÓN INEFICIENTE**

Los sistemas de información juegan un rol importante para el crecimiento de la organización, ya que facilita el desarrollo de actividades y consigue la eficiencia que toda empresa busca tener para el mejoramiento del servicios o bien que brindan, sin embargo no siempre se suele contar con estas herramientas de soporte lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de objetivos.

La ilustración N° 20 muestra las causas asociadas al problema Sistema de Información ineficiente.

**Ilustración 20 Problema 3: Sistema de Información Ineficiente**



**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

### **3.8 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A LA METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING**

Para el plan de mejora que se propone a AsGroup fue necesario contar con la participación de los jefes de cada área para identificar la cadena de valor y cada uno de los subprocesos, también se realizó la matriz de priorización en base a los objetivos estratégicos planteados, logrando identificar la Gestión de Venta, Coordinación de Embarques de Importación y Crédito como procesos críticos.

Los procesos críticos fueron estudiados a través del análisis de valor agregado que permitió identificar las mejoras en los procesos, básicamente se añadió actividades que agreguen valor a la empresa o al cliente, se disminuyó los tiempos y se eliminó actividades que hacía que el proceso sea tedioso o repetitivo y no contribuía para alcanzar la eficiencia que se busca.

La tabla N° 28 muestra los procesos crítico en la situación actual y mejorada y la participación del valor agregado.

**Tabla 28** Porcentajes de Valor Agregado Situación Actual y Mejorada en los  
Proceso Críticos

<b>N°</b>	<b>Procesos</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Mejorada</b>
<b>1</b>	Gestión de Ventas.	59.09%	72.00%
<b>2</b>	Coordinación de embarques de Importación.	64.71%	74.18%
<b>3</b>	Crédito	76.53%	82.19%

**Elaborado por:** Kerly García

El plan de acción que se propone para mejorar la gestión de AsGroup se lo realizará usando la metodología de Deming o PCDA (5W, 1H), para las causas encontradas se consideró el análisis de riesgo que se realizó inicialmente para tener un enfoque de los posibles problemas y la incidencia de los mismos.

En la tabla N°29 se muestra las causas principales detectadas a través del diagrama de Ishikawa realizado.

**Tabla 29** Causas a Solucionar

<b>Causa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Sistema de Información Ineficiente</b>	<p>El sistema no cubre las necesidades de los usuarios, la información no está cuando se la requiere ya que se la ingresa después de haber terminado todo el proceso.</p> <p>El área contable se ve afectada debido que el sistema carece de opciones para el manejo de la contabilidad lo cual no da la fiabilidad de que toda la información ingresada sea exacta a la que se lleva en los registros manuales.</p>
<b>Inexistencia de Manuales</b>	<p>La falta de manuales de procesos, procedimiento y políticas ha generado que el colaborador no tenga los lineamientos de las responsabilidades y funciones que debe realizar.</p> <p>Por lo que existe descoordinación en las actividades realizadas en cada proceso.</p>

<b>Falta de Personal</b>	El sector económico en el que participa AsGroup ha favorecido para el crecimiento de la misma, sin embargo no se han realizado una reestructuración en su organigrama generando recargo de trabajo al personal e incumplimientos, esto ha provocado molestias entre los colaboradores.
--------------------------	--

***Elaborado por: Kerly García***



### 3.8.2 CAUSA N° 2 INEXISTENCIA DE MANUALES

**Tabla 31** Causa N° 2 Inexistencia de Manuales

ESTRATEGIA	¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CÚANDO?						¿CÓMO?	¿CON QUÉ?			
	# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1		MES 2		MES 3		INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
						S1	S2	S3	S4	S1	S2			S3	S4
Implementación de Manuales de Políticas, procedimientos y procesos que permita estandarizar la ejecución de actividades y sirva como un documento formal de consulta.	2	Inexistencia de Manuales	Buscar empresas especialistas	Gerente General	Gerencia General								Publicación en medios de Comunicación	Monetarios	
			Seleccionar al proveedor	Gerente General	Gerencia General									Reuniones	Monetarios
			Contratación del servicio	Gerente General	Gerencia General									Contrato	Monetarios
			Levantamiento de información	Proveedor	Todas las Áreas									Cuestionarios y Entrevistas	Monetarios
			Diseño de Manuales	Proveedor	Todas las Áreas									Documentar información	Monetarios
			Revisión de información	Jefes de todas las Áreas	Todas las Áreas									Reuniones	Monetarios
			Implementar correcciones	Proveedor	Áreas con problemas									Documentar información	Monetarios
			Documentar manuales	Proveedor	Todas las Áreas									Imprimir documento	Monetarios
			Comunicar a los colaboradores	Gerente General	Gerencia General									Reuniones	Monetarios

**Elaborado por:** Kerly García

**Fuente:** AsGroup S.A.

**3.8.3 CAUSA N° 3 FALTA DE PERSONAL**

**Tabla 32 Causa N° 3 Falta de Personal**

ESTRATEGIA	¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CÚANDO?								¿CÓMO?	¿CON QUÉ?						
	# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS					
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			S1	S2			
Contratar personal con altos niveles de rendimiento que cumpla con los requisitos para el puesto y que se sienta comprometido con la empresa para alcanzar los objetivos, que contribuya con ideas innovadoras que permitan mejorar la calidad del servicio que ofrece AsGroup.	3	Falta de personal	Reestructuración del Organigrama	Gerente General y Jefa Financiera	Gerencia General												Organigrama actual	Monetarios		
			Analizar si se requiere contratar personal	Gerente General	Gerencia General y Dep. Contable													Reuniones	Monetarios	
			Evaluar la capacidad económica para contratar	Jefe financiera	Dep. Contable														Presupuesto	Monetarios
			Elaborar Perfil	Jefe Financiera y Jefe de Área solicitante	Dep. Contable y Jefatura del Área Solicitante														Manual de Procesos	Monetarios
			Reclutamiento	Jefa de Financiera	Dep. Contable														Publicación en medios de Comunicación	Monetarios
			Selección del candidato según perfil	Jefe de Área solicitante	Jefatura del Área Solicitante														Entrevistas con aspirantes	Monetarios
			Contratación del candidato	Jefa de Financiera	Dep. Contable														Contrato	Monetarios
			Inducción y Capacitación	Jefe de Área solicitante	Todas las Áreas														Manual de Procesos	Monetarios

**Elaborado por: Kerly García**

**Fuente: AsGroup S.A.**

### **3.9 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES**

Con el propósito de medir la gestión de las operaciones y la capacidad de implementar las mejoras propuestas en los procesos críticos, se han diseñados los siguientes indicadores como parte del control interno de AsGroup.

**Tabla 33** Indicadores de Gestión

Proceso	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
Gestión de Venta	Eficiencia	Participación clientes nuevos	Medir la eficiencia de los ejecutivos a través de la captación de nuevos clientes.	Total clientes nuevos/ total de clientes	%	Mensual
	Eficiencia	Cotizaciones aceptadas	Mide cuantos embarques se han vendido.	Número de cotizaciones aprobadas/ total de cotizaciones	%	Mensual
Coordinación de Embarques de Importación	Eficacia	Booking aceptados	Booking aceptados según cut-off del puerto.	Número de booking aceptados por la naviera.	U	Semanal
	Eficacia	RO entregados	Medir la eficiencia del departamento a través de la entrega de routing order según embarques por arribar.	Número de routing order entregados al Dpto. de Doc./ Total de embarques por arribar	%	Quincenal

Proceso	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
Documentación de Embarques de Importación	Eficiencia	Tasa de contenedores ingresados	Permite comprobar que todos los embarques han sido ingresados al sistema aduanero.	Número de contenedores ingresados al Ecuapass/ Total de embarques	%	Semanal
Facturación	Eficacia	Tiempo de emisión de factura	Ayuda a comprobar si la emisión de la factura es realizada según política hasta 24 horas después de haber receptado el fille.	Hora de emisión de factura- Hora límite para emitir factura.	Tiempo	Semanal
Crédito	Eficiencia y Calidad	Tasa de créditos otorgados	Mide la cantidad de créditos otorgados con el debido respaldo.	Créditos aprobados/ Total de solicitudes de crédito	%	Mensual
	Eficiencia y Calidad	Tasa de créditos rechazados	Medir la cantidad de créditos negados por incumplimiento de requisitos.	Número de créditos negados/ Total de solicitudes de crédito	%	Mensual

Proceso	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
<b>Cobranza</b>	Tiempo	Periodo promedio en recuperar cartera	Medir la velocidad (tiempo) en hacer efectivo la cartera.	Cuenta por cobrar *30 / Ventas netas a crédito por mes	Tiempo	Mensual
	Eficiencia	Tasa de recuperación de cartera	Medir la eficiencia en la gestión de cobranza.	Total de cobros realizados/ Total de cartera vencida	%	Mensual
<b>Servicio al Cliente</b>	Calidad	Tasa de no conformidades con el servicio	Conocer el nivel de satisfacción del cliente.	Número de quejas recibidas	U	Trimestral
	Calidad	Tasa de documentos entregados	Permite calcular la proporción de los documentos entregados en el tiempo acordado con el cliente.	Números de embarque que se entregó documentos en la fecha acordada/ Total de Embarques	%	Mensual

Proceso	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
<b>Pago a Proveedores</b>	Financiero	Tasa de pagos realizados	Medir la capacidad en cumplir con las obligaciones mantenidas con los proveedores.	Total pagos realizados/ cuentas por pagar	%	Mensual
	Financiero	Solicitudes de cheques atendidas	Mide la cantidad de solicitudes de cheques atendidas para gestionar pago con las navieras.	Número de solicitudes de cheques atendidas/ Total de solicitudes de cheques recibidas	%	Mensual
<b>Contabilidad</b>	Financiero	Margen neto de utilidad	Permite medir la rentabilidad de los ingresos operacionales.	Utilidad neta/ Ventas netas	%	Mensual
	Financiero	Tasa de participación de los gastos	Medir la participación de los gastos en relación con las ventas.	Gastos de ventas y administración/ Ventas netas	%	Mensual

Proceso	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
Reclutamiento y Selección del Personal	Eficiencia	Tasa de aspirantes reclutados	Medir la cantidad de aspirantes actos para cubrir el puesto.	Total de aspirantes reclutados/ Total de aspirantes	%	Semestral
	Eficiencia	Porcentaje de personas contratada	Medir el total de personas contratadas en base a lo requerido.	Número de personas contratadas/ Total personal requerido	%	Semestral

*Elaborado por: Kerly García*

## **CAPÍTULO IV**

### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Al finalizar el siguiente trabajo se plantearon las siguientes conclusiones:

- Desde los inicios la gestión de AsGroup ha carecido de planes estratégicos que les permita ser más competitivos en un mercado tan exigente.
- El desarrollo de este trabajo ha permitido a la administración darse cuenta lo importante y fundamental que es transmitir al personal la misión y visión de la empresa para seguir en conjunto las metas propuestas.
- El personal no es resistente al cambio organizacional, por lo contrario han mostrado interés en participar en el desarrollo del diseño del sistema de gestión por proceso que les permitirá mejorar la gestión operativa y calidad del servicio que ofrecen.
- Se ha contado con el apoyo y respaldo total por parte de la Gerencia y los colaboradores para el levantamiento de información en los procesos.

- El incremento de actividades en la organización dado el crecimiento empresarial ha producido exceso de trabajo y duplicidad de funciones por falta de personal y manuales que parametricen la ejecución de actividades y responsabilidades.
- Se determinó junto con las jefaturas de cada departamento la cadena de valor que permita reconocer los procesos claves de la organización y las actividades a ejecutarse en cada uno de ellos.
- El manual de proceso desarrollado como parte del trabajo es una herramienta que contribuirá a la ejecución de actividades de manera eficiente y eficaz.
- Para conocer un poco sobre la situación actual de AsGroup se realizó un análisis de riesgo a los procesos, del cual se obtuvo las posibles causas y problemas que impiden el rendimiento en la gestión.
- AsGroup no posee indicadores que permitan evaluar, comparar y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, por tal razón se consideró desarrollar indicadores según su necesidad.
- El análisis de valor agregado que se realizó a los procesos críticos consistió en disminuir tiempos o eliminar actividades que originaban que el proceso sea obsoleto por tener actividades innecesarias, el enfoque de este análisis fue añadir actividades que agreguen valor a la empresa o al cliente, con la aplicación de esta propuesta y el

compromiso de la Gerencia y los empleados se podrá obtener resultados a cortos plazos.

- Como resultado del trabajo realizado se puede concluir que el procesos de gestión de venta obtuvo una mejora en un 12.91 % en comparación a como se lo trabaja, el proceso de coordinación de embarques de importación aumentó su valor agregado en un 9.47% sin embargo este proceso pudiese agregar más valor si se contara con las herramientas necesarias, el proceso de crédito su valor agregado con la mejora incrementó un 5.66%, en este proceso básicamente se designó responsabilidades a las áreas correspondientes ya que en la actualidad no están bien definidas.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- Se propone a la Gerencia de AsGroup implementar el sistema de gestión por proceso desarrollado en el presente trabajo con la finalidad de mejorar la gestión operativa, la calidad del servicio y el cumplimiento de objetivos.
- Integrar al personal en todas las acciones de mejoras a implementarse para reducir los niveles de inseguridad, brindar las capacitaciones respectivas para fomentar el compromiso hacia la empresa.
- El manual de proceso planteado deber ser revisado periódicamente para obtener información real de los procesos de AsGroup.

- Transmitir la misión y visión de la empresa a todo el personal de AsGroup, con la finalidad de tener un personal orientado.
- Se recomienda adquirir un sistema informático que contribuya la ejecución de tareas, ya que el actual no cumple con los requisitos que demanda el área contable, es necesario que se suministre al personal con las herramientas para mejorar la ejecución de tareas de manera más eficiente.
- Se sugiere a la Gerencia realizar una reestructuración en el organigrama en base a la información del presente trabajo, con la finalidad de crear nuevos departamentos que contribuyen a mejorar la realización de tareas.
- Se recomienda contratar personal ya que existe sobrecargo de trabajo y concentración de funciones.
- Dar el seguimiento respectivo a los indicadores de gestión propuestos, con la finalidad de evaluar la situación de la empresa y poder implementar acciones preventivas y correctivas en el control interno de AsGroup.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Camisón César.** *Gestión de la Calidad* (2007) Pearson Education.
2. **Muñiz Gonzales Luis.** *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica.*
3. **Palacios Edwin.** *Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes.*
4. **Yates Martinez Carmen.** *La empresa sabía.*
5. **Zaratiegui, J.R.** *La gestión por proceso: su papel e importancia en la empresa.*
6. **Banco Central del Ecuador.** *Información estadística mensual,*  
Disponibile en:  
<http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
7. **Cargo Logistic.** *Glosario* (Abril 2013), Disponible en:  
[http://www.abccargolog.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23:glosario&catid=10&Itemid=129&showall=1&limitstart=&lang=es](http://www.abccargolog.com/index.php?option=com_content&view=article&id=23:glosario&catid=10&Itemid=129&showall=1&limitstart=&lang=es)
8. **Consultora Portas.** *Glosario,* Disponible en:  
<http://portas.com.ar/contenido/glosario.html>
9. **Departamento Administrativo de la Función Pública.** *Guía para la construcción de indicadores de Gestión* (Agosto de 2012), Disponible en:

[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445)

**10. Fondos de Desarrollo de la Educación Superior.** *Manual de Procesos y Procedimientos*, Disponible en:

[http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL\\_PROCESOS\\_PROCEDIMIENTOS.pdf](http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf)

**11. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR),** *Informes mensuales de comercio e inversión junio 2014*, Disponible en:

<http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/INFORME-MENSUAL-DISPOSICION-MINISTERIAL-JUNIO-2014-pajona-web-1.pdf>

**12. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR).** *Informes mensuales de comercio e inversión febrero 2015*, Disponible en:

<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/INFORME-MENSUAL-DISPOSICION-MINISTERIAL-FEBRERO-2015-P%C3%A1gina-web.pdf>

**13. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR).** *¿Qué es el Ecuapass?*, Disponible en:

<http://www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/>

**14. Institución Universitaria de Envigado.** *Indicadores Gestión*, Disponible en:

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

**15. Internacional City/Country Management Association. *Medición del***

*Desempeño,*

Disponible

en:

<http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/medici%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o.pdf>

**16. Manual de Proceso y la Calidad, Disponible en:**

[http://www.trabajo.com.mx/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_la\\_calidad.htm](http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm)

# ANEXOS

## Anexo 1 Matriz de Priorización

Procesos	Objetivos Estratégicos									TOTAL
	Financiero		Clientes		Procesos Internos			Crecimiento y Aprendizaje		
	Aumentar el volumen de carga en un 15 %	Establecer metas mensuales en la prestación de servicio y reconocer el esfuerzo del personal en el cumplimiento de las mismas	Estandarizar el servicio que ofrecemos en el proceso de importaciones	Buscar la satisfacción de cada uno de nuestros clientes	Crear un manual de procesos para la compañía	Estandarizar los procesos claves de la empresa	Ejecutar el Sistema de Gestión para la compañía	Optimizar el desempeño del personal	Capacitar a nuestro personal en el conocimiento de herramientas para la aplicación de sistema de gestión por proceso	
<b>1.1 Gestión de ventas</b>	4	4	2	4	3	4	3	4	3	31
<b>2.1 Coordinación de Embarques de Importación</b>	1	2	4	3	4	4	4	4	4	30
<b>2.2 Coordinación de Embarques de Exportación</b>	1	2	1	2	2	3	2	3	3	19
<b>3.1 Documentación de embarques de Importación</b>	1	2	4	2	4	4	4	4	4	29
<b>3.2 Documentación de embarques de Exportación</b>	1	2	1	2	2	3	2	3	3	19
<b>4.1 Facturación</b>	2	3	1	3	3	3	3	3	4	25
<b>5.1 Crédito</b>	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33
<b>5.2 Cobranza</b>	2	4	1	1	4	4	4	4	4	28
<b>6.1 Servicio al cliente</b>	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29
<b>7.1. Pago a Proveedores</b>	1	2	1	1	4	3	4	3	3	22
<b>7.2. Contabilidad</b>	1	3	1	1	4	4	4	4	4	26
<b>8.1 Reclutamiento y Selección del Personal</b>	1	1	1	1	3	2	3	3	3	18
<b>8.2. Nómina</b>	1	1	1	1	3	2	3	3	3	18

**Elaborado por: Kerly García**

**Fuente: AsGroup S.A.**

**Anexo 2 Formato de Diagrama de Flujo**

Proceso:		<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>		Hoja 1 de 1											
Subproceso:															
Responsable:															
Objetivo:															
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>AsGroup S.A</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Departamento Contable</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Jefa Financiera</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Gerente General</b></td> </tr> <tr> <td style="height: 300px;"></td> <td style="height: 300px;"></td> <td style="height: 300px;"></td> </tr> </table>							<b>AsGroup S.A</b>			<b>Departamento Contable</b>	<b>Jefa Financiera</b>	<b>Gerente General</b>			
<b>AsGroup S.A</b>															
<b>Departamento Contable</b>	<b>Jefa Financiera</b>	<b>Gerente General</b>													
<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Variable</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Periodicidad</b>									



**Anexo 4 Formato de Caracterización del Proceso**

Característica del Proceso de Nómina						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
Proceso:			Código:			
Subproceso:			Código:			
Responsable:						
Objetivo:						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

## Anexo 5 Formato de la Descripción del Proceso

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

Proceso:

Código:

Subproceso:

Código:

Responsable:

Edición n° 1

Fecha:

Recursos		
Infraestructura:	Talento Humano:	Hardware y Software:

Proveedores
-------------

Entradas
----------

Proceso
---------

Cliente
---------

Salida
--------

Objetivo		
----------	--	--

Indicadores
-------------

Controles
-----------

Anexo
-------

Elaborado por:
----------------

Revisado por:
---------------

Aprobado por:
---------------

**Anexo 6** *Manual de Proceso*

## MANUAL DE PROCESOS



Año 2015

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## Índice General

Índice General .....	2
1 Generalidades .....	5
1.1 Introducción .....	5
1.2 Estructura Organizacional.....	6
1.3 Misión .....	7
1.4 Visión .....	7
1.5 Simbología Utilizada .....	8
1.6 Definición de Términos .....	9
1.7 Objetivos del Manual .....	11
1.8 Justificación del Manual.....	12
1.9 Metodología.....	12
2 Mapa de Proceso .....	13
3 Procesos Claves y de Apoyo.....	14
3.1 Proceso de Gestión de Venta .....	16
3.1.1 Flujograma del Proceso Gestión de Venta.....	18
3.1.2 Descripción de Actividades del Proceso Gestión de Venta.....	19
3.1.3 Caracterización del Proceso Gestión de Venta.....	20
3.1.4 Descripción del Proceso Gestión de Venta.....	21
3.2 Proceso de Coordinación de Embarques de Importación .....	22
3.2.1 Flujograma del Proceso Coordinación de Embarques de Importación.....	24
3.2.2 Descripción de Actividades del Proceso Coordinación de Embarques de Importación .....	26
3.2.3 Caracterización del Proceso Coordinación de Embarques de Importación.....	28
3.2.4 Descripción del Proceso Coordinación de Embarques de Importación .....	29
3.3 Proceso de Coordinación de Embarques de Exportación .....	31
3.3.1 Flujograma del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación.....	33

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

3.3.2	Descripción de Actividades del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación .....	35
3.3.3	Caracterización del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación	37
3.3.4	Descripción del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación .....	38
3.4	Proceso de Documentación de Embarques de Importación.....	39
3.4.1	Flujograma del Proceso de Documentación de Embarques de Importación	41
3.4.2	Descripción de Actividades del Proceso Documentación de Embarques de Importación .....	42
3.4.3	Caracterización del Proceso Documentación de Embarques de Importación	44
3.4.4	Descripción del Proceso Documentación de Embarques de Importación .	45
3.5	Proceso de Documentación de Embarques de Exportación .....	46
3.5.1	Flujograma del Proceso de Documentación de Embarques de Exportación	48
3.5.2	Descripción de Actividades del Proceso Documentación de Embarques de Exportación .....	49
3.5.3	Caracterización del Proceso Documentación de Embarques de Exportación	50
3.5.4	Descripción del Proceso Documentación de Embarques de Exportación .	51
3.6	Proceso de Facturación.....	52
3.6.1	Flujograma del Proceso de Facturación .....	56
3.6.2	Descripción de Actividades del Proceso Facturación.....	57
3.6.3	Caracterización del Proceso de Facturación.....	58
3.6.4	Descripción del Proceso de Facturación.....	59
3.7	Proceso de Crédito.....	60
3.7.1	Flujograma del Proceso de Crédito.....	62
3.7.2	Descripción de Actividades del Proceso Crédito.....	63
3.7.3	Caracterización del Proceso de Crédito.....	64
3.7.4	Descripción del Proceso de Crédito.....	65
3.8	Proceso de Cobranza.....	66
3.8.1	Flujograma del Proceso de Cobranza.....	68
3.8.2	Descripción de Actividades del Proceso de Cobranza .....	69
3.8.3	Caracterización del Proceso de Cobranza.....	70

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

3.8.4	Descripción del Proceso de Cobranza .....	71
3.9	Proceso de Servicio al Cliente .....	72
3.9.1	Flujograma del Proceso de Servicio al Cliente.....	74
3.9.2	Descripción de Actividades del Proceso de Servicio al Cliente .....	75
3.9.3	Caracterización del Proceso de Servicio al Cliente .....	76
3.9.4	Descripción del Proceso Servicio al Cliente .....	77
3.10	Proceso de Pago a Proveedores .....	78
3.10.1	Flujograma del Proceso Pago a Proveedores.....	80
3.10.2	Descripción de Actividades del Proceso Pago a Proveedores .....	81
3.10.3	Caracterización del Proceso Pago a Proveedores.....	82
3.10.4	Descripción del Proceso Pago a Proveedores.....	83
3.11	Proceso de Contabilidad.....	84
3.11.1	Flujograma del Proceso de Contabilidad .....	86
3.11.2	Descripción de Actividades del Proceso de Contabilidad.....	87
3.11.3	Caracterización del Proceso de Contabilidad .....	88
3.11.4	Descripción del Proceso de Contabilidad.....	89
3.12	Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal .....	90
3.12.1	Flujograma del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal .....	92
3.12.2	Descripción de Actividades del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal	93
3.12.3	Caracterización del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal.....	94
3.12.4	Descripción del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal.....	95
3.13	Proceso de Nómina .....	96
3.13.1	Flujograma del Proceso de Nómina.....	98
3.13.2	Descripción de Actividades del Proceso de Nómina .....	99
3.13.3	Caracterización del Proceso de Nómina.....	100
3.13.4	Descripción del Proceso de Nómina .....	101

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## 1 Generalidades

### 1.1 Introducción

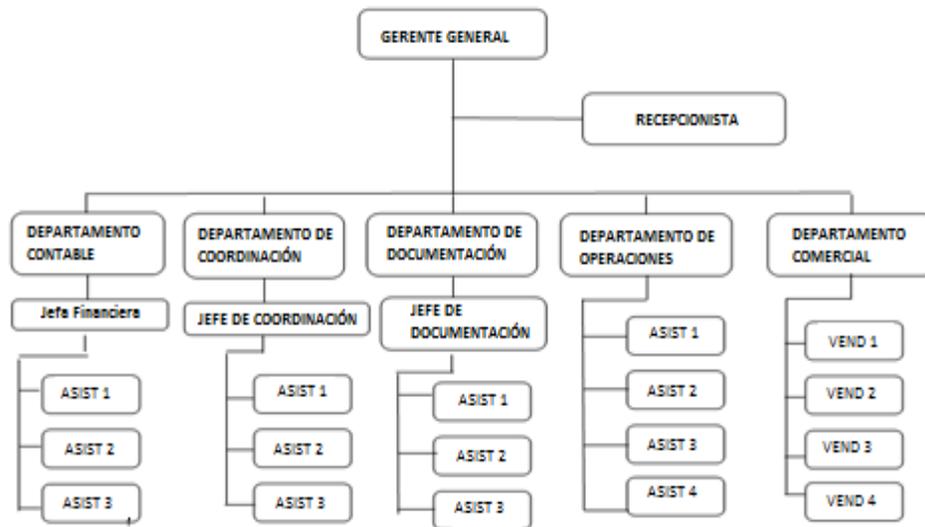
La funcionalidad de cada uno de los procesos que lleva la organización permite la mejora del control interno, el manual es una guía de consulta formal para todos los empleados de AsGroup, permitiendo que la ejecución de actividades sea eficiente y uniforme.

El presente Manual de Proceso describe los procesos de AsGroup y cada una de las actividades y tareas, con la finalidad de obtener un manual dinámico y entendible, se han implementado diferentes herramientas que permitan una mejor comprensión por parte del talento humano de AsGroup.

Este Manual forma parte de la documentación formal de AsGroup, por lo cual se debe ir actualizando, se considera un registro para el control de los cambios.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## 1.2 Estructura Organizacional



Elaborado por: Kerly García	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Cargo:	Cargo:
	Fecha:	Fecha:

### 1.3 Misión

Somos una empresa que se dedica a satisfacer las necesidades logísticas de transporte internacional de carga, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad, contamos con equipo proactivo y una red de agentes de cargas en el exterior.

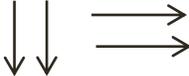
### 1.4 Visión

Constituirnos en un operador logístico con presencia global, servicios automatizados e integrados y rutas establecidas trabajando bajo los más altos estándares de calidad y creando valor en las relaciones con nuestros clientes y proveedores.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 1.5 Simbología Utilizada

Para el levantamiento de información se ha considerado la siguiente simbología para que el usuario tenga mayor comprensión.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Comienzo o final de un proceso.
	Actividades que se realizan como parte del proceso
	Análisis de decisión sirve para cuando hay que tomar decisiones.
	Conexión entre procesos independientes.
	Generación o consultas en documentos.
	Muestran la dirección y conectan actividades.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Cargo:	Cargo:
	Fecha:	Fecha:

## 1.6 Definición de Términos

1. **Routing Order (RO).**- Documento interno donde de manera formal se deja constancia de la información del embarque.
2. **Bill of Lading (BL) o Conocimiento de Embarque.**- Documento no negociable donde se estipula que la carga solo puede ser entregada al consignatario, en él se establecen los términos de un contrato entre el consignatario y la compañía transportista.
3. **Consignatario o consignee.**- Persona jurídica o natural dueña de la mercadería que se va a embarcar.
4. **House BL (HBL).**- Es un conocimiento de embarque emitido por las consolidadoras o agentes de carga por un solo embarque, este contiene datos del consignatarios y la descripción de la mercadería embarcada.
5. **Booking.**- Es la reserva que se realiza con la línea naviera o transportista por el espacio que va ocupar la mercadería en el buque.
6. **Ecuapass.**- Sistema Aduanero que permite realizar las operaciones aduaneras para importaciones y exportaciones.
7. **Fille.**- Se denomina fille a la carpeta que contiene toda la documentación del embarque.
8. **Cut – Off.**- Es el plazo que la terminal de carga impone para que la mercadería sea embarcada al buque.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

9. **Notificación de zarpe o aviso de salida.-** Notificación enviada al consignatario notificando que su carga ha salido, se adjunta copia de factura de la mercadería.

10. **Notificación de arribo o aviso de llegada.-** Notificación enviada al consignatario notificando que su carga ha llegado a su destino, se suele adjuntar la factura por el servicio de transporte.

11. **LORTI.-** Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 1.7 Objetivos del Manual

Dar a conocer la estructura organizacional de AsGroup, así como los procesos que se derivan del mismo y la visión, con el fin de tener una herramienta que contribuya al desarrollo de actividades de manera eficiente y eficaz y que los empleados conozcan y formen parte del cumplimiento de las metas.

Constar con un documento de consulta formal actualizado que establezca los mecanismos, métodos y parámetros para la ejecución de tareas.

Tener una guía que permita obtener información sin distorsiones de las actividades, creando conciencia de sí se está realizando adecuadamente o no las tareas.

Facilitar la evaluación del control interno a través del monitoreo constante de las actividades y cada uno de los responsables asignados.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## 1.8 Justificación del Manual

Los Manuales de Procesos forman parte de los requisitos para obtener certificaciones de sistema de calidad, porque da los lineamientos de qué, cómo, cuándo y dónde se debe desarrollar una actividad.

Con la implementación del Manual como un documento formal de consulta permite la auto capacitación entre los colaboradores de la organización.

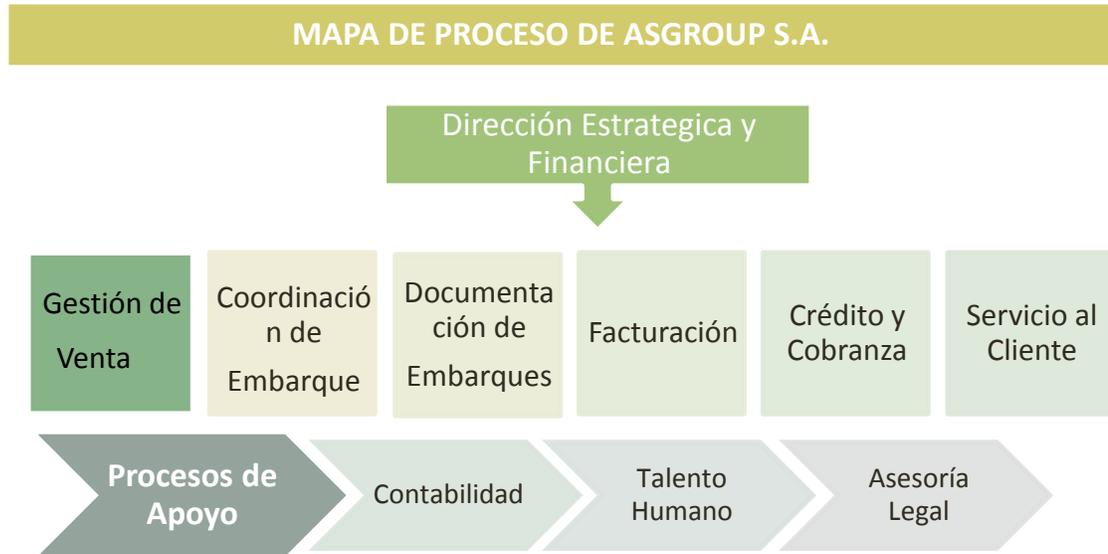
El manual de proceso sirve como herramienta integradora para encaminar a los colaboradores en el cumplimiento de metas, brindando un servicio de calidad y satisfacción al cliente.

## 1.9 Metodología

Para el desarrollo del presente manual se realizó varias entrevistas y reuniones con los jefes y el personal de cada área, promoviendo la participación, se consideró las sugerencias propuestas de quienes forman parte de AsGroup ya que realmente son quienes interactúan diariamente con las herramientas para conseguir el crecimiento institucional que se busca alcanzar.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**2 Mapa de Proceso**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3 Procesos Claves y de Apoyo

Las operaciones de AsGroup están conformadas por los procesos claves y de apoyo.

Los procesos claves se enfocan en satisfacer las necesidades del cliente, los procesos de apoyo dan el soporte a los procesos claves proporcionando mayor valor agregado al servicio que se ofrece.

#### PROCESOS CLAVES

Procesos	Subprocesos
<b>1. Gestión de Venta</b>	1.1. Gestión de Ventas.
<b>2. Coordinación de Embarques</b>	2.1. Coordinación de Embarques de Importación. 2.2. Coordinación de Embarques de Exportación.
<b>3. Documentación de Embarques</b>	3.1. Documentación de Embarques de Importación. 3.2. Documentación de Embarques de Exportación.
<b>4. Facturación</b>	4.1. Facturación.
<b>5. Crédito y Cobranza</b>	5.1. Crédito. 5.2. Cobranza.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**6. Servicio al Cliente**

## 6.1. Servicio al cliente.

**PROCESOS DE APOYO**

<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
<b>7. Contabilidad</b>	7.1. Pago a Proveedores 7.2. Contabilidad
<b>8. Talento Humano</b>	8.1. Reclutamiento y Selección del Personal. 8.2. Nómina.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.1 Proceso de Gestión de Venta

#### Descripción

El proceso inicia cuando el cliente solicita información sobre los servicios de consolidación y desconsolidación de carga, el ejecutivo tiene la obligación de brindar la información necesaria basada en los requerimientos del cliente.

#### Entradas de Proceso de Gestión de Venta

- **Necesidad del cliente.-** El cliente necesita transportar su mercadería, por lo cual recurre a la contratación del servicio de consolidación y desconsolidación de carga.
- **Tarifario de Embarque.-** Consiste en un documento actualizado semanalmente de los costos que ofrecen los proveedores como referencia para que el ejecutivo pueda captar embarques a precios asequible para el cliente, respetando el margen que gerencia asigna.

#### Salida de Proceso de Gestión de Venta

- **Cotización.-** Una vez que el ejecutivo conoce la necesidad del cliente, elabora la cotización donde se registra los datos del cliente, los puertos de salida y llegada, fecha de salida y arribo de mercadería, los gastos que cubre el servicio con sus respectivos costos.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Recurso**

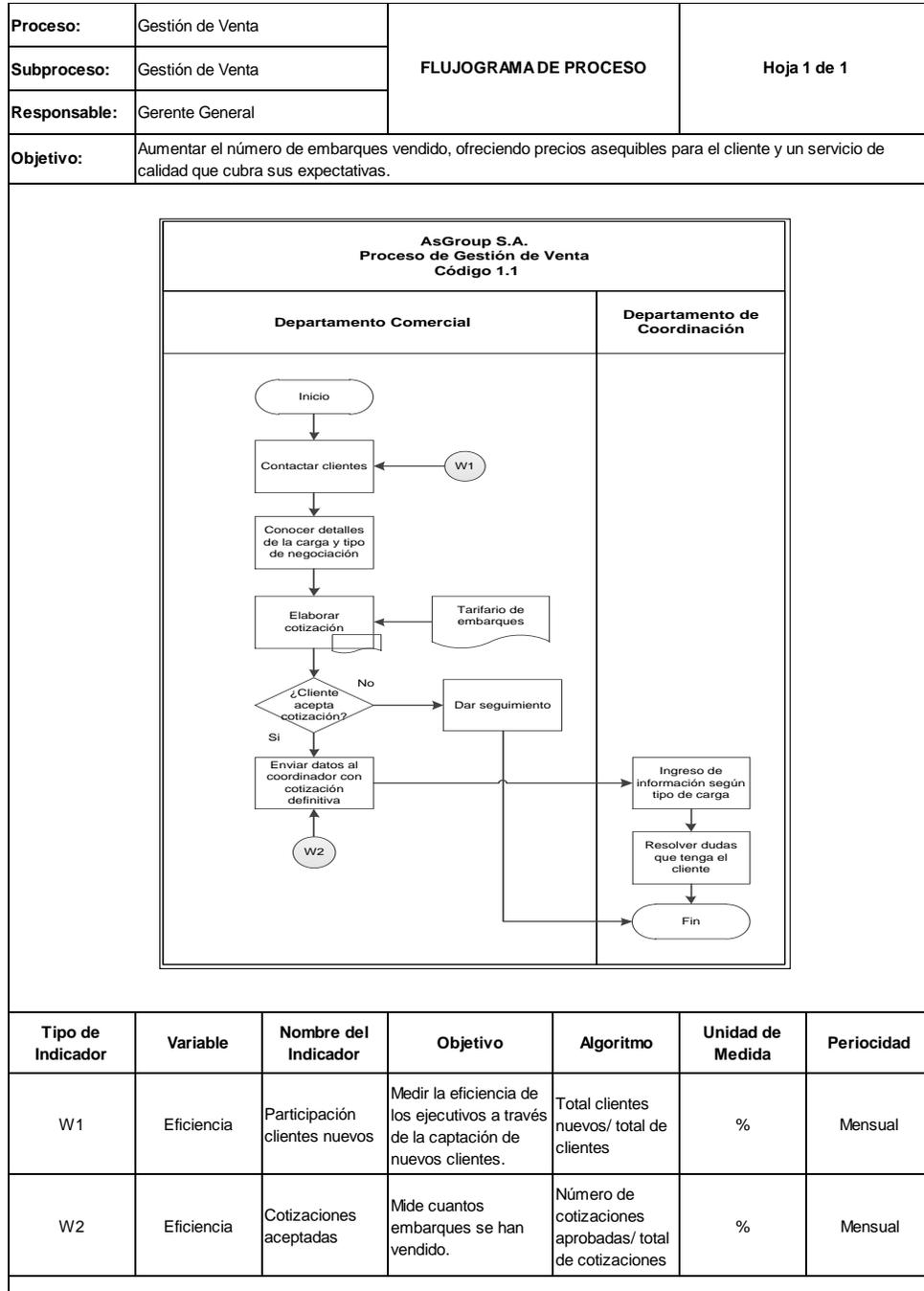
- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Gerente, Ejecutivos de Ventas y Coordinadores.

**Controles del Proceso**

- **Políticas de Venta.-** Disposiciones establecida por la gerencia de AsGroup para el proceso de Gestión de Venta.
- **Políticas del Cliente.-** Acuerdos establecidos entre el cliente y la gerencia de AsGroup.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.1.1 Flujoograma del Proceso Gestión de Venta



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.1.2 Descripción de Actividades del Proceso Gestión de Venta

<b>Proceso:</b>	Gestión de Venta				<b>Código:</b> 1
<b>Subproceso:</b>	Gestión de Venta				<b>Código:</b> 1.1
<b>Responsable:</b>	Gerente General				
<b>Objetivo:</b>	Aumentar el número de embarques vendido, ofreciendo precios asequibles para el cliente y un servicio de calidad que cubra sus expectativas.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Contactar al cliente	Dep. Comercial	El ejecutivo tiene la obligación de captar nuevos embarques mediante el uso de correo o realizando llamadas telefónicas.	Brindar los servicios.	Ejecutivo de Venta
2	Conocer detalles de la carga y tipo de negociación	Dep. Comercial	Brindar al cliente el servicio que se ofrece a través de las diferentes líneas navieras y aéreas.	Dar un servicio personalizado.	Ejecutivo de Venta
3	Elaborar cotización	Dep. Comercial	Elaborar la cotización según requerimiento del cliente.	El ejecutivo puede brindar una tarifa especial considerando el historial del cliente, con previa autorización del gerente.	Ejecutivo de Venta
4	Dar Seguimiento	Dep. Comercial	Estar pendiente para cerrar la negociación.	Preguntar el motivo por el cual la negociación se está viendo afectada.	Ejecutivo de Venta
5	Enviar datos al coordinador con cotización definitiva	Dep. Comercial	Se envía la cotización y datos del cliente al coordinador.	Con la información el coordinador se encarga de realizar la gestión con los proveedores.	Ejecutivo de Venta
6	Ingreso de información según tipo de carga	Dep. Comercial	Se genera el routing order con información del cliente y la mercadería.	El routing order es un documento de control donde se identifica al embarque y sirve como referencia de toda la información en forma simplificada que se maneja a través de las coordinaciones.	Coordinador
7	Resolver dudas que tenga el cliente	Dep. Coordinación	Estar atento a las inquietudes del cliente.	Impartir seguridad del servicio que se ofrece, brindando información que el cliente desee conocer.	Coordinador

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.1.3 Caracterización del Proceso Gestión de Venta

Característica del Proceso de Gestión de Ventas						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b> Gestión de Venta				<b>Código:</b> 1		
<b>Subproceso:</b> Gestión de Venta				<b>Código:</b> 1.1		
<b>Responsable:</b> Gerente General						
<b>Objetivo:</b>		Aumentar el número de embarques vendido, ofreciendo precios asequibles para el cliente y un servicio de calidad que cubra sus expectativas.				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ejecutivo de Venta	Cliente	Tarifario de embarques	Se brinda información al cliente según su necesidad, se elabora la cotización en base al tarifario de embarques aprobado, en caso de la cotización sea aprobada por el cliente se envía al departamento de coordinación para ingreso de información.	Cotización aprobada	Dep. Comercial	

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.1.4 Descripción del Proceso Gestión de Venta

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

**Proceso:** Gestión de Venta

**Código:** 1

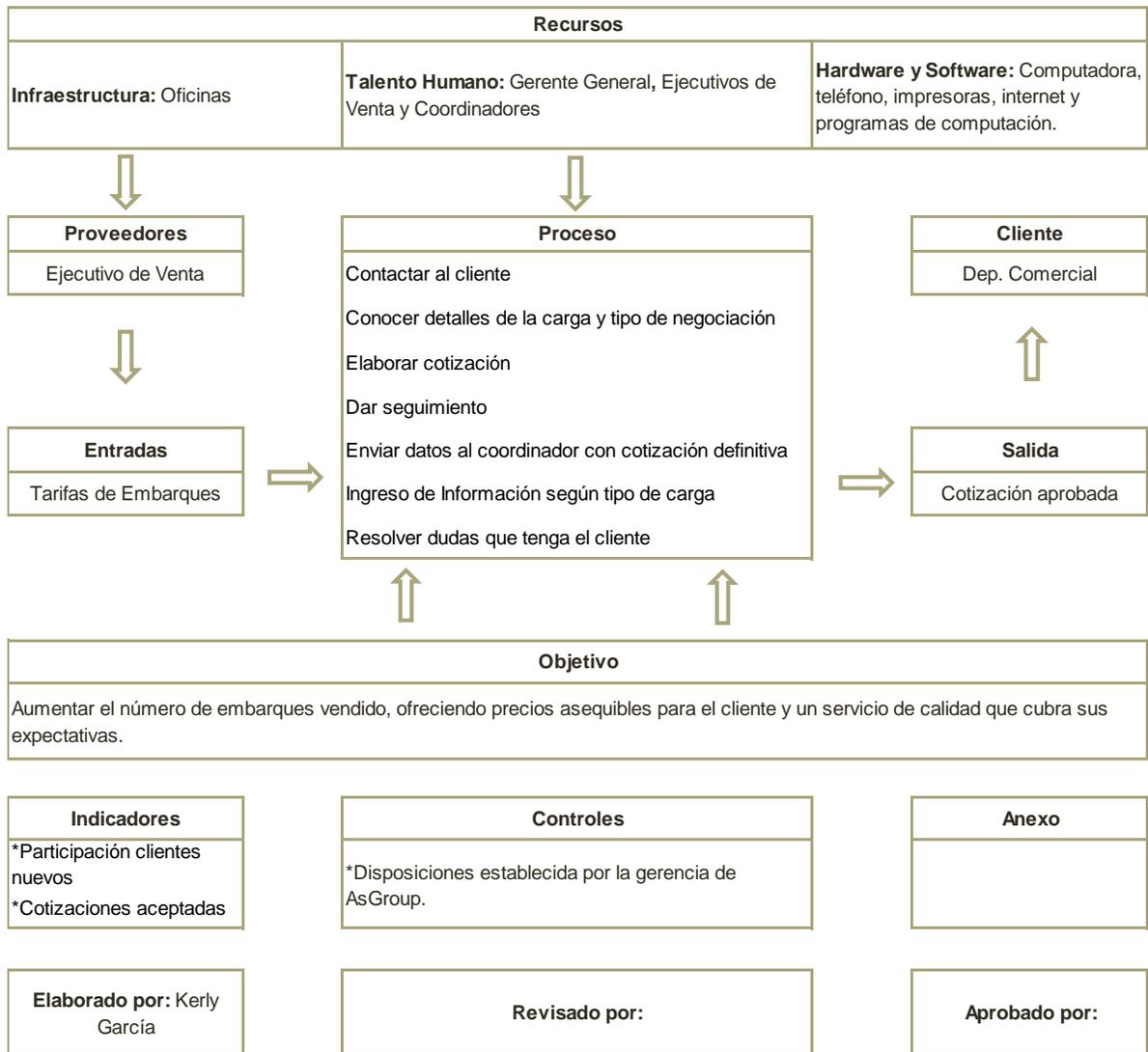
**Subproceso:** Gestión de Venta

**Código:** 1.1

**Responsable:** Gerente General

**Edición n°** 1

**Fecha:**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.2 Proceso de Coordinación de Embarques de Importación

#### Descripción

El proceso inicia una vez que el cliente haya dado visto bueno a la cotización, el consignatario proporciona información necesaria para que el coordinador encargado del embarque realice los trámites pertinentes en cooperación con el agente.

#### Entradas de Proceso de Coordinación de Embarques de Importación

- **Instrucción de embarque.-** Solicitar al consignatario los términos de negociación de la mercadería, así como también información específica de la misma.

#### Salida de Proceso de Coordinación de Embarques de Importación

- **Routing Order.-** Una vez que la carga ha sido embarcada al buque, se pasa al Departamento de Documentación el Fille que contiene el routing order y demás documentos.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.

- **Talento Humano.-** Jefe de Coordinación, Coordinadores y Asistente Contable.

### Controles del Proceso

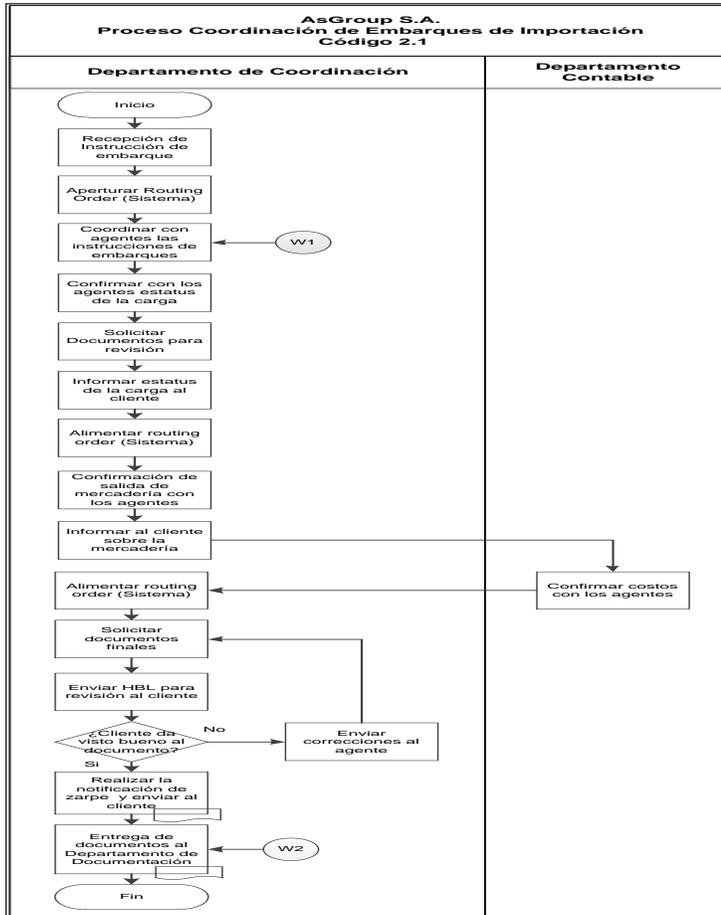
- **Políticas de Internas.-** Disposiciones internas establecidas por la gerencia y el jefe de coordinación de AsGroup.
- **Normativa Aduanera.-** Disposiciones emitidas por la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y Comité de Comercio Exterior (COMEX).

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 3.2.1 Flujograma del Proceso Coordinación de Embarques de Importación

Elaborado por: Kerly García	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Cargo:	Cargo:
	Fecha:	Fecha:

<b>Proceso:</b>	Coordinación de Embarques	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	Hoja 1 de 1
<b>Subproceso:</b>	Coordinación de Embarques de Importación		
<b>Responsable:</b>	Jefe de Coordinación		
<b>Objetivo:</b>	Gestionar todos los trámites pertinentes para transportar la mercadería desde su destino de origen hasta su destino de llegada.		



Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
W1	Eficacia	Booking aceptados	Booking aceptados según cut-off del puerto	Número de booking aceptados por la naviera.	U	Semanal
W2	Eficacia	RO entregados	Medir la eficiencia del departamento a través de la entrega de RO según embarques por arribar	Número de routing order entregados al Dpto. de Doc/ Total de embarques por arribar	%	Quincenal

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.2.2 Descripción de Actividades del Proceso Coordinación de Embarques de Importación

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>Proceso:</b>	Coordinación de Embarque			<b>Código:</b> 2	
<b>Subproceso:</b>	Coordinación de Embarque de Importación		<b>Código:</b> 2.1		
<b>Responsable:</b>	Jefe de Coordinación				
<b>Objetivo:</b>	Gestionar todos los trámites pertinentes para transportar la mercadería desde su destino de origen hasta su destino de llegada.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Recepción de instrucción de embarque	Dep. Coordinación	Solicitar al consignatario los términos de negociación y la descripción de la carga.	Obtener indicaciones sobre los convenios para transportar la mercadería a embarcar.	Coordinador
2	Aperturar Routing Order (Sistema)	Dep. Coordinación	Asignar al routing order una numeración que permita la identificación del contenedor.	Internamente se lleva una numeración para identificar al contenedor y a que cliente le pertenece.	Coordinador
3	Coordinar con agentes las instrucciones de embarques	Dep. Coordinación	Consiste en realizar el booking en coordinación con el agente para que el contenedor sea embarcado según el cut-off.	Es importante que la reserva se la coordine a tiempo, ya que en caso contrario el contenedor no puede salir hasta próximo aviso.	Coordinador
4	Confirmar con los agentes estatus de la carga	Dep. Coordinación	Comprobar que la mercadería esta acta para su estibaje.	La mercadería debe contar con toda las seguridades pertinentes para evitar daños.	Coordinador
5	Solicitar documentos para revisión	Dep. Coordinación	El coordinador solicita al agente el HBL y a la naviera el MBL para revisar que los mismos se estén emitiendo con la información correcta.	Estos documentos respaldan al cliente que la mercadería embarcada es de su propiedad.	Coordinador
6	Informar estatus de la carga al cliente	Dep. Coordinación	Informar al cliente sobre novedades del contenedor.	Comunicar al cliente si hay existen inconvenientes con el contenedor.	Coordinador
7	Alimentar routing order (Sistema)	Dep. Coordinación	Una vez que el booking es aceptados se procede a llenar información en el routing order.	El routing order es un documento donde de manera formal se deja constancia de la información del embarque.	Coordinador
8	Confirmación de salida de mercadería con los agentes	Dep. Coordinación	Solicitar al agente evidencias del estado del contenedor al ser embarcado a la nave.	Las evidencias sirven para respaldar que el contenedor contaba con las seguridades pertinentes.	Coordinador
9	Informar al cliente sobre la mercadería	Dep. Coordinación	Informar al cliente sobre novedades del contenedor.	Comunicar al cliente sobre la fecha aproximada de arribo de la nave.	Coordinador
10	Confirmación de costos con los agentes	Dep. Contable	Verificar que el agente este cobrando las tarifas acordadas.	Las tarifas las establece el agente con el gerente, sin embargo puede a ver algún valor adicional por servicios extras.	Asistente Contable
11	Alimentar routing order (Sistema)	Dep. Coordinación	Una vez que contabilidad confirme los costos se procede a llenar el routing order.	El routing order tiene una sección donde se deja asentado los costos y el valor de la venta para revisar que el embarque no está a pérdida.	Coordinador
12	Solicitar documentos finales	Dep. Coordinación	Solicitar al agente el HBL del contenedor.	El HBL contiene la descripción específica de la mercadería embarcada y datos del consignatario.	Coordinador
13	Enviar HBL para revisión al cliente	Dep. Coordinación	Se envía por correo el HBL emitido para que el cliente revise que la información esta correcta.	La información del HBL debe ser la correcta para que no haya retrasos en el proceso de nacionalización del contenedor.	Coordinador
14	Enviar correcciones al agente	Dep. Coordinación	En caso de estar mal la información del HBL se solicita correcciones al agente.	Dar seguimiento hasta que el agente emita un nuevo HBL.	Coordinador
15	Realizar la notificación de zarpe y enviar al cliente	Dep. Coordinación	La notificación de zarpe consiste en informar al cliente que su carga ya zarpo.	Informar al cliente que su carga ya está siendo transportada.	Coordinador
16	Entrega de documentos al Departamento de Documentación	Dep. Coordinación	Una vez que se ha notificado al cliente, se procede a enviar el routing order al departamento de Documentación.	El Departamento de Documentación realiza el seguimiento del contenedor.	Coordinador

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.2.3 Caracterización del Proceso Coordinación de Embarques de Importación

Característica del Proceso de Coordinación de Embarques de Importación						
AsGroup S.A.		Revisión: 1 Página: 1 de 1		Elaborado por: Kerly García		
<b>Proceso:</b>		Coordinación de Embarque			<b>Código:</b> 2	
<b>Subproceso:</b>		Coordinación de Embarque de Importación			<b>Código:</b> 2.1	
<b>Responsable:</b>		Jefe de Coordinación				
<b>Objetivo:</b>		Gestionar todos los trámites pertinentes para transportar la mercadería desde su destino de origen hasta su destino de llegada.				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ejecutivo de Venta	*Cliente *Agente *Naviera	Instrucción de embarque	El coordinador receipta la información sobre la mercadería a transportar y realiza las gestiones pertinentes para embarcar el contenedor en el buque, entregando al Departamento de Documentación el routing order.	Routing Order	Dep. Documentación	*Cliente *Agente *Naviera

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.2.4 Descripción del Proceso Coordinación de Embarques de Importación

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

**Proceso:** Coordinación de Embarques

**Código:** 2

**Subproceso:** Coordinación de Embarques de Importación

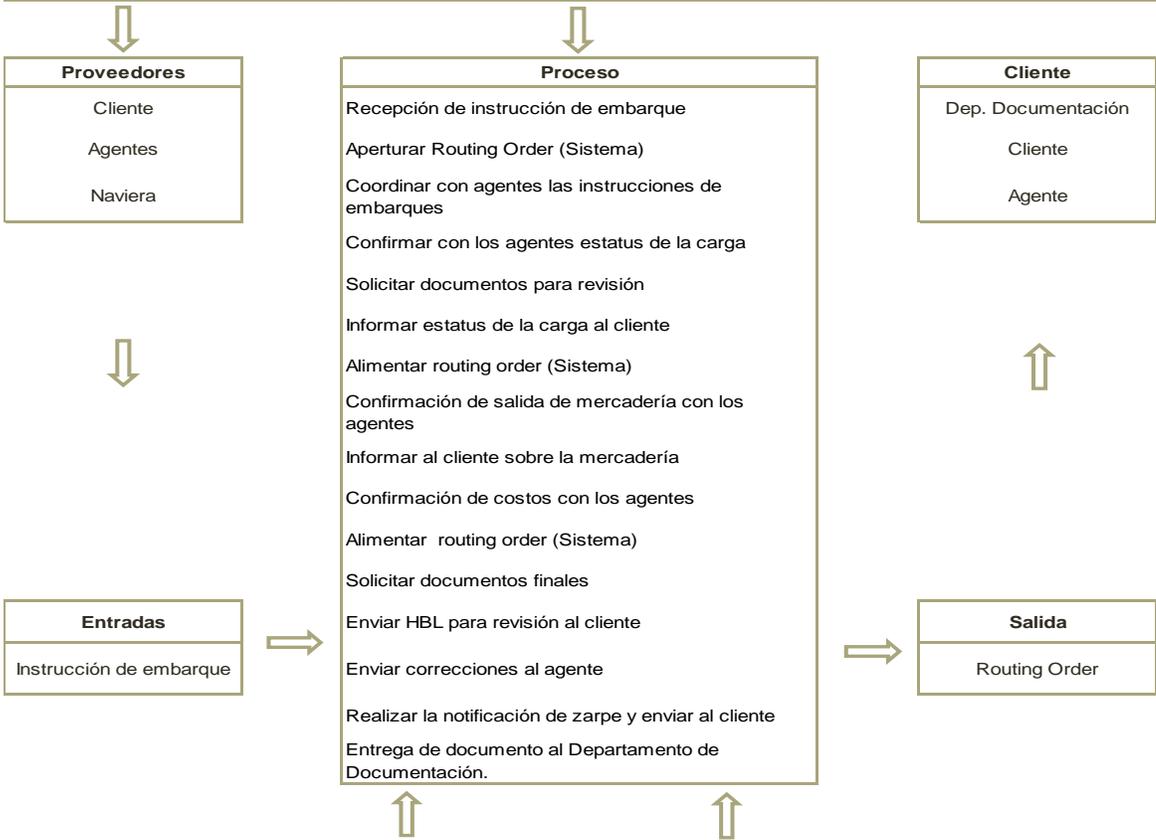
**Código:** 2.1

**Responsable:** Jefe de Coordinación

**Edición n° 1**

**Fecha:**

Recursos		
<b>Infraestructura:</b> Oficinas	<b>Talento Humano:</b> Jefe de Coordinación, Coordinadores y Asistente Contable.	<b>Hardware y Software:</b> Computadora, teléfono, impresora, internet y programas de computación.



Objetivo
Gestionar todos los trámites pertinentes para transportar la mercadería desde su destino de origen hasta su destino de llegada.

Indicadores
*Booking aceptados
*RO entregados

Controles
*Disposiciones internas establecidas por la gerencia y el jefe de coordinación de AsGroup.

Anexo

<b>Elaborado por:</b> Kerly García
------------------------------------

<b>Revisado por:</b>
----------------------

<b>Aprobado por:</b>
----------------------

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.3 Proceso de Coordinación de Embarques de Exportación

#### Descripción

El proceso inicia una vez que el cliente haya dado visto bueno a la cotización, el consignatario proporciona información necesaria para que el coordinador encargado realice los trámites pertinentes en cooperación con el agente.

#### Entradas de Proceso de Coordinación de Embarques de Exportación

- **Instrucción de embarque.-** Solicitar al consignatario los términos de negociación de la mercadería, así como también información específica de la misma.

#### Salida de Proceso de Coordinación de Embarques de Importación

- **Routing Order.-** Una vez que la carga ha sido embarcada al buque, se pasa al Departamento de Documentación el Fille que contiene el routing order y demás documentos.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

- **Talento Humano.-** Jefe de Coordinación, Coordinadores y Asistente Contable.

### Controles del Proceso

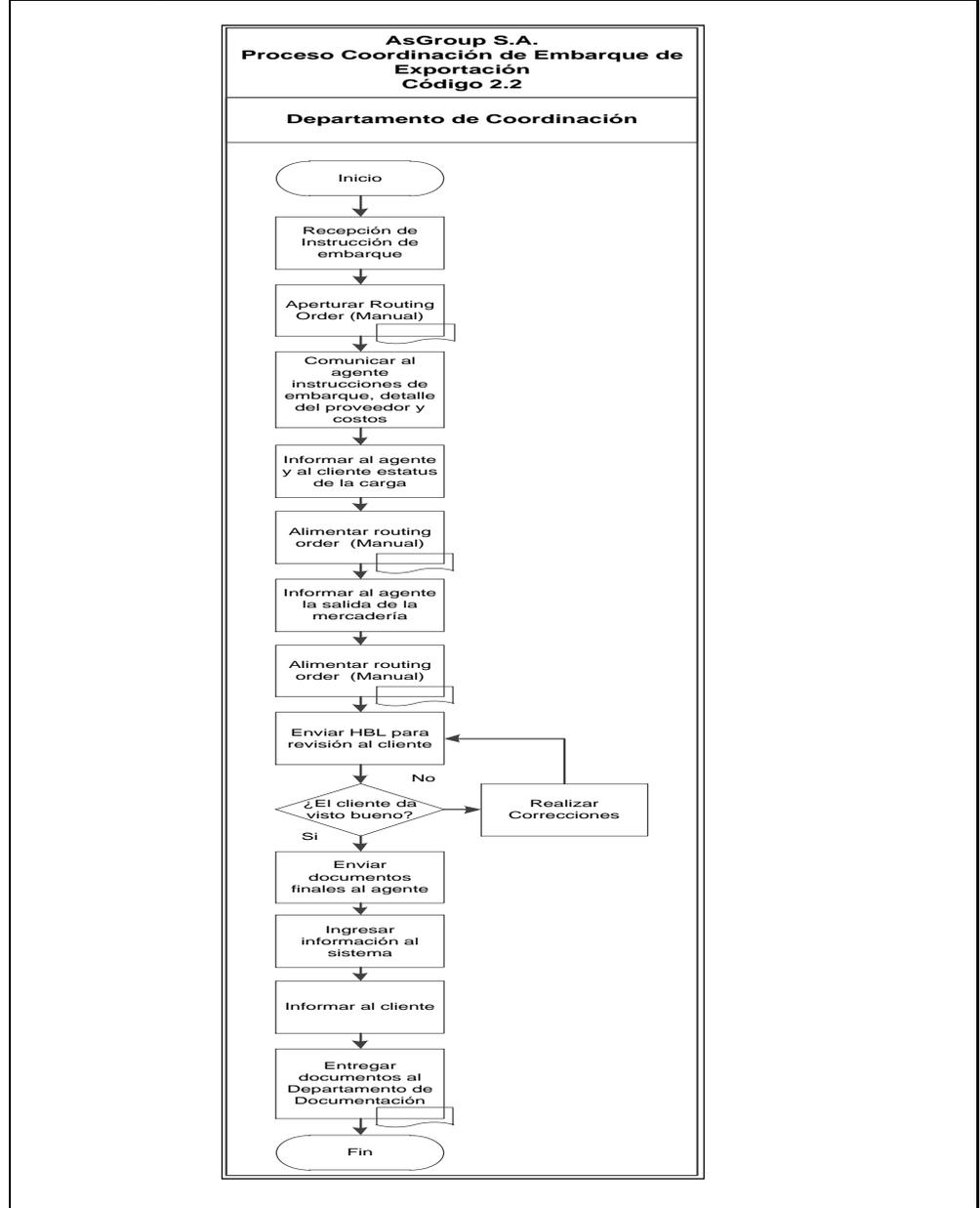
- **Políticas de Internas.-** Disposiciones internas establecida por la gerencia y el jefe de coordinación de AsGroup.
- **Normativa Aduanera.-** Disposiciones emitidas por la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y Comité de Comercio Exterior (COMEX).

Elaborado por: Kerly García	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Cargo:	Cargo:
	Fecha:	Fecha:

### 3.3.1 Flujograma del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación

Elaborado por: Kerly García	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Cargo:	Cargo:
	Fecha:	Fecha:

<b>Proceso:</b>	Coordinación de Embarques	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	<b>Hoja 1 de 1</b>
<b>Subproceso:</b>	Coordinación de Embarques de Exportación		
<b>Responsable:</b>	Jefe de Coordinación		
<b>Objetivo:</b>	Gestionar todos los trámites pertinentes para transportar la mercadería desde su destino de origen hasta su destino de llegada.		



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.3.2 Descripción de Actividades del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación

Elaborado por: Kerly García	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Cargo:	Cargo:
	Fecha:	Fecha:

<b>Proceso:</b>	Coordinación de Embarque			<b>Código:</b> 2	
<b>Subproceso:</b>	Coordinación de Embarque de Exportación			<b>Código:</b> 2.2	
<b>Responsable:</b>	Jefe de Coordinación				
<b>Objetivo:</b>	Gestionar todos los trámites pertinentes para transportar la mercadería desde su destino de origen hasta su destino de llegada.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Recepción de instrucción de embarque	Dep. Coordinación	Solicitar al consignatario los términos de negociación y la descripción de la carga.	Obtener indicaciones sobre los convenios para transportar la mercadería a embarcar.	Coordinador
2	Aperturar Routing Order (Manual)	Dep. Coordinación	Asignar al routing order una numeración que permita la identificación del contenedor.	Internamente se lleva una numeración para identificar al contenedor y a que cliente le pertenece.	Coordinador
3	Comunicar al agente instrucciones de embarque, detalle del proveedor y costos.	Dep. Coordinación	Consiste en realizar el booking en coordinación con el agente para que el contenedor sea embarcado según el cut-off y los costos que se van a cobrar por los servicios brindados.	Es importante que la reserva se la coordine a tiempo, ya que en caso contrario el contenedor no puede salir hasta próximo aviso, las tarifas a cobrar al agente ya están establecidas.	Coordinador
4	Informar al agente y al cliente estatus de la carga	Dep. Coordinación	Informar sobre novedades del contenedor.	Comunicar si el contenedor cuenta con todos los permisos y seguridades necesarias para su estibaje.	Coordinador
5	Alimentar routing order (Manual)	Dep. Coordinación	Una vez que el booking es aceptado se procede a llenar información en el routing.	El routing order es un documento donde de manera formal se deja constancia de la información del embarque.	Coordinador
6	Informar al agente salida de la mercadería	Dep. Coordinación	Comunicar al agente que el contenedor fue embarcado y enviar evidencias del contenedor.	Las evidencias sirven para respaldar que el contenedor contaba con las seguridades pertinentes.	Coordinador
7	Alimentar routing order (Manual)	Dep. Coordinación	Completar el routing order (Información específica de la mercadería, costos, fechas, puertos de salida y llegada).	Toda información debe estar completa	Coordinador
8	Enviar HBL para revisión al cliente	Dep. Coordinación	Se envía por correo el HBL emitido para que el cliente revise que la información esta correcta.	La información del HBL debe ser la correcta para que no haya retrasos en el proceso de nacionalización del contenedor.	Coordinador
9	Realizar correcciones	Dep. Coordinación	En caso de que el cliente no esté de acuerdo con la información del HBL se realiza las correcciones	El HBL debe contar con información correcta para evitar problemas al arribo de la mercadería a puertos extranjeros.	Coordinador
10	Enviar documentos finales al agente	Dep. Coordinación	Se envía HBL emitido en origen y aprobado por el cliente para que el agente se encargue de nacionalizar el contenedor cuando arribe.	El documento no puede tener error alguno.	Coordinador
11	Ingresar información al sistema.	Dep. Coordinación	Se ingresa información acerca del embarque al sistema para respaldo y seguimiento.	Información debe ser exacta a la que contiene el RO manual	Coordinador
12	Informar al cliente	Dep. Coordinación	Se comunica estado del contenedor	Mantener comunicado al cliente.	Coordinador
13	Entrega de documento al Departamento de Documentación	Dep. Coordinación	Una vez que se ha notificado al cliente se procede a enviar el RO al departamento de Documentación.	El Departamento de Documentación realiza el seguimiento del contenedor.	Coordinador

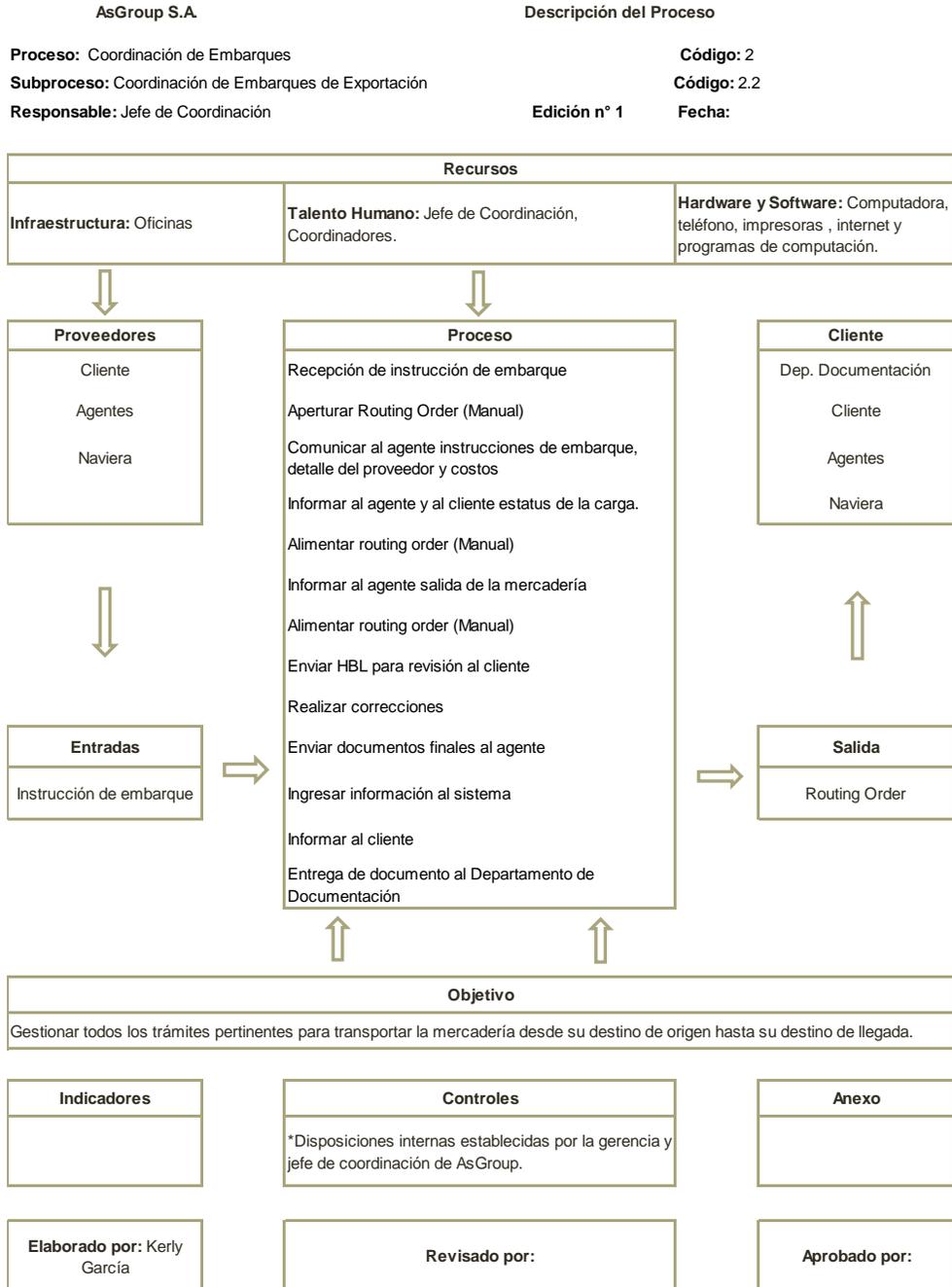
<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.3.3 Caracterización del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación

Característica del Proceso de Coordinación de Embarques de Exportación						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b>	Coordinación de Embarque			<b>Código:</b>	2	
<b>Subproceso:</b>	Coordinación de Embarque de Exportación			<b>Código:</b>	2.2	
<b>Responsable:</b>	Jefe de Coordinación					
<b>Objetivo:</b>	Gestionar todos los trámites pertinentes para transportar la mercadería desde su destino de origen hasta su destino de llegada.					
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ejecutivo de Venta	*Cliente *Agente *Naviera	Instrucción de embarque	El coordinador receipta la información sobre la mercadería a transportar y realiza las gestiones pertinentes para embarcar el contenedor en el buque, entregando al Departamento de Documentación el routing order.	Routing Order	Dep. Documentación	*Cliente *Agente *Naviera

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.3.4 Descripción del Proceso Coordinación de Embarques de Exportación



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.4 Proceso de Documentación de Embarques de Importación

#### Descripción

El proceso de Documentación de Embarque de Importación consiste en monitorear la carga hasta su arribo y tramitar los documentos para liberar la carga del puerto, el proceso empieza cuando el coordinador ya realizó su gestión para que el contenedor sea embarcado y como respaldo de ellos entrega el routing order.

#### Entradas de Proceso de Documentación de Embarques de Importación

- **Routing Order.-** Documento de control que contiene toda la información que se ha manejado para embarcar el contenedor al buque.

#### Salida de Proceso de Documentación de Embarques de Importación

- **Carta de Salida y Visto bueno.-** Estos documentos sirven para autorizar la salida del contenedor en el puerto.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

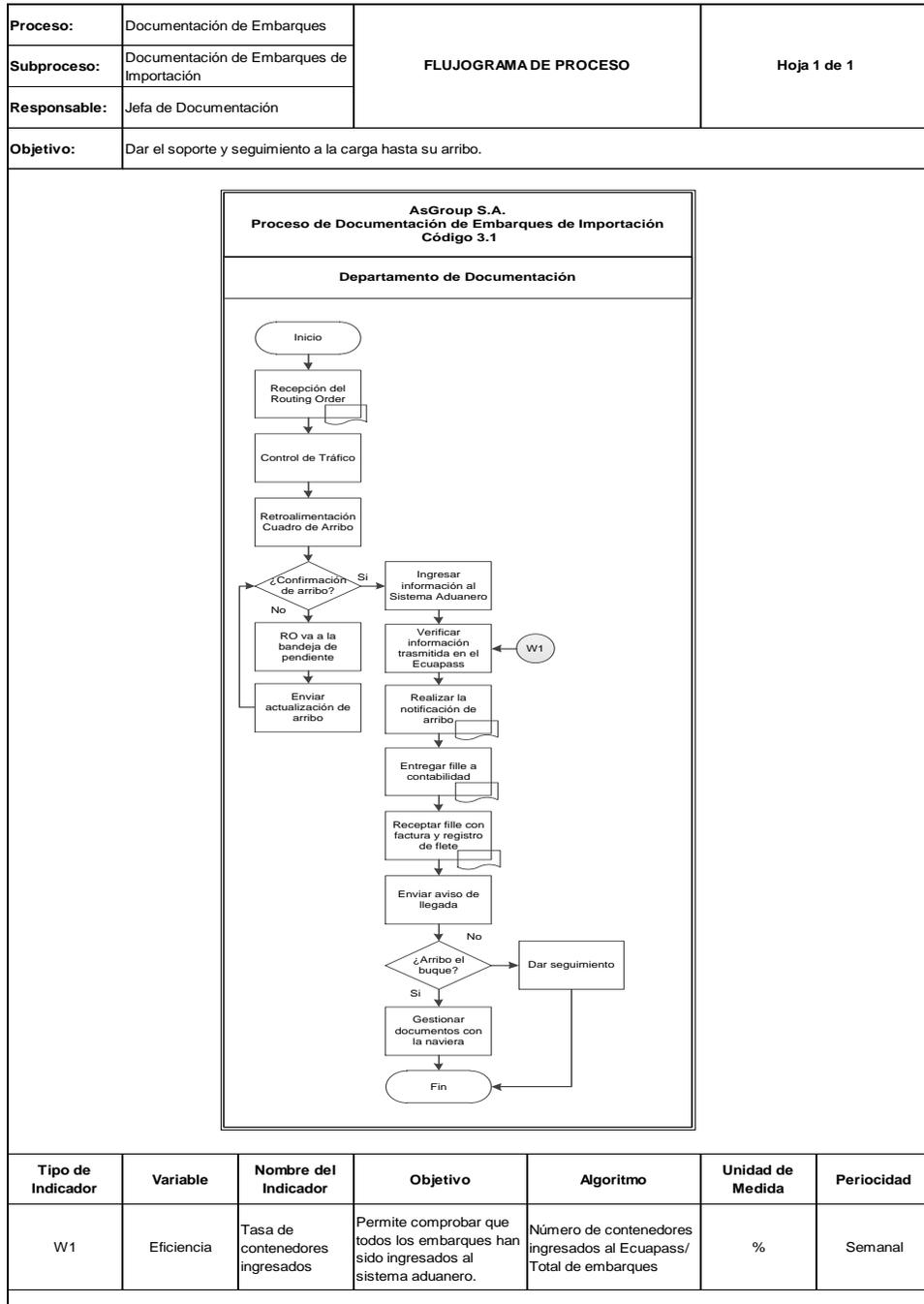
- **Talento Humano.-** Jefa de Documentación y asistente de documentación.

### Controles del Proceso

- **Políticas de Internas.-** Disposiciones internas establecida por la gerencia y la jefa de documentación.
- **Normativa Aduanera.-** Disposiciones emitidas por la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y Comité de Comercio Exterior (COMEX).
- **Normativa Tributaria.-** Disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 3.4.1 Flujoograma del Proceso de Documentación de Embarques de Importación



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.4.2 Descripción de Actividades del Proceso Documentación de Embarques de Importación

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>Proceso:</b>	Documentación de Embarque				<b>Código:</b> 3
<b>Subproceso:</b>	Documentación de Embarque de Importación				<b>Código:</b> 3.1
<b>Responsable:</b>	Jefa de Documentación				
<b>Objetivo:</b>	Dar el soporte y seguimiento a la carga hasta su arribo.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Recepción del Routing Order	Dep. Documentación	A partir de la información del routing order se da seguimiento a la carga.	El routing order debe contar con toda la información.	Asistente de Documentación
2	Control de Tráfico	Dep. Documentación	Controlar que las cargas arriben dentro de los tiempos de tránsitos ofrecidos.	Dar seguimiento a la carga para corroborar que la misma llegue a tiempo.	Asistente de Documentación
3	Retroalimentación Cuadro de Arribo	Dep. Documentación	Se ingresa información proporcionada por la naviera o el agente de las fechas de arribo de la carga.	El cuadro de arribo sirve para tener un control de los embarques que ya tienen confirmado su arribo.	Asistente de Documentación
4	RO va a la bandeja de pendiente	Dep. Documentación	En el caso de que el embarque no este por arribar se coloca el routing order en la bandeja de pendientes para darle el seguimiento.	La bandeja de pendientes se revisa todo los días.	Asistente de Documentación
5	Enviar actualización de arribo	Dep. Documentación	Una vez que se obtenga la nueva fecha en la que va arribar el embarque se actualiza el cuadro de arribo.	El cuadro de arribo permite obtener información actualizada de la situación del contenedor.	Asistente de Documentación
6	Ingresar Información al Sistema Aduanero	Dep. Documentación	Una vez confirmado el arribo del embarque se ingresa información al sistema aduanero.	La información debe estar correcta para evitar el pago de multas.	Asistente de Documentación
7	Verificar información transmitida en el Ecuapass	Dep. Documentación	Comprobar que la información esta correcta.	Si la información no está correcta se debe corregir de manera urgente.	Asistente de Documentación
8	Realizar la notificación de arribo	Dep. Documentación	La notificación de arribo tiene como finalidad informar al cliente que su carga esta por arribar en los próximos días.	Informar al cliente del arribo de la carga.	Asistente de Documentación
9	Entregar file a contabilidad	Dep. Documentación	Se entrega a contabilidad el file para que proceda con la facturación.	El file se debe entregar con un plazo mínimo de 24 horas antes del arribo del buque.	Asistente de Documentación
10	Receptar file con factura y registro de flete	Dep. Documentación	Contabilidad una vez que ha facturado entrega el file, la factura y el registro de flete en ser el caso.	La factura debe ser receptada después de 24 horas de haber entregado file a contabilidad.	Asistente de Documentación
11	Enviar aviso de llegada	Dep. Documentación	Se envía el aviso de llegada o notificación de arribo al cliente para su conocimiento.	Por correo se envía el aviso de llegada junto a la factura y registro de flete.	Asistente de Documentación
12	Gestionar documentos con la naviera	Dep. Documentación	Se tramita la carta de salida y el visto bueno	Estos documentos deben estar listos para entregar al cliente cuando arribe el buque.	Asistente de Documentación y Asistente de Operaciones
13	Dar seguimiento	Dep. Documentación	Se da seguimiento del buque en caso de que no arribe.	Conocer los motivos del atraso.	Asistente de Documentación

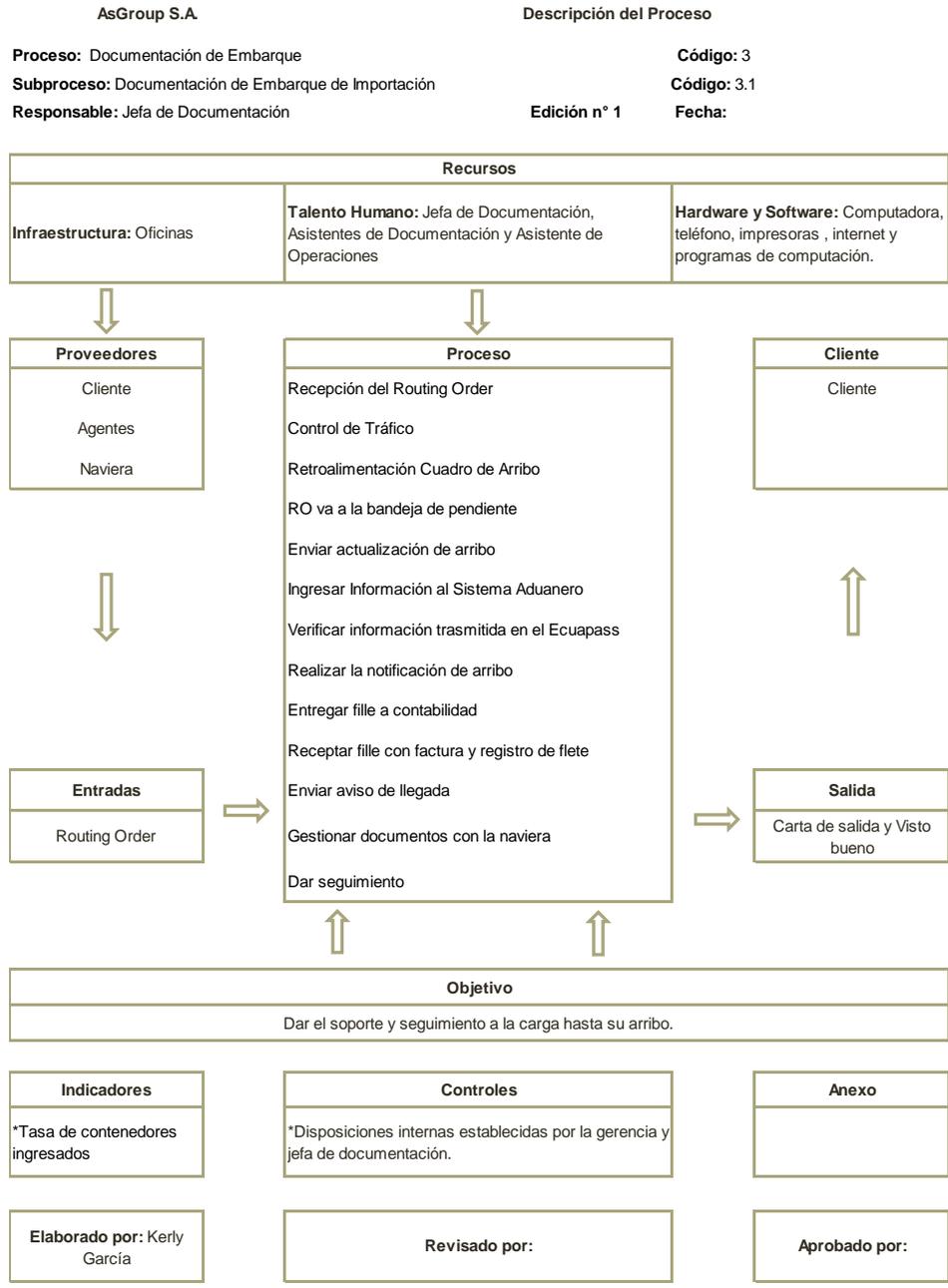
<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b> <b>Cargo:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Cargo:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.4.3 Caracterización del Proceso Documentación de Embarques de Importación

Característica del Proceso de Documentación de Embarques de Importación						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b> Documentación de Embarque		<b>Código:</b> 3				
<b>Subproceso:</b> Documentación de Embarque de Importación		<b>Código:</b> 3.1				
<b>Responsable:</b> Jefa de Documentación						
<b>Objetivo:</b> Dar el soporte y seguimiento a la carga hasta su arribo.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Dep. Coordinación	Cliente Agente Naviera	Routing order	Con la información registrada en el routing order se monitorea la carga hasta su arribo.	Carta de salida Visto bueno		Cliente

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.4.4 Descripción del Proceso Documentación de Embarques de Importación



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.5 Proceso de Documentación de Embarques de Exportación

#### Descripción

El proceso de Documentación de Embarque de Exportación consiste básicamente en brindar el soporte y monitoreo a la carga hasta que el buque haya zarpado.

#### Entradas de Proceso de Documentación de Embarques de Importación

- **Routing Order.-** Documento de control que contiene toda la información que se ha manejado para embarcar el contenedor al buque.

#### Salida de Proceso de Documentación de Embarques de Importación

- **Aviso de salida/ zarpe.-** Sirve para notificar al cliente sobre la salida del carga.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Jefa de Documentación y Asistente de Documentación.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

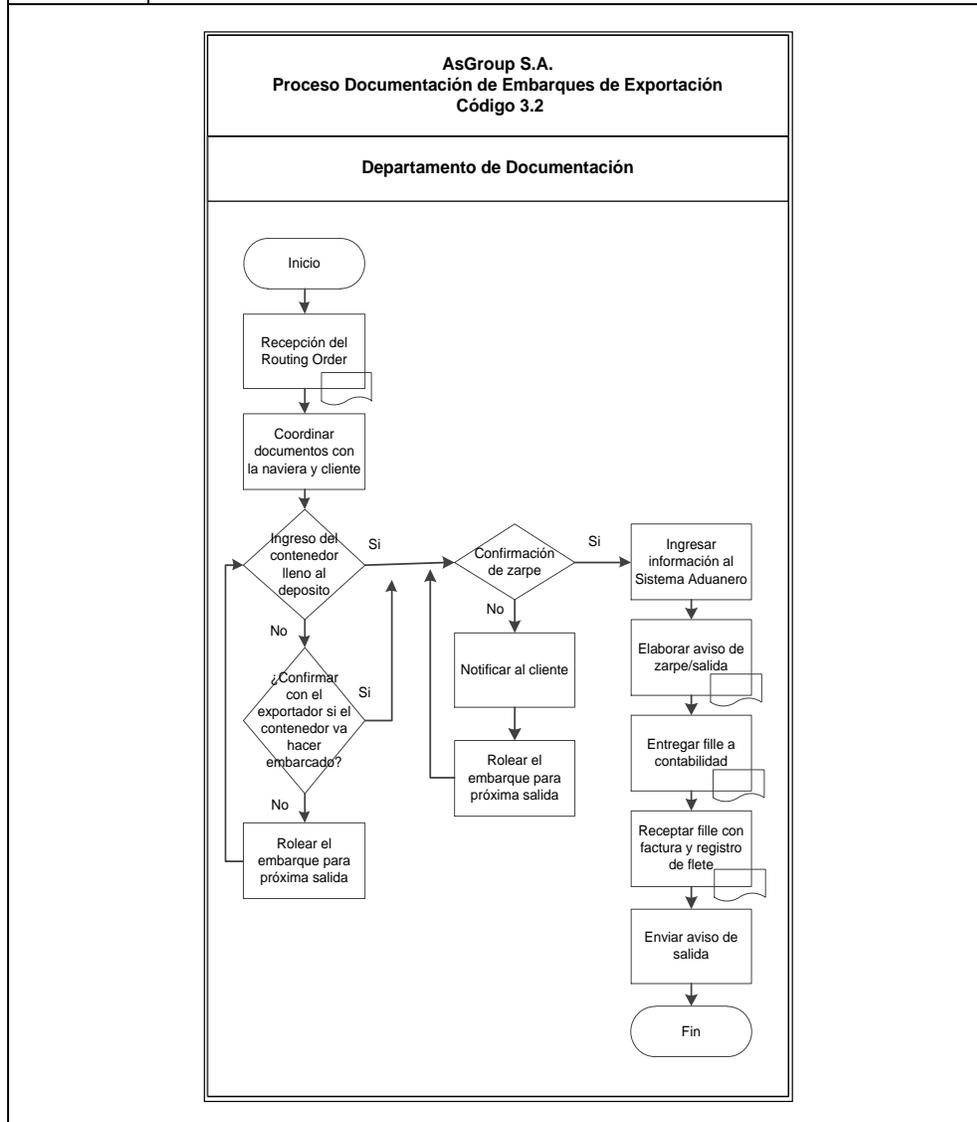
### Controles del Proceso

- **Políticas de Internas.-** Disposiciones internas establecida por la gerencia y la jefa de documentación.
- **Normativa aduanera.-** Disposiciones emitidas por la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y Comité de Comercio Exterior (COMEX).
- **Normativa Tributaria.-** Disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 3.5.1 Flujoograma del Proceso de Documentación de Embarques de Exportación

<b>Proceso:</b>	Documentación de Embarques	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	<b>Hoja 1 de 1</b>
<b>Subproceso:</b>	Documentación de Embarques de Exportación		
<b>Responsable:</b>	Jefa de Documentación		
<b>Objetivo:</b>	Dar el soporte y seguimiento a la carga hasta su zarpe.		



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.5.2 Descripción de Actividades del Proceso Documentación de Embarques de Exportación

<b>Proceso:</b>	Documentación de Embarque			<b>Código:</b> 3	
<b>Subproceso:</b>	Documentación de Embarque de Exportación			<b>Código:</b> 3.2	
<b>Responsable:</b>	Jefa de Documentación				
<b>Objetivo:</b>	Dar el soporte y seguimiento a la carga hasta su zarpe.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Recepción del Routing Order	Dep. Documentación	A partir de la información del routing order se da seguimiento a la carga.	El routing order debe contar con toda la información.	Asistente de Documentación
2	Coordinar documentos con la naviera y el cliente	Dep. Documentación	Regularizar los documentos correspondientes para liberación del contenedor.	Comprobar que se hayan emitidos correctamente.	Asistente de Documentación
3	Rolear el embarque para próxima salida	Dep. Documentación	Solicitar cambio de fecha de salida de la carga.	Se rolea la carga cuando por algún motivo la mercadería no puede ser embarcada en la fecha solicitada en la reserva.	Asistente de Documentación
4	Notificar al cliente	Dep. Documentación	Informar al cliente que no existe la confirmación de zarpe.	Es obligación del asistente de documentación de avisar al cliente que no es posible embarcar la carga.	Asistente de Documentación
5	Rolear el embarque para próxima salida	Dep. Documentación	Solicitar cambio de fecha de salida de la carga.	Se rolea la carga cuando por algún motivo la mercadería no puede ser embarcada en la fecha solicitada en la reserva.	Asistente de Documentación
6	Ingresar Información al Sistema Aduanero	Dep. Documentación	Una vez que se tiene la confirmación de zarpe se ingresa información al sistema aduanero.	La información debe estar correcta para que no haya impedimentos para embarcar el contenedor	Asistente de Documentación
7	Elaborar aviso de zarpe/salida	Dep. Documentación	La notificación de zarpe o salida sirve para notificar que el buque ya zarpó y que no hubo traba alguna con la carga.	Informar al cliente que el buque ya zarpó.	Asistente de Documentación
8	Entregar file a contabilidad	Dep. Documentación	Se entrega a contabilidad el file para que proceda con la facturación.	El file se debe entregar con un plazo mínimo de 24 horas antes de la salida del buque.	Asistente de Documentación
9	Receptar file con factura y registro de flete	Dep. Documentación	Contabilidad una vez que ha facturado entrega el file, la factura y el registro de flete en ser el caso.	La factura debe ser receptada después de 24 horas de haber entregado file a contabilidad.	Asistente de Documentación
10	Enviar aviso de salida	Dep. Documentación	Se envía el aviso de zarpe o salida al cliente para su conocimiento.	Por correo se envía el aviso de zarpe junto a la factura y registro de flete.	Asistente de Documentación

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.5.3 Caracterización del Proceso Documentación de Embarques de Exportación

Característica del Proceso de Documentación de Embarques de Exportación						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b>		Documentación de Embarque			<b>Código:</b> 3	
<b>Subproceso:</b>		Documentación de Embarque de Exportación			<b>Código:</b> 3.2	
<b>Responsable:</b>		Jefa de Documentación				
<b>Objetivo:</b>		Dar el soporte y seguimiento a la carga hasta su zarpe.				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Dep. Coordinación	Cliente Agente Naviera	Routing order	Con la información registrada en el routing order se monitorea la carga hasta su zarpe.	Aviso de salida / zarpe		Cliente

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.5.4 Descripción del Proceso Documentación de Embarques de Exportación

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

**Proceso:** Documentación de Embarque

**Código:** 3

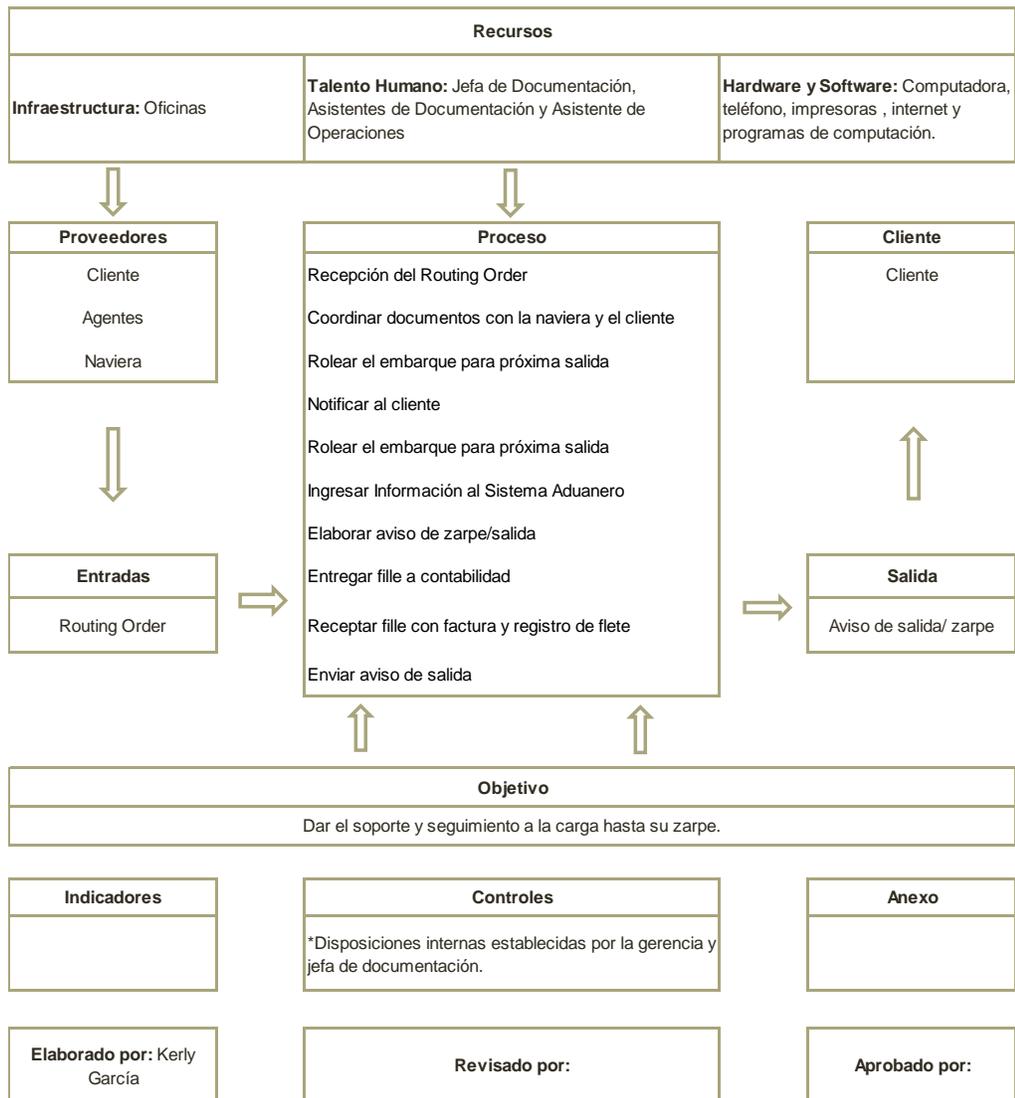
**Subproceso:** Documentación de Embarque de Exportación

**Código:** 3.2

**Responsable:** Jefa de Documentación

**Edición n° 1**

**Fecha:**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b> <b>Cargo:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Cargo:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.6 Proceso de Facturación

#### Descripción

El proceso de facturación se origina una vez confirmada el arribo del buque.

#### Entradas de Proceso de Facturación

- **Fille.-** Se denomina fille a la carpeta que contiene toda la documentación del embarque, documentos tales como copia de la cotización, routing order y la notificación de arribo,

#### Salida de Proceso de Facturación

- **Factura o Registro de Flete.-** Una vez ingresada los valores al sistema se imprime la factura o registro de flete.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Asistente Contable, Coordinadores, Asistente de Documentación, Ejecutivo de Venta y Jefa Financiera.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### Controles del Proceso

- **Políticas de Internas.-** Disposiciones internas establecida por la jefa financiera de AsGroup.
- **Normativa Tributaria.-** Disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

### **Reglamento de Comprobante de venta, retención y otros documentos complementarios.-**

Dentro los rubros a facturar se encuentran valores tarifa 12% y valores que no son objeto de IVA, por lo cual se debe considerar el siguiente artículo para generar la factura de los gastos locales y los valores del flete marítimo que son cobrados mediante un registro de flete, ya que el sustento tributario de dicho valor es el BL (Bill of lading).

**Art. 1.- Comprobantes de venta.-** Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas
- b) Notas de venta – RISE
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

**Art. 4.- Otros documentos autorizados.-** Son documentos autorizados, siempre que se identifique, por una parte, al emisor con su razón social o denominación, completa o abreviada, o con sus nombres y apellidos y número de Registro Único de Contribuyentes; por otra, al adquirente o al sujeto al que se le efectúe la retención de impuestos mediante su número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad o pasaporte, razón social, denominación; y, además, se haga constar la fecha de emisión y por separado el valor de los tributos que correspondan.

El numeral 5 del artículo precedente nos permite emitir un registro de flete para cobrar los valores del flete marítimo ya que se cuenta con el BL.

*“5. La declaración aduanera y demás documentos recibidos en las operaciones de comercio exterior.”*

**Absolución:**

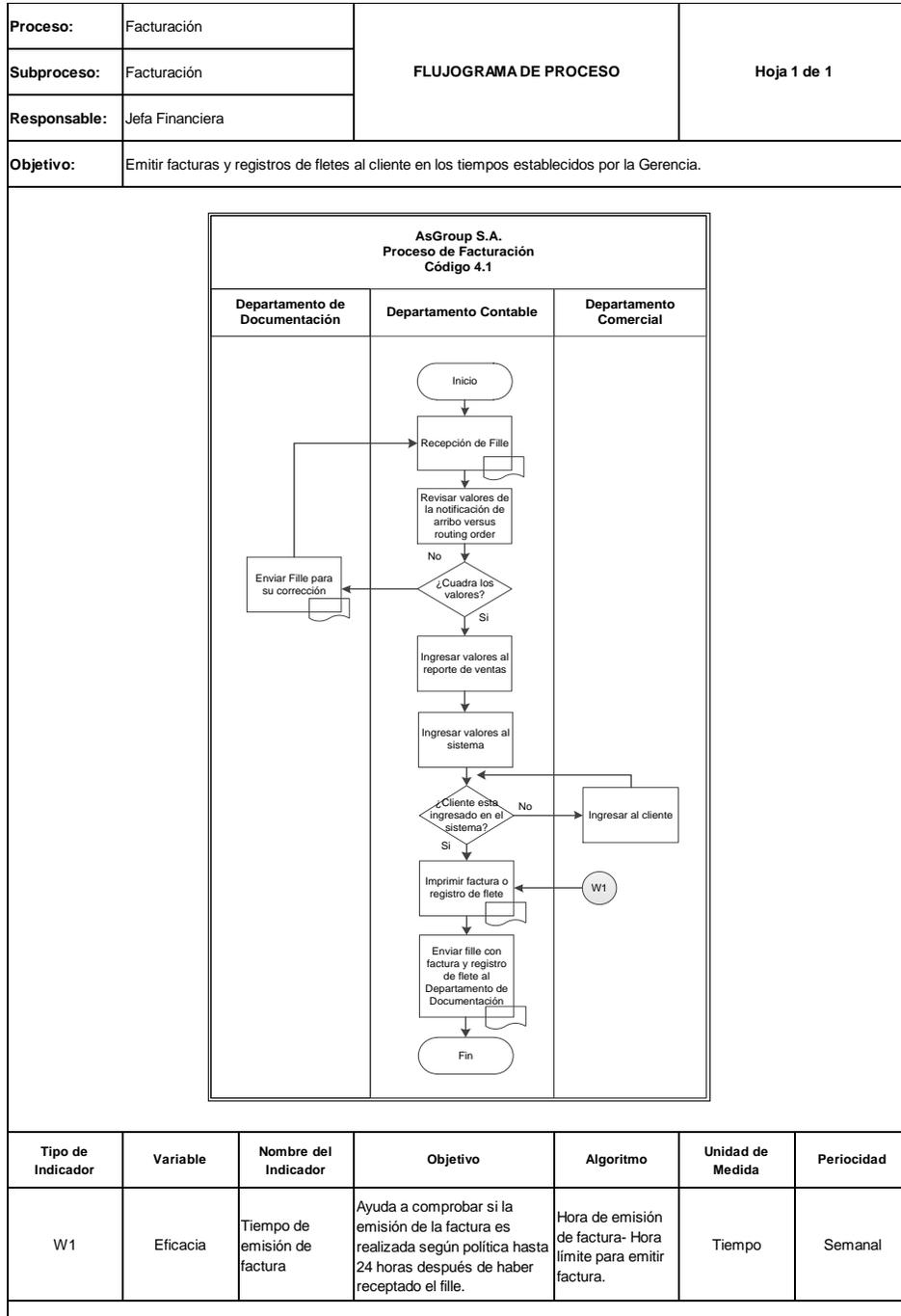
Los conocimientos de embarque (Bill of Lading), se considerarán comprobantes de venta válidos, y los mismos permiten acreditar la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos, de conformidad con lo

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

establecido en los artículos 1 y 4 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.6.1 Flujoograma del Proceso de Facturación



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.6.2 Descripción de Actividades del Proceso Facturación

<b>Proceso:</b>	Facturación				<b>Código:</b> 4
<b>Subproceso:</b>	Facturación				<b>Código:</b> 4.1
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera				
<b>Objetivo:</b>	Emitir facturas y registros de fletes al cliente en los tiempos establecidos por la Gerencia.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Recepción del Fille	Dep. Contable	Se recibe el fille para empezar el proceso de facturación.	El fille contiene los valores correspondientes al flete y gastos locales que se cobra al cliente por el servicio.	Asistente contable
2	Revisar valores de la notificación de arribo versus routing order	Dep. Contable	Comparación de valores, el routing order lo realizan los coordinadores y la notificación de arribo los asistentes de documentación.	Exactitud de información.	Asistente contable
3	Enviar Fille para su corrección	Dep. Contable	En caso de estar mal los valores se solicita corrección.	Contar con información correcta.	Asistente contable
4	Ingresar valores al reportes de ventas	Dep. Contable	Se detalla la fecha de factura, número, cliente, descripción del embarque, fecha de arribo del embarque, fecha de vencimiento del crédito y valor a pagar.	Tener un registro que facilite el cobro de valores debido al que sistema no lo da.	Asistente contable
5	Ingresar valores al sistema	Dep. Contable	Se procede a ingresar valores al sistema.	Registro de información en el sistema que facilite generar auxiliares contables.	Asistente contable
6	Ingresar al cliente	Dep. Contable	Si el cliente no está registrado en el sistema se procede a ingresar	El ejecutivo es el encargado de ingresar a su cliente al sistema.	Ejecutivo de ventas
7	Imprimir factura o registro de flete	Dep. Contable	Proceder con la impresión de factura o el registro de flete, según el reglamento de comprobantes de venta, retención y otros documentos complementarios	Factura o registro de flete físico acorde a disposiciones tributarias.	Asistente contable
8	Enviar fille con factura y registro de flete al Departamento de Documentación	Dep. Contable	Se envía factura y/o registro de flete al departamento de documentación para que sea enviada por mail al cliente.	El envío de las facturas escaneadas vía mail ayuda al que el cliente pueda emitir comprobantes de retención dentro los límites establecidos.	Asistente de Documentación

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.6.3 Caracterización del Proceso de Facturación

Característica del Proceso de Facturación						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b> Facturación		<b>Código:</b> 4				
<b>Subproceso:</b> Facturación		<b>Código:</b> 4.1				
<b>Responsable:</b> Jefa Financiera						
<b>Objetivo:</b> Emitir facturas y Registros de Fletes al cliente en los tiempos establecidos por la Gerencia.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Asistente de Documentación		Fille	Una vez que el fille ha sido entregado a la asistente contable, se procede a verificar que los valores estén correctos para generar las facturas o registros de fletes.	Factura o Registro de Flete	Dep. Documentación	Cliente

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.6.4 Descripción del Proceso de Facturación

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

**Proceso:** Facturación

**Código:** 4

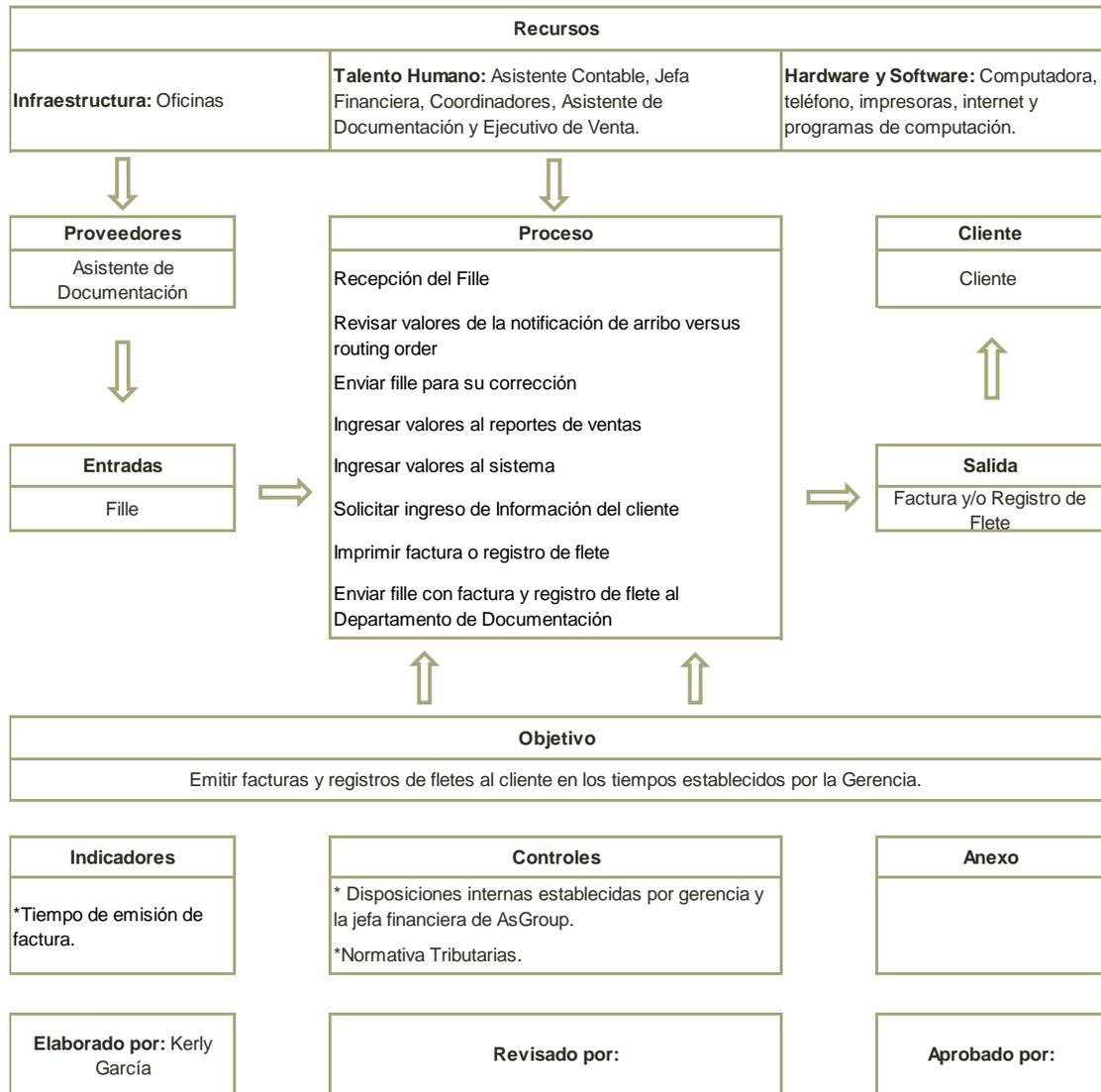
**Subproceso:** Facturación

**Código:** 4.1

**Responsable:** Jefa Financiera

**Edición n° 1**

**Fecha:**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.7 Proceso de Crédito

#### Descripción

Este proceso tiene como finalidad brindar créditos a los clientes a través de un análisis profundo que permita mantener bajos niveles de riesgos crediticios. Inicia con la documentación pertinente y finaliza con la aprobación o denegación del crédito.

#### Entradas de Proceso de Crédito

- **Documentos.-** El proceso inicia a través del análisis de los siguientes documentos:
  - ✓ Solicitud de crédito.
  - ✓ Referencia Bancaria.
  - ✓ Referencias comerciales.
  - ✓ Copia de cédula y certificado de votación del representante legal.
  - ✓ Copia de RUC.
  - ✓ Copia del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones al día.
  - ✓ Copia de Estados Financieros

#### Salida de Proceso de Crédito

- **Aprobación o Denegación del Crédito.-** El proceso culmina cuando el crédito ha sido aprobado o denegado y se informa al cliente.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Recurso**

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Asistente Contable y Jefa Financiera.

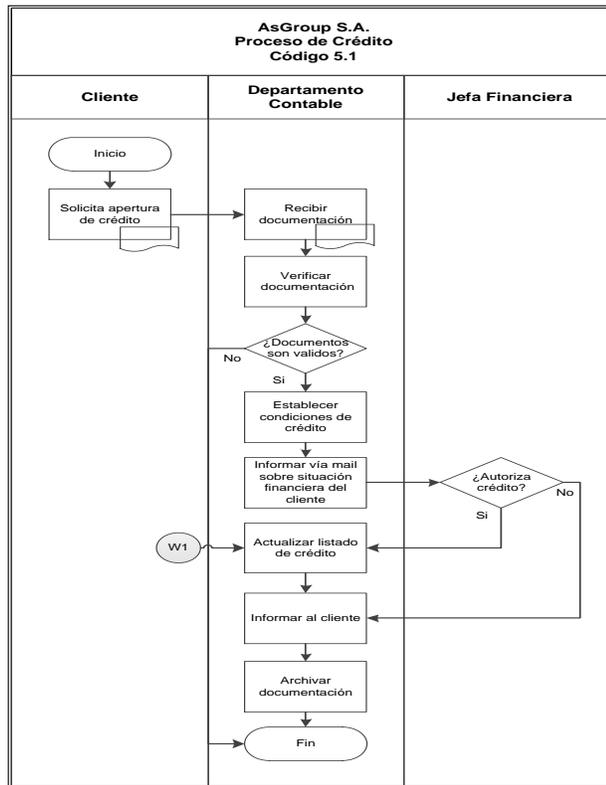
**Controles del Proceso**

- **Políticas de Internas.-** Disposiciones internas establecidas por gerencia y la jefa financiera de AsGroup.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.7.1 Flujoograma del Proceso de Crédito

<b>Proceso:</b>	Crédito y Cobranza	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	<b>Hoja 1 de 1</b>
<b>Subproceso:</b>	Crédito		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera		
<b>Objetivo:</b>	Otorgar créditos mediante el análisis profundo de la situación del cliente disminuyendo los niveles de riesgos crediticios.		



Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
W1	Eficiencia y Calidad	Tasa de créditos otorgados	Mide la cantidad de créditos otorgados con el debido respaldo.	Créditos aprobados/ Total de solicitudes de crédito	%	Mensual
W2	Eficiencia y Calidad	Tasa de créditos rechazados	Medir la cantidad de créditos negados por incumplimiento de requisitos.	Número de créditos negados/ Total de solicitudes de crédito	%	Mensual

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.7.2 Descripción de Actividades del Proceso Crédito

<b>Proceso:</b>	Crédito y Cobranza			<b>Código:</b> 5	
<b>Subproceso:</b>	Crédito			<b>Código:</b> 5.1	
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera				
<b>Objetivo:</b>	Otorgar créditos mediante el análisis profundo de la situación del cliente disminuyendo los niveles de riesgos crediticios.				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Entidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Característica</b>	<b>Responsable</b>
1	Solicita apertura de Crédito	Cliente	El cliente solicita crédito para manejar sus embarques con la empresa.	Para aperturar crédito debe cumplir con las políticas establecidas por la Gerencia	Cliente
2	Recibir documentación	Dep. Contable	Recibir los documentos según política de crédito.	Solicitud de crédito, Referencia Bancaria, Referencias comerciales, Copia de la cédula de identidad y certificado de votación del representante legal, Copia de RUC, Copia del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones al día, Copia de Estados Financieros	Asistente Contable
3	Verificar documentación	Dep. Contable	Todos los documentos son revisados para comprobar que son legítimos.	En esta revisión es importante verificar las referencias comerciales.	Asistente Contable
4	Establecer condiciones de crédito	Dep. Contable	Según la capacidad económica del cliente se establece los días de crédito y las formas de pagos.	Los plazos son de 8, 15, 30 o 45 días, las formas de pago pueden ser con cheque post fechado respetando los días de créditos o depositar a la cuenta al finalizar el plazo.	Asistente Contable
5	Informar vía mail sobre situación financiera del cliente	Dep. Contable	Se envía mail a la jefa financiera de las condiciones del crédito y capacidad económica del cliente.	La Jefa Financiera es la encargada en ser el caso de cambiar condiciones y aprobar el crédito.	Jefa Financiera
6	Actualizar listado de crédito	Dep. Contable	Se actualiza listado de crédito en caso de ser aprobado por la jefa financiera.	El listado de crédito contiene los plazos y forma de pago de los clientes y tienen acceso a él todo los colaboradores interesados.	Asistente Contable
7	Informar al cliente	Dep. Contable	Para conocimiento del cliente se informa estado del crédito.	Se llama al cliente y se envía un correo para dejar constancia que el cliente fue informado.	Asistente Contable
8	Archivar documentación	Dep. Contable	Se archiva documentos.	Se ordena por fecha.	Asistente Contable

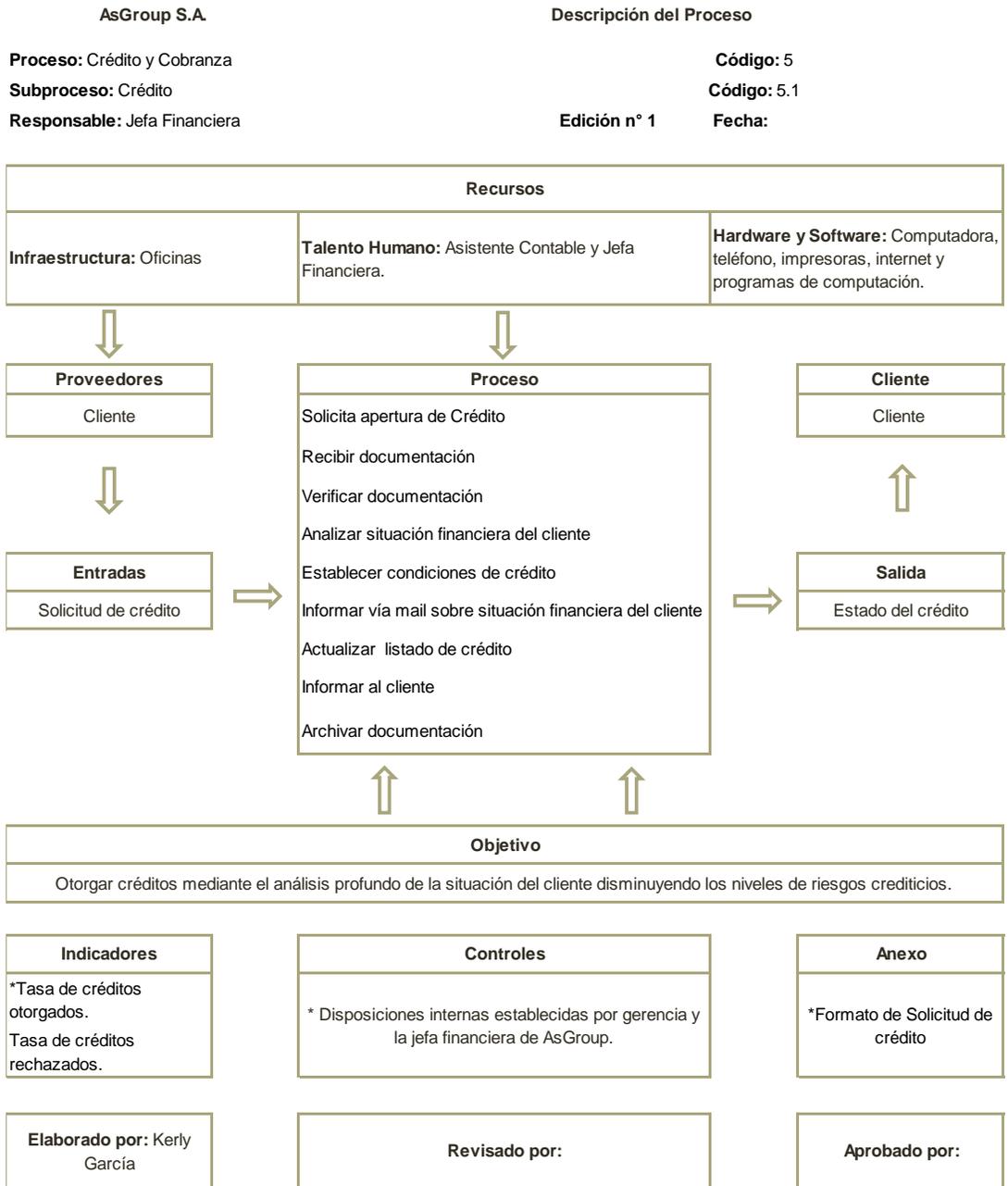
<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.7.3 Caracterización del Proceso de Crédito

Característica del Proceso de Crédito						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b> Crédito y Cobranza				<b>Código:</b> 5		
<b>Subproceso:</b> Crédito				<b>Código:</b> 5.1		
<b>Responsable:</b> Jefa Financiera						
<b>Objetivo:</b> Otorgar créditos mediante el análisis profundo de la situación del cliente disminuyendo los niveles de riesgos crediticios.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Documentos: Solicitud de crédito, Referencia Bancaria , Referencias comerciales, Copia de RUC, Copia de cédula de identidad y certificado de votación del representante legal, Copia del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones al día, Copia de Estados Financieros.	La asistente contable se encarga de receptor y revisar la documentación entregada por el cliente cuando solicita crédito, después de verificar que todo está correcto y que posee la capacidad económica, establece términos y condiciones de pago, envía informe a jefa financiera para su respectiva aprobación o denegación.	Estado del crédito		Cliente

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.7.4 Descripción del Proceso de Crédito



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.8 Proceso de Cobranza

#### Descripción

Se realiza la gestión de cobranza mediante el envío de estados de cuentas a los clientes cumpliendo las políticas establecidas, el proceso termina cuando el dinero es acreditado en la cuenta corriente de AsGroup.

#### Entradas de Proceso de Cobranza

- **Reporte de ventas.-** Se revisa los valores pendientes de pago que están por vencer.

#### Salida de Proceso de Cobranza

- **Acreditación de valores.-** El proceso termina cuando los valores son acreditados en la cuenta corriente de AsGroup para realizar el respectivo registro.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Asistente Contables y Jefa Financiera.

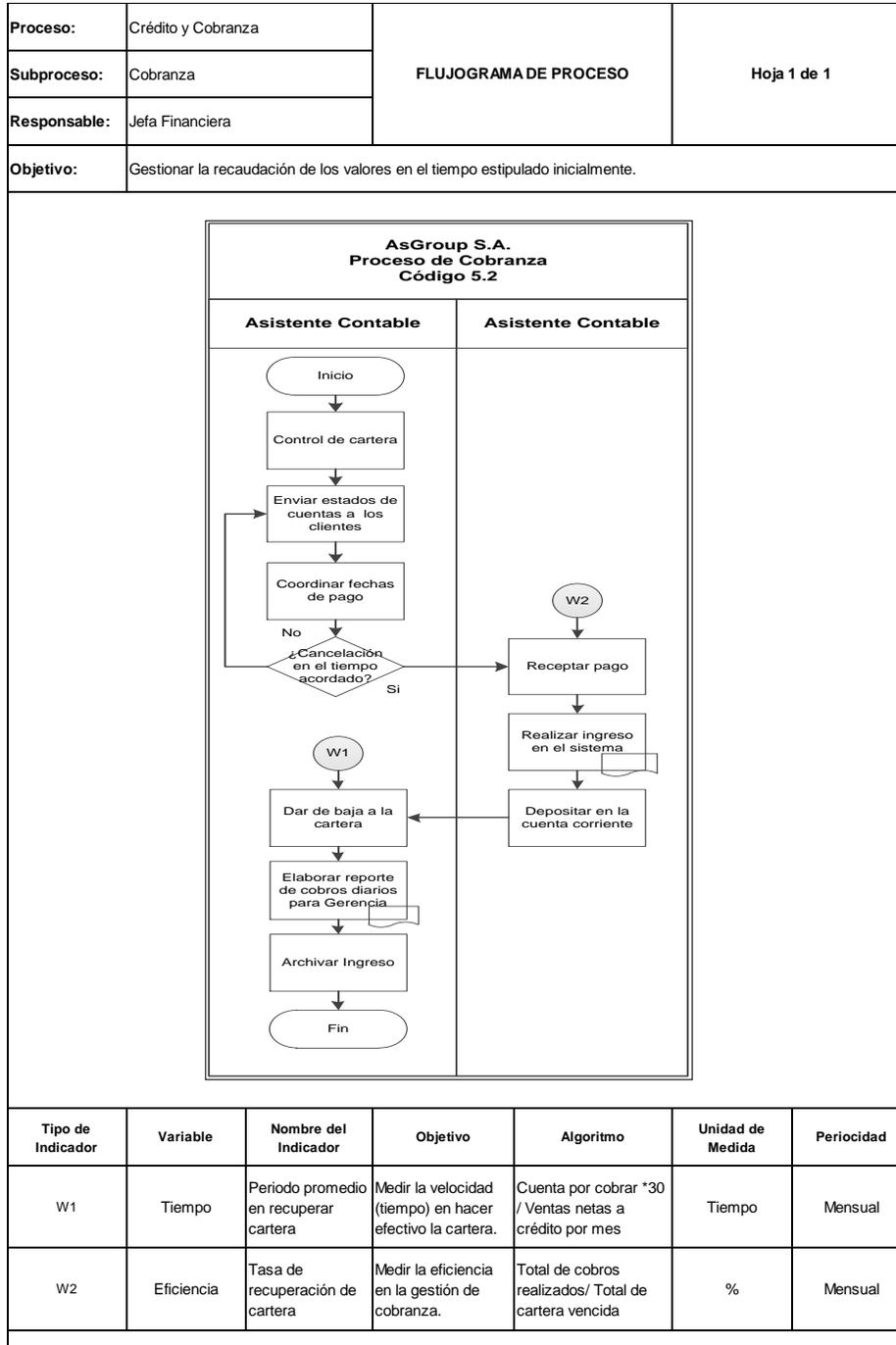
Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Controles del Proceso**

- **Políticas de Cobranzas.-** Disposiciones internas establecidas por gerencia y jefa financiera de AsGroup.
- **Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad.-** Registro de información según normas contables.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 3.8.1 Flujoograma del Proceso de Cobranza



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.8.2 Descripción de Actividades del Proceso de Cobranza

<b>Proceso:</b>	Crédito y Cobranza		<b>Código:</b> 5		
<b>Subproceso:</b>	Cobranza		<b>Código:</b> 5.2		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera				
<b>Objetivo:</b>	Gestionar la recaudación de los valores en el tiempo estipulado inicialmente.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Control de cartera	Dep. Contable	Revisar en el reporte de venta los valores a vencer.	Diariamente se revisa la cartera.	Asistente Contable
2	Enviar estados de cuenta a los clientes	Dep. Contable	Se envía estado de cuenta a los clientes para su conocimiento.	Los estados de cuenta se deben enviar con una semana de anticipación a la fecha de vencimiento del crédito, sino hay contestación se realiza llamadas telefónicas.	Asistente Contable
3	Coordinar fechas de pago	Dep. Contable	Confirmar la fecha de pago.	Dar seguimiento al cliente para asegurar la recaudación de los fondos.	Asistente Contable
4	Receptar pago	Dep. Contable	Se receipta los pagos en la ventanilla para atención al cliente desde las 9:00 am hasta 17:00 pm.	Solo se reciben cheques, si el cliente desea cancelar en efectivo debe depositar directamente a la cuenta de la compañía.	Asistente Contable
5	Realizar ingreso en el sistema	Dep. Contable	Registrar el pago en el sistema.	El ingreso debe constar con las firmas de quien lo labora, del responsable del proceso y gerente.	Asistente Contable
6	Depositar en la cuenta corriente	Dep. Contable	Se envía a depositar en los horarios establecidos.	El horario para enviar los depósitos es a las 12:00 am y a las 5:00 pm.	Asistente Contable
7	Dar de baja a la cartera	Dep. Contable	Una vez acreditado el valor en la cuenta corriente se da de baja a la cuenta del cliente.	No se puede dar de baja hasta tener la confirmación del depósito, se debe tener la papeleta de depósito.	Asistente Contable
8	Elaborar reporte de cobros diarios para Gerencia	Dep. Contable	Al finalizar la jornada se elabora un reporte de todos los cobros efectuados.	Este reporte se lo entrega a gerencia.	Asistente Contable
9	Archivar ingreso	Dep. Contable	Se archiva por fecha de recaudación.	Para archivar el ingreso debe constar con la papeleta de depósito original y copia, copia de factura y/o registro de flete, el ingreso realizado en el sistema firmado y copia del cheque.	Asistente Contable

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.8.3 Caracterización del Proceso de Cobranza

Característica del Proceso de Cobranza						
AsGroup S.A.		Revisión: 1 Página: 1 de 1		Elaborado por: Kerly García		
<b>Proceso:</b> Crédito y Cobranza		<b>Código:</b> 5				
<b>Subproceso:</b> Cobranza		<b>Código:</b> 5.2				
<b>Responsable:</b> Jefa Financiera						
<b>Objetivo:</b> Gestionar la recaudación de los valores en el tiempo estipulado inicialmente.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Reporte de Ventas	La asistente contable revisa los valores que están por vencer y gestiona la cobranza a través del envío de estados de cuenta y llamadas telefónicas, el proceso finaliza cuando los valores están acreditados en la cuenta de AsGroup S.A.	Acreditación de valores		Cliente

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.8.4 Descripción del Proceso de Cobranza

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

**Proceso:** Crédito y Cobranza

**Código:** 5

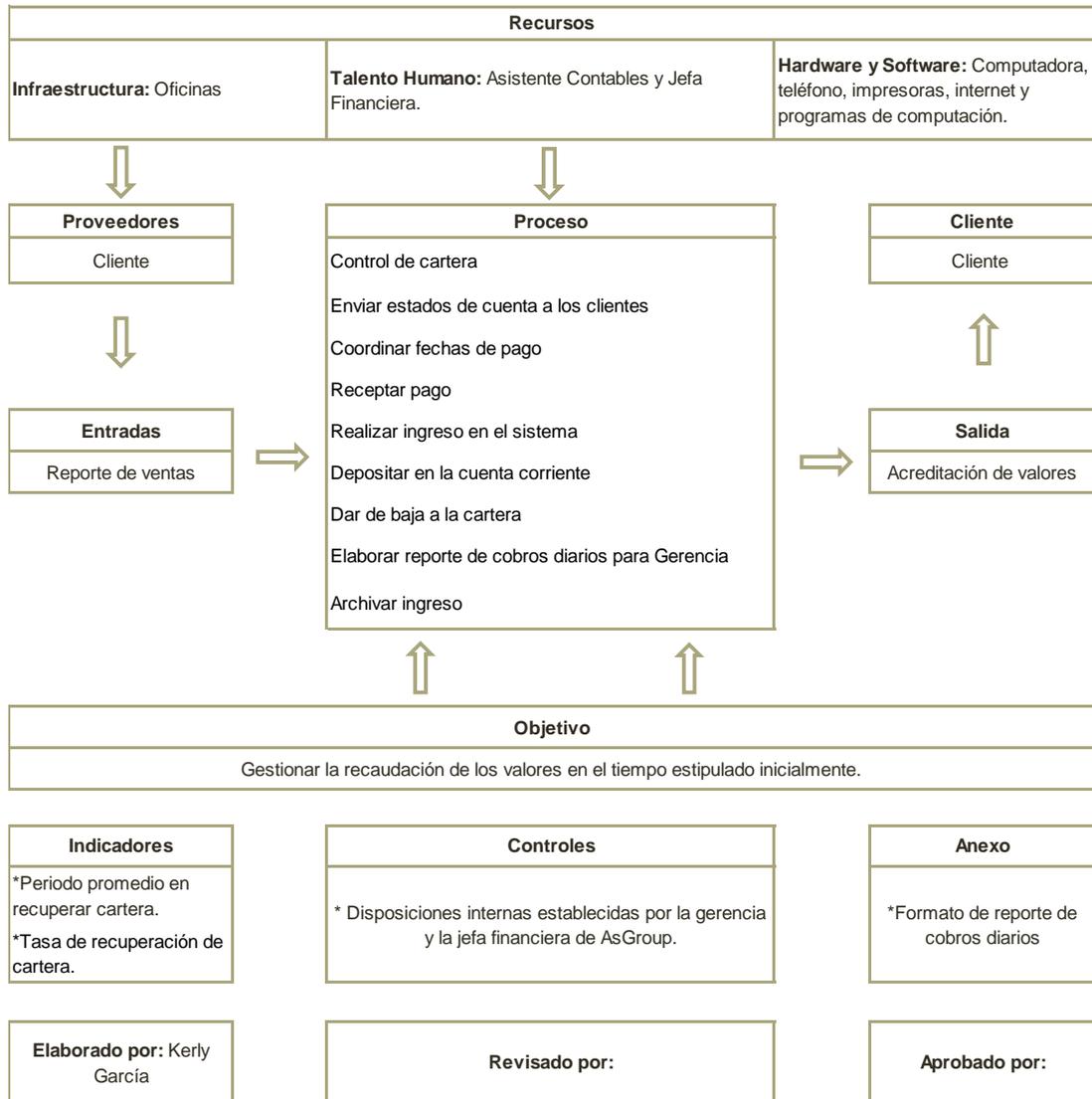
**Subproceso:** Cobranza

**Código:** 5.2

**Responsable:** Jefa Financiera

**Edición n° 1**

**Fecha:**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.9 Proceso de Servicio al Cliente

#### Descripción

El proceso inicia cuando el cliente se acerca a la oficina solicitando la documentación para retirar su mercadería del puerto, concluye con la entrega de la documentación en el tiempo acordado.

#### Entradas de Proceso de Servicio al Cliente

- **Necesidad del Cliente.-** El cliente requiere de la documentación para retirar su mercadería.

#### Salida de Proceso de Servicio al Cliente

- **Entrega de Documentos.-** Se da por concluido el proceso una vez entregado la documentación al cliente para liberar el contenedor en el puerto.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

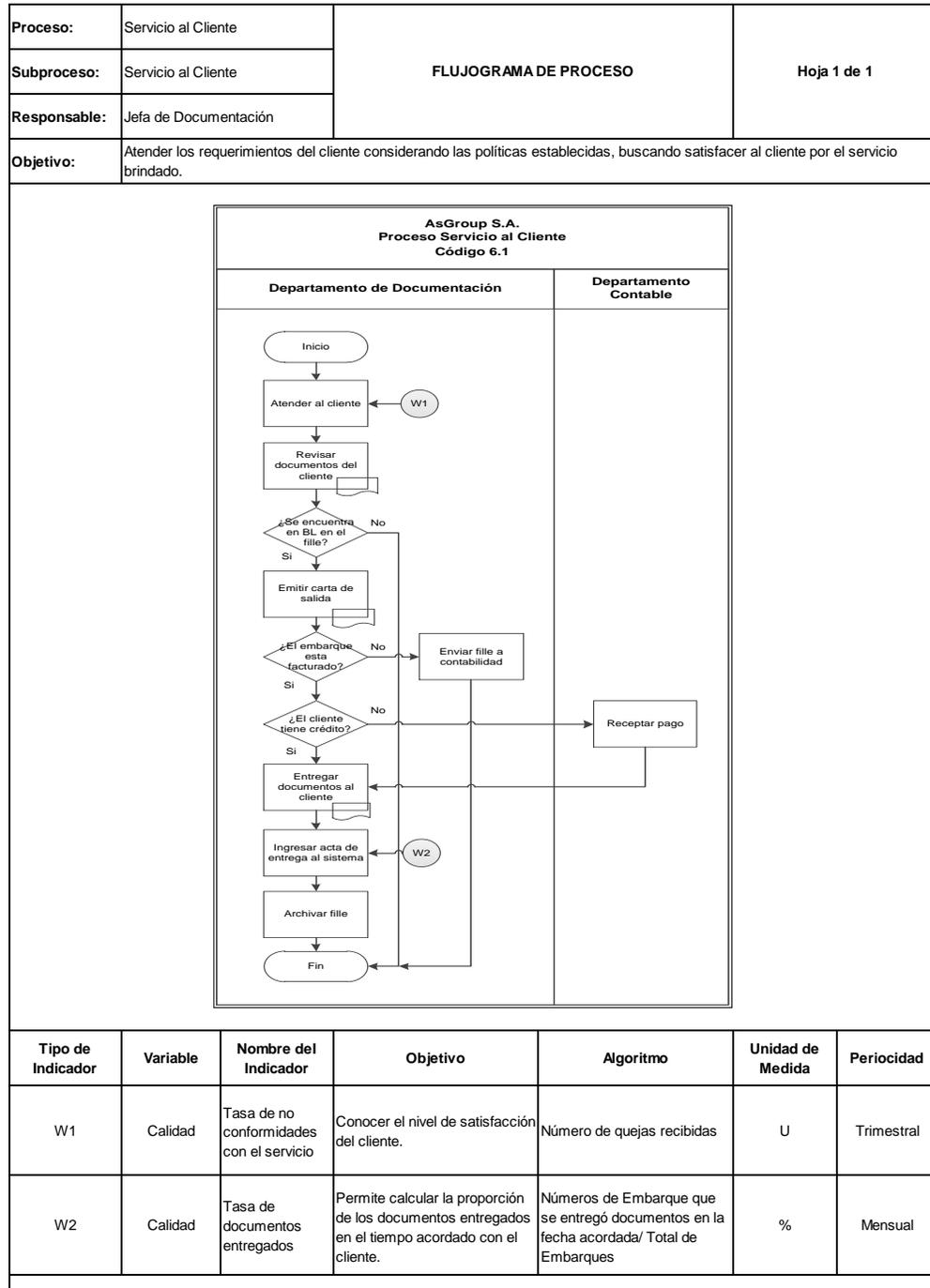
- **Talento Humano.-** Jefa de Documentación, Asistente de Documentación y Asistente Contable.

### **Controles del Proceso**

- **Políticas de Internas-** Disposiciones internas establecidas por gerencia y jefa de documentación de AsGroup.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.9.1 Flujoograma del Proceso de Servicio al Cliente



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.9.2 Descripción de Actividades del Proceso de Servicio al Cliente

<b>Proceso:</b>	Servicio al Cliente				<b>Código:</b> 6
<b>Subproceso:</b>	Servicio al Cliente				<b>Código:</b> 6.1
<b>Responsable:</b>	Jefa de Documentación				
<b>Objetivo:</b>	Atender los requerimientos del cliente oportunamente, considerando las políticas establecidas por la empresa, buscando siempre la satisfacción del cliente.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Atender al cliente	Dep. Documentación	Brindar atención al cliente.	Conocer las inquietudes y resolver dudas.	Asistente de Documentación
2	Revisar documentos del cliente	Dep. Documentación	Revisar que el cliente cuente con la documentación para gestionar la carta de salida.	Si el cliente no cuenta con todo los documentos no puede avanzar con el trámite.	Asistente de Documentación
3	Emitir carta de salida	Dep. Documentación	Verificar que la información a describir en la carta de salida sea la correcta, como datos del cliente, número de MBL y HBL.	La carta de salida sirve para que el cliente pueda retirar el contenedor en el puerto.	Asistente de Documentación
4	Enviar file a contabilidad	Dep. Documentación	Se entrega a contabilidad el file para que proceda con la facturación en caso de no haber sido factura según las políticas.	La factura debe estar emitida en los plazos establecidos	Asistente de Documentación
5	Receptar pago	Dep. Contable	Se receipta los pagos en la ventanilla para atención al cliente desde las 9:00 am hasta 17:00 pm.	Solo se reciben cheques, si el cliente desea cancelar en efectivo debe depositar directamente a la cuenta de la compañía.	Asistente Contable
6	Entregar documentos al cliente	Dep. Documentación	Una vez que la carga se encuentre en el puerto se procede a la entrega de los documentos para la liberación del contenedor.	Para entregar los documentos el cliente debe estar al día en sus pagos o confirmar si tiene crédito.	Asistente de Documentación
7	Ingresar acta de entrega al sistema	Dep. Documentación	Se ingresa en el sistema el acta como respaldo de que los documentos ya han sido entregados al cliente o representante.	El acta de entrega permite identificar a la persona que recibió los documentos.	Asistente de Documentación
8	Archivar file	Dep. Documentación	Se archiva el file al finalizar el proceso.	El file debe contenedor copias de toda la documentación del embarque.	Asistente de Documentación

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.9.3 Caracterización del Proceso de Servicio al Cliente

Característica del Proceso Servicio al Cliente						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b>	Servicio al Cliente			<b>Código:</b>	6	
<b>Subproceso:</b>	Servicio al Cliente			<b>Código:</b>	6.1	
<b>Responsable:</b>	Jefa de Documentación					
<b>Objetivo:</b>	Atender los requerimientos del cliente considerando las políticas establecidas, buscando satisfacer al cliente por el servicio brindado					
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Necesidad del cliente	El cliente se acerca a la oficina y solicita la documentación pertinente para poder retirar su mercadería del puerto, se resuelve las inquietudes que tenga el cliente sobre el proceso.	Entrega de Documentos para liberar contenedor		Cliente

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.9.4 Descripción del Proceso Servicio al Cliente

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

**Proceso:** Servicio al Cliente

**Código:** 6

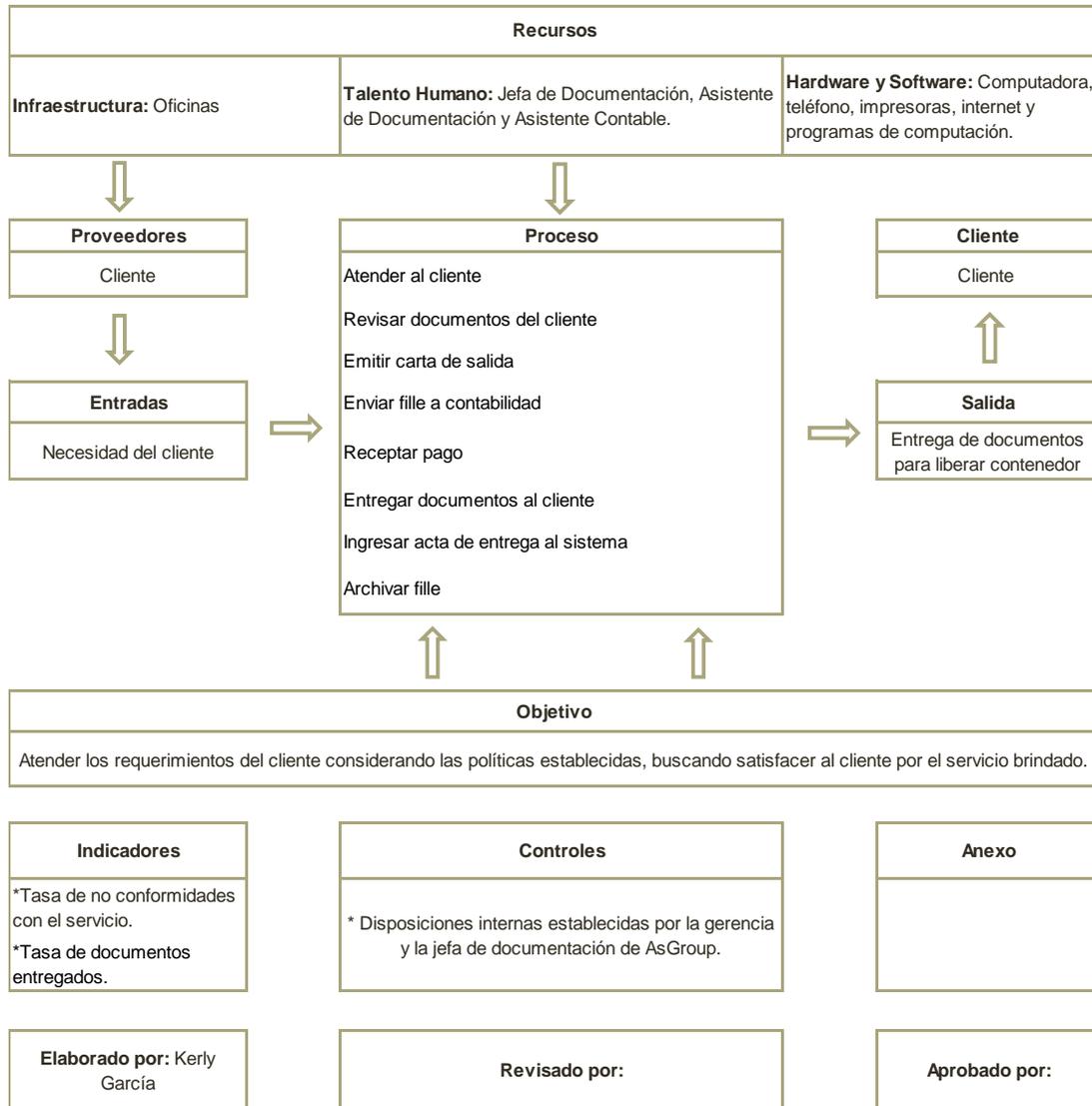
**Subproceso:** Servicio al Cliente

**Código:** 6.1

**Responsable:** Jefa de Documentación

**Edición n°** 1

**Fecha:**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b> <b>Cargo:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Cargo:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.10 Proceso de Pago a Proveedores

#### Descripción

El proceso consiste en cumplir con las obligaciones mantenidas con los proveedores.

Se da inicio al proceso cuando la asistente contable recibe las facturas y concluye cuando se entrega el cheque al proveedor.

#### Entradas de Proceso de Pago de Proveedores

- **Factura.-** Comprobante que sustenta la adquisición de un bien o servicio.

#### Salida de Proceso de Pago de Proveedores

- **Cheque.-** Documento mercantil aceptado como medio de pago, emitido según normativa vigente.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Asistente Contable, Asistente de Documentación, Jefa Financiera y Gerente.

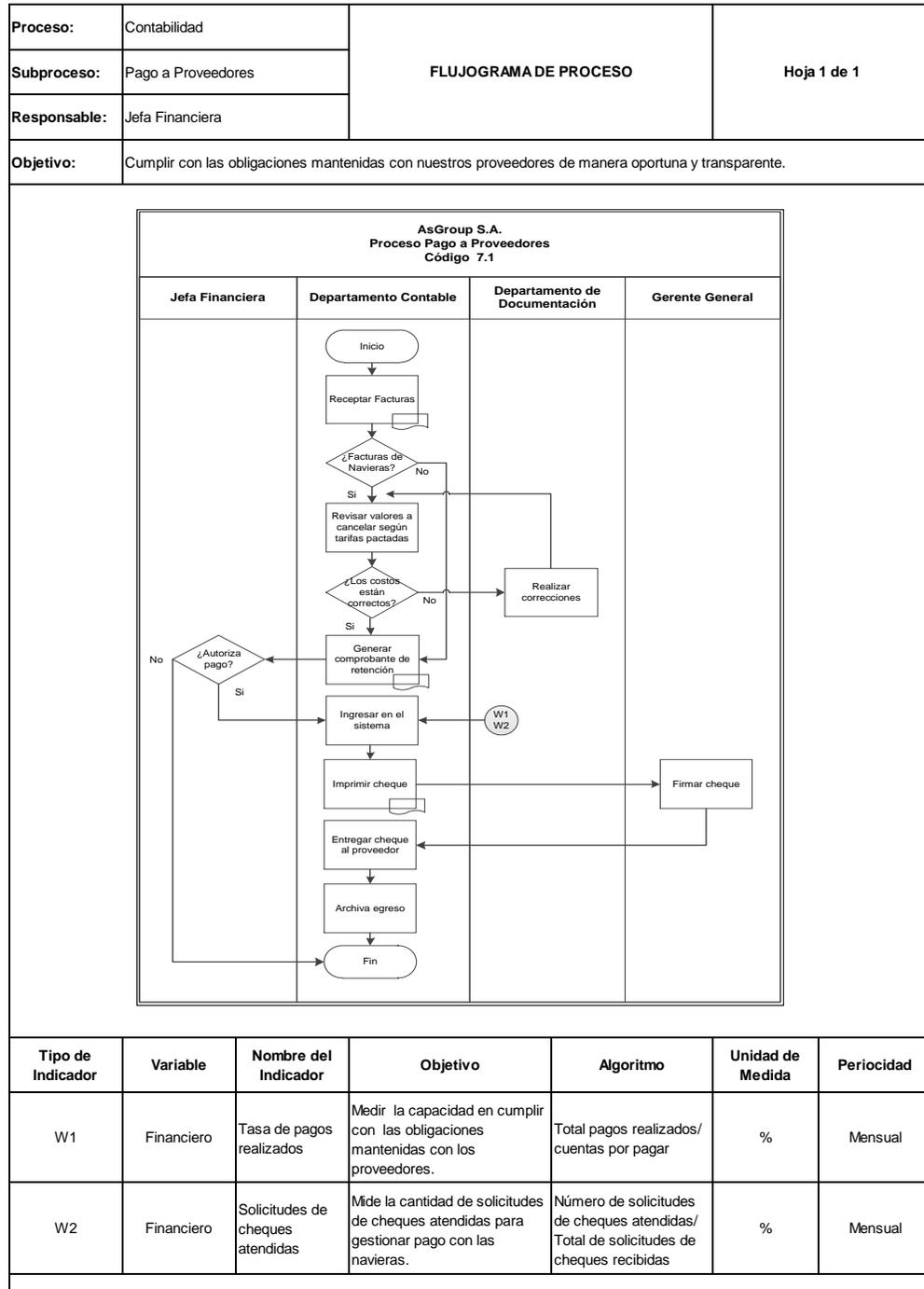
Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Controles del Proceso**

- **Políticas de Internas-** Disposiciones internas establecidas por gerencia y jefa de financiera de AsGroup.
- **Políticas con Proveedores.-** Acuerdos establecidos con proveedores.
- **Ley de Cheques.-** Emisión de cheques según normativa vigente.
- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)-** Disposiciones emitidas a través de la ley para generar comprobantes de retención.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Cargo:	Cargo:
	Fecha:	Fecha:

### 3.10.1 Flujoograma del Proceso Pago a Proveedores



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.10.2 Descripción de Actividades del Proceso Pago a Proveedores

<b>Proceso:</b>	Contabilidad		<b>Código:</b> 7		
<b>Subproceso:</b>	Pago a Proveedores		<b>Código:</b> 7.1		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera				
<b>Objetivo:</b>	Cumplir con las obligaciones mantenidas con nuestros proveedores de manera oportuna y transparente.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Receptar facturas	Dep. Contable	Recibir facturas para gestionar pago.	Se da prioridad a las facturas que esta por vencer el crédito.	Asistente Contable
2	Revisar valores a cancelar según tarifas pactadas	Dep. Contable	Comprobar que los costos son los correctos, verificar en el routing order y solicitud de cheque los costos.	La solicitud de cheque detalla los valores a cancelar.	Asistente Contable
3	Realizar correcciones	Dep. Documentación	Modificar la solicitud de cheque.	La solicitud de cheque debe cuadrar con los costos cobrados por la naviera.	Asistente de Documentación
4	Generar comprobantes de retención	Dep. Contable	Emitir comprobante según porcentaje.	Porcentaje según base legal LORTL.	Asistente Contable
5	Ingresar en el sistema	Dep. Contable	Ingresar el pago en el sistema una vez autorizado por la jefa financiera.	Ingresar gasto según las cuentas contables establecidas para cada rubro.	Asistente Contable
6	Imprimir cheque	Dep. Contable	Generar cheque.	Impresión de cheque según la ley de cheque emitida por la Superintendencia de Bancos.	Asistente Contable
7	Firmar cheque	Gerencia General	Gerente Firma cheque.	El gerente es el único con firma autorizada para que el cheque pueda ser cobrado.	Gerente General
8	Entregar cheque al proveedor	Dep. Contable	Cancelar obligaciones.	El proveedor debe dejar firma de recibí conforme en el egreso.	Asistente Contable
9	Archivar egreso	Dep. Contable	Se archiva egreso por banco y número de cheque.	El egreso debe constar con las firmas de los involucrados en el proceso.	Asistente Contable

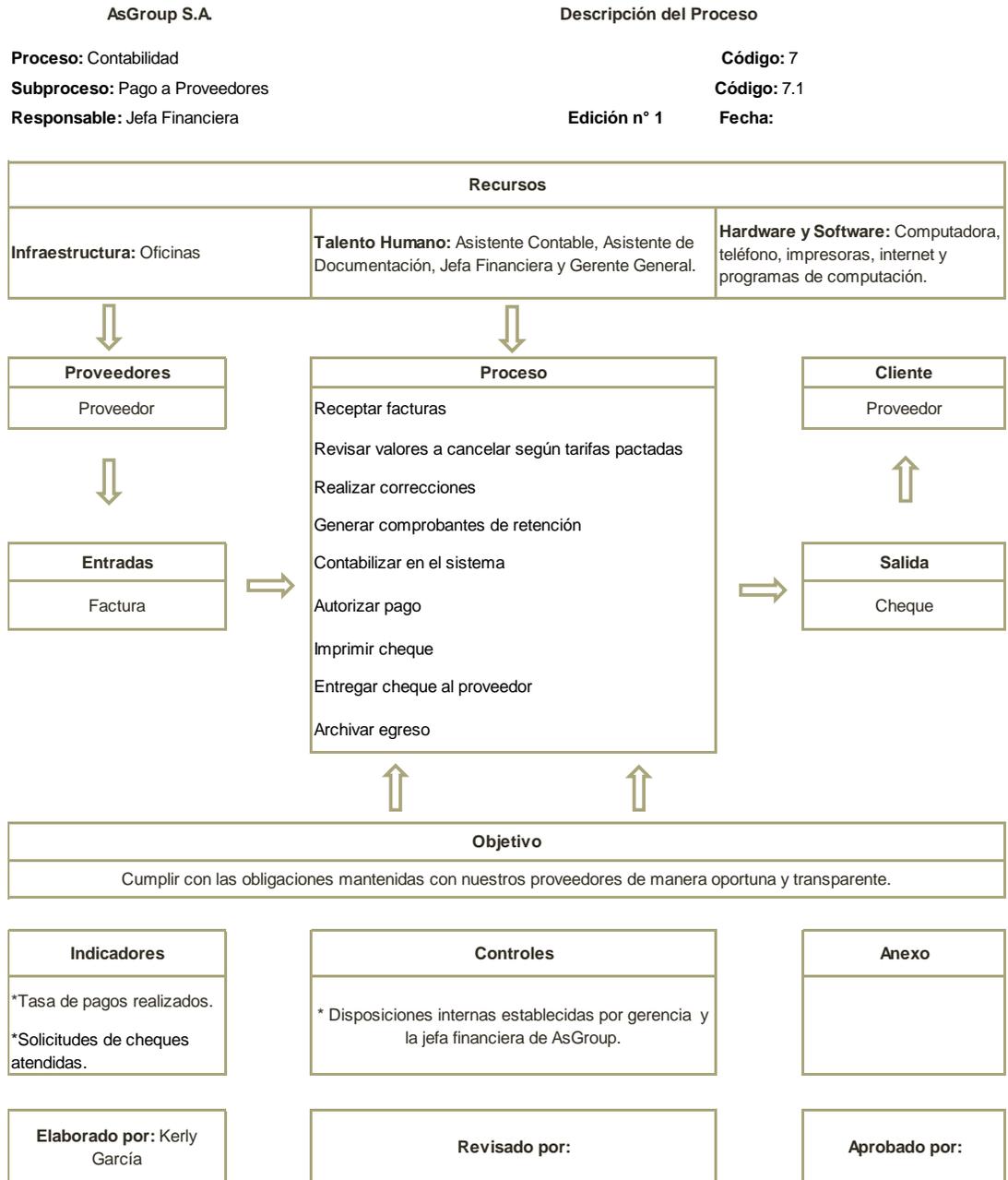
<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.10.3 Caracterización del Proceso Pago a Proveedores

Característica del Proceso Pago a Proveedores						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b> Contabilidad		<b>Código:</b> 7				
<b>Subproceso:</b> Pago a Proveedores		<b>Código:</b> 7.1				
<b>Responsable:</b> Jefa Financiera						
<b>Objetivo:</b> Cumplir con las obligaciones mantenidas con nuestros proveedores de manera oportuna y transparente.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Factura	La asistente contable recibe las facturas, revisa que estén correcto los valores y emite retención, todo cheque debe ir autorizado por la jefa financiera para que sea firmado en gerencia, una vez entregado el cheque al proveedor se archiva el egreso para concluir con el proceso.	Cheque		Proveedor

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.10.4 Descripción del Proceso Pago a Proveedores



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b> <b>Cargo:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Cargo:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.11 Proceso de Contabilidad

#### Descripción

El proceso inicia cuando todas las transacciones son registradas en el sistema para generar los estados financieros.

#### Entradas de Proceso de Contabilidad

- **Comprobantes.-** Documentos que sustentan la adquisición de un bien o servicio entre dos partes.

#### Salida de Proceso de Contabilidad

- **Estados Financieros.-** Informes financieros que muestran la situación económica de la organización.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en Ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Asistentes Contables, Jefa Financiera y Gerente General

#### Controles del Proceso

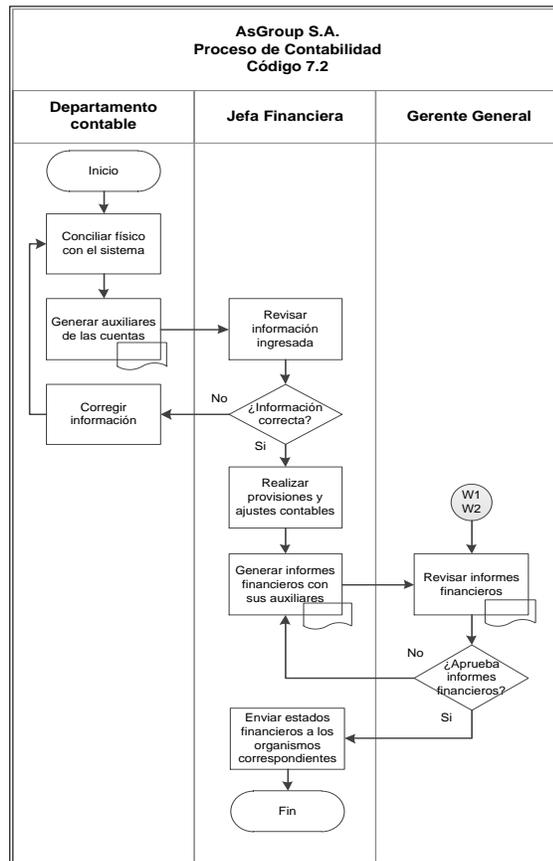
Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

- **Políticas de Internas-** Disposiciones internas establecidas por gerencia y jefa de financiera de AsGroup.
- **Normativa Tributaria.-** Disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- **Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad.-** Registro de información según normas contables.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 3.11.1 Flujoograma del Proceso de Contabilidad

<b>Proceso:</b>	Contabilidad	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	Hoja 1 de 1
<b>Subproceso:</b>	Contabilidad		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera		
<b>Objetivo:</b>	Proveer información financiera oportuna de la situación de AsGroup que permita a la gerencia tomar decisiones.		



Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periicidad
W1	Financiero	Margen neto de utilidad	Permite medir la rentabilidad de los ingresos operacionales.	Utilidad neta/ Ventas netas	%	Mensual
W2	Financiero	Tasa de participación de los gastos	Medir la participación de los gastos en relación con las ventas.	Gastos de ventas y administración/ Ventas netas	%	Mensual

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.11.2 Descripción de Actividades del Proceso de Contabilidad

<b>Proceso:</b>	Contabilidad		<b>Código:</b> 7		
<b>Subproceso:</b>	Contabilidad		<b>Código:</b> 7.2		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera				
<b>Objetivo:</b>	Proveer información financiera oportuna de la situación de AsGroup que permita a la gerencia tomar decisiones.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Conciliar físico con el sistema	Dep. Contable	Comparar la información de los reportes con la ingresada en el sistema.	Exactitud de información.	Asistente Contable
2	Generar auxiliares de las cuentas	Dep. Contable	Generar los libros mayores mensualmente para verificar saldos.	Se imprime los mayores de la cuenta para respaldo de que han sido revisados.	Asistente Contable
3	Revisar información ingresada	Dep. Contable	Comprueba que la información está ingresada en las cuentas según su naturaleza.	La jefa financiera es la encargada de decidir si se debe o no realizar un cambio.	Jefa Financiera
4	Corregir información	Dep. Contable	Si los valores no están bien registrados se procede a modificar con previa autorización de la jefa financiera.	Se debe imprimir como está la información ingresada y su modificación.	Asistente Contable
5	Realizar provisiones y ajustes contables	Dep. Contable	Se realizan los ajustes y cierres contables mensualmente.	Una vez realizado el cierre no se puede modificar o ingresar información.	Jefa Financiera
6	Generar informes financieros con sus auxiliares	Dep. Contable	Se imprime los estados financieros directamente desde el sistema.	La jefa financiera es la encargada de la generación de los estados financieros.	Jefa Financiera
7	Revisar informes financieros	Gerencia General	El gerente junto con la jefa financiera analiza la situación actual de la empresa.	Los estados financieros van soportados por el mayor de cada cuenta para mayor comprensión.	Gerente General
8	Enviar estados financieros a los organismos correspondientes.	Dep. Contable	Se envía estados financieros a los organismos de control	Se envían físico o por correo según sea el caso.	Jefa Financiera

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.11.3 Caracterización del Proceso de Contabilidad

Característica del Proceso de Contabilidad						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b>	Contabilidad			<b>Código:</b>	7	
<b>Subproceso:</b>	Contabilidad			<b>Código:</b>	7.2	
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera					
<b>Objetivo:</b>	Proveer información financiera oportuna de la situación de AsGroup que permita a la gerencia tomar decisiones.					
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Comprobantes	Con toda la información ingresada en el sistema, la jefa financiera se encarga de verificar que este correcta para generar los estados financieros, el gerente general aprueba los estados financieros para que sean entregados a los organismos de control pertinentes.	Estados Financieros	Gerente General	Organismos de Control

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.11.4 Descripción del Proceso de Contabilidad

AsGroup S.A.

Descripción del Proceso

**Proceso:** Contabilidad

**Código:** 7

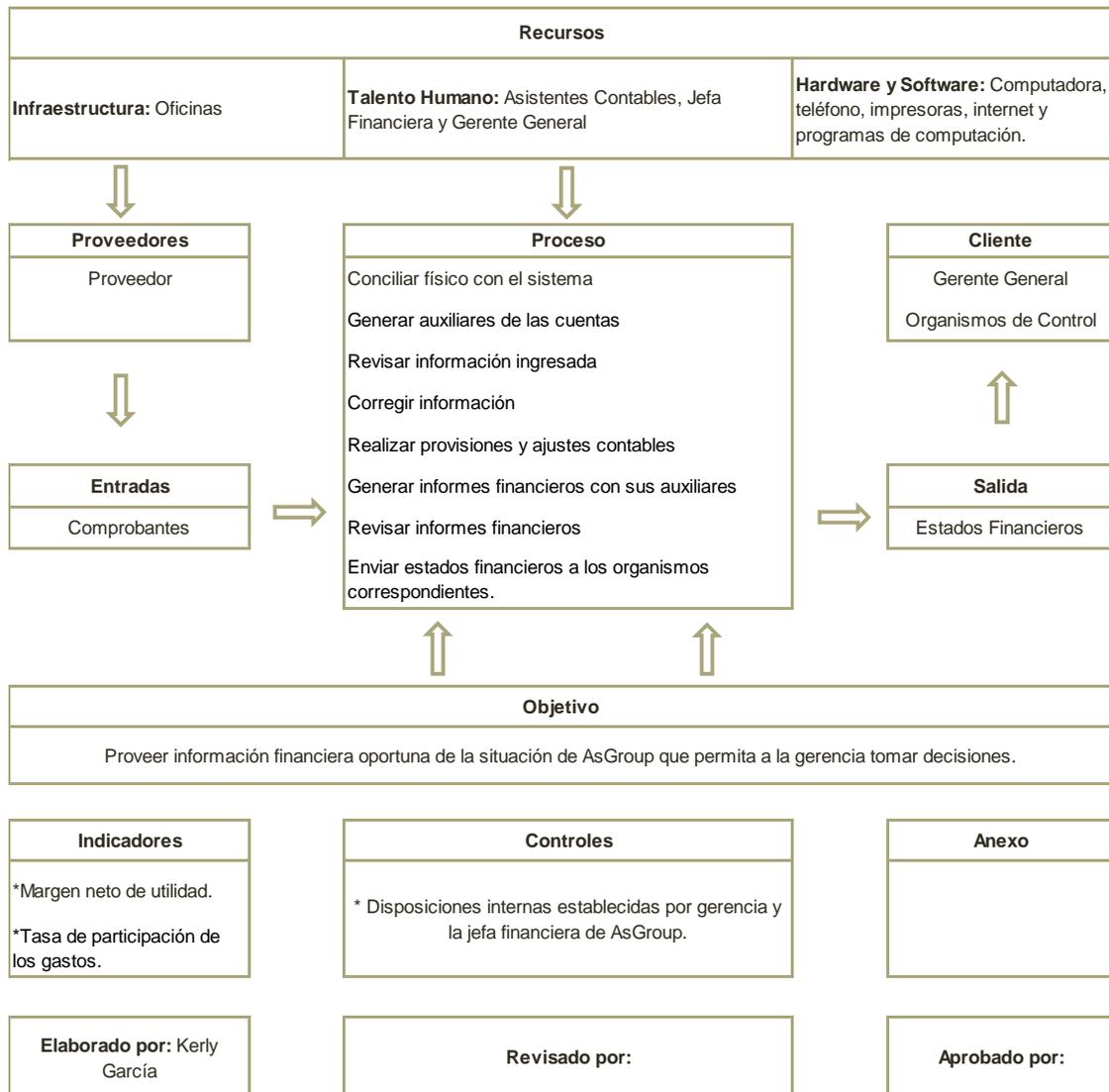
**Subproceso:** Contabilidad

**Código:** 7.2

**Responsable:** Jefa Financiera

**Edición n° 1**

**Fecha:**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.12 Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

#### Descripción

El proceso empieza cuando se requiere la contratación de personal para cubrir vacantes.

#### Entradas de Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

- **Solicitud para vacante.-** Se comunica a la jefa financiera la necesidad de contratar a una persona.

#### Salida de Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

- **Contrato laboral.-** Acuerdo entre el empleado y el empleador en prestar un servicio a cambio de una remuneración.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Jefa Financiera y Departamento solicitante.

#### Controles del Proceso

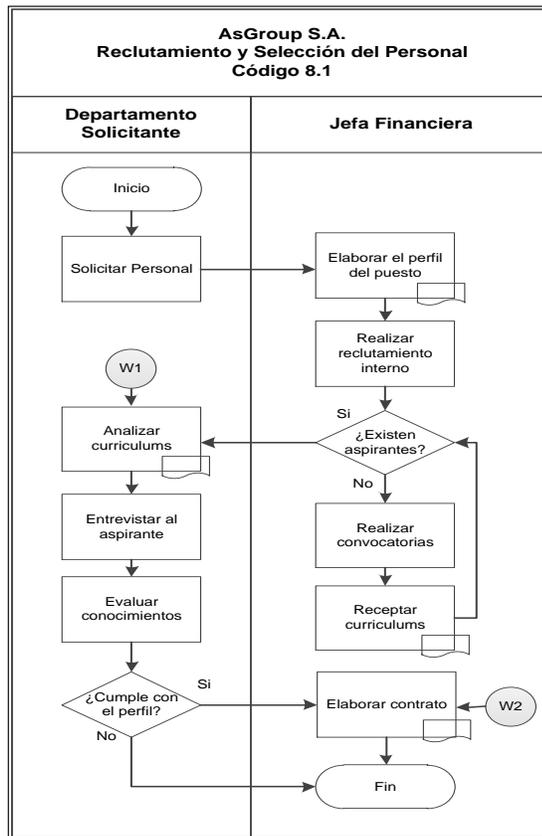
Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

- **Políticas de Internas-** Disposiciones internas establecidas por gerencia y jefa de financiera de AsGroup.
- **Código Laboral.-** Disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a través del código de trabajo.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 3.12.1 Flujoograma del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

<b>Proceso:</b>	Talento Humano	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	Hoja 1 de 1
<b>Subproceso:</b>	Reclutamiento y Selección del Personal		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera		
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos necesarios para contratar a la persona con aptitudes y actitudes para cubrir la vacante.		



Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Objetivo	Algoritmo	Unidad de Medida	Periodicidad
W1	Eficiencia	Tasa de aspirantes reclutados	Medir la cantidad de aspirantes actos para cubrir el puesto.	Total de aspirantes reclutados/ Total de aspirantes	%	Semestral
W2	Eficiencia	Porcentaje de personas contratada	Medir el total de personas contratadas en base a lo requerido.	Número de personas contratadas/ Total personal requerido	%	Semestral

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.12.2 Descripción de Actividades del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

<b>Proceso:</b>	Talento Humano			<b>Código:</b> 8	
<b>Subproceso:</b>	Reclutamiento y Selección del Personal			<b>Código:</b> 8.1	
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera				
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos necesarios para contratar a la persona con aptitudes y actitudes para cubrir la vacante.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Solicitar Personal	Dep. área solicitante	Solicitar contratación de personal para cubrir vacante o aumentar plaza de trabajo.	Solicitar a la jefa financiera.	Jefe del área solicitante
2	Elaborar el perfil del puesto	Dep. Contable	La jefa financiera junto con el jefe del departamento solicitante desarrollan el perfil del cargo.	En base a este perfil se inicia el proceso.	Jefa Financiera
3	Realizar reclutamiento interno	Dep. Contable	Internamente se promociona la vacante.	El reclutamiento interno es política de AsGroup para que el personal tenga la oportunidad de crecer en otras áreas.	Jefa Financiera
4	Realizar convocatorias	Dep. Contable	A través de la web se comunica la oferta laboral.	En caso de que no existiera la persona idónea internamente se publica en la web la vacante.	Jefa Financiera
5	Receptar currículums	Dep. Contable	Se recibe los currículums de los aspirantes.	Se recepta solo currículums que cumple con el perfil de la vacante.	Jefa Financiera
6	Analizar currículums	Dep. área solicitante	Se analiza cual es la persona idónea para cubrir vacante.	Se considera mucho la experiencia en cargos similares.	Jefe del área solicitante
7	Entrevistas al aspirante	Dep. área solicitante	Se llama al aspirante para ser entrevistado.	La entrevista permite corroborar la actitud que tiene el aspirante.	Jefe del área solicitante
8	Evaluar conocimientos	Dep. área solicitante	Se realizan las respectivas pruebas.	Son pruebas psicológicas y del área.	Jefe del área solicitante
9	Elaborar contrato	Dep. Contable	Una vez que el jefe del área solicitante da el visto bueno al aspirante se elabora contrato.	Contrato se lo realiza bajo la normativa del código laboral.	Jefa Financiera

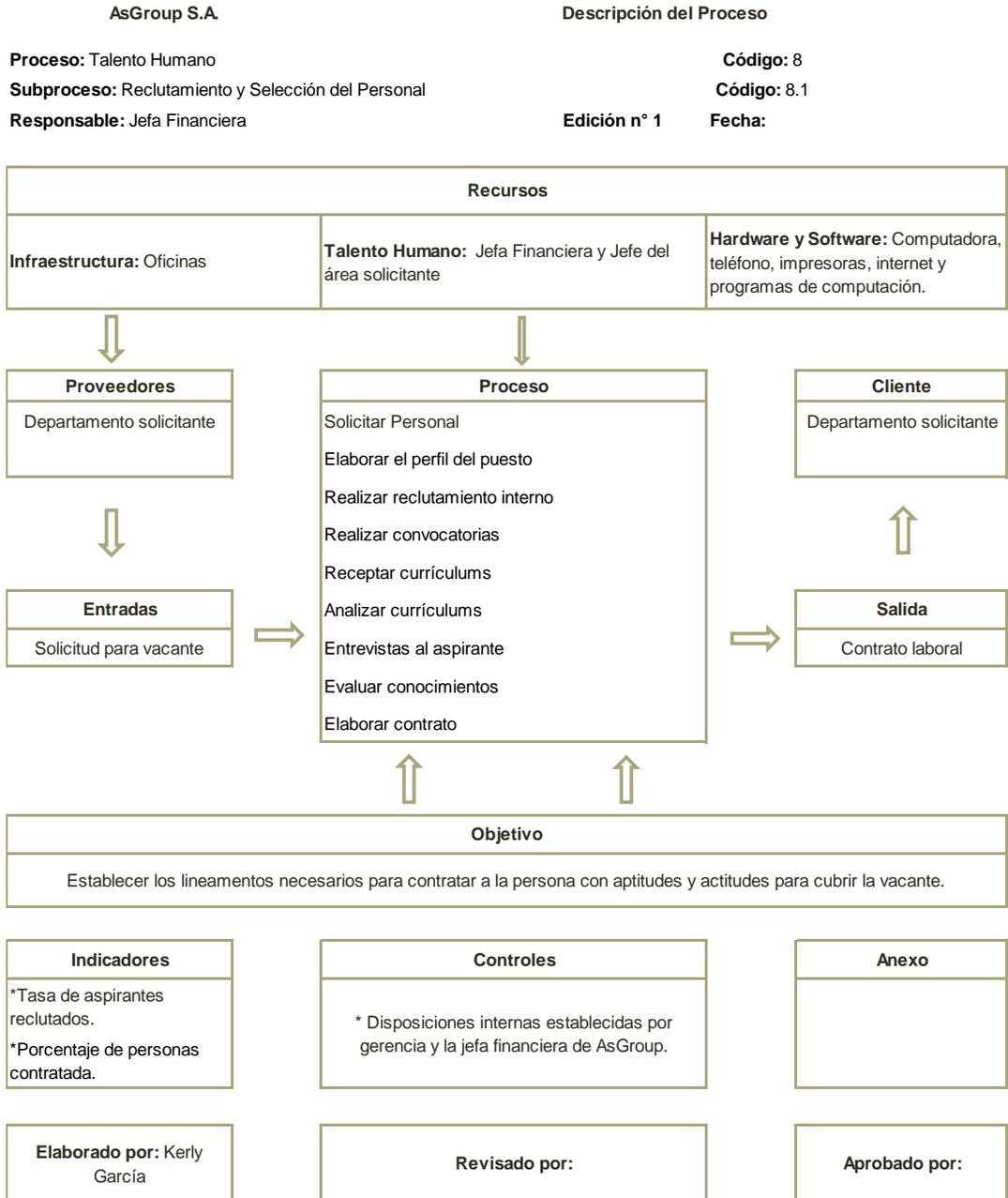
<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.12.3 Caracterización del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

Característica del Proceso Reclutamiento y Selección del Personal						
AsGroup S.A		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b>	Talento Humano			<b>Código:</b>	8	
<b>Subproceso:</b>	Reclutamiento y Selección del Personal			<b>Código:</b>	8.1	
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera					
<b>Objetivo:</b>	Establecer los lineamientos necesarios para contratar a la persona con aptitudes y actitudes para cubrir la vacante.					
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento del área solicitante	Mercado laboral	Solicitud para vacante	Inicia cuando el jefe de algún departamento requiere contratar personal para cubrir vacante, se realiza la convocatoria interna, en caso de que no exista la persona idónea internamente, se convoca al público general a través de la web, se lleva a cabo el proceso una vez que se encuentre al aspirante con el perfil.	Contrato laboral	Departamento del área solicitante	

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.12.4 Descripción del Proceso Reclutamiento y Selección de Personal



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b> <b>Cargo:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Cargo:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.13 Proceso de Nómina

#### Descripción

El proceso de nómina tiene como finalidad cancelar las obligaciones mantenidas con el colaborador siguiendo los lineamientos del código laboral.

#### Entradas de Proceso de Nómina

- **Reporte de marcación.-** Reporte descargado del sistema para comprobar la hora entrada y salida del colaborador.

#### Salida de Proceso de Nómina

- **Roles de pago.-** Documento que se maneja internamente entre el empleador y el empleado para dejar constancia de haber realizado el pago por los servicios prestados.

#### Recurso

- **Infraestructura.-** AsGroup posee una oficina amplia ubicada en ciudadela Kennedy Norte.
- **Hardware y Software.-** AsGroup posee aproximadamente 20 computadores, 1 copiadora, 3 impresoras, 19 líneas telefónicas, internet y programas de computación que dan el soporte a los procesos claves de la compañía.
- **Talento Humano.-** Asistente Contable, Jefa Financiera y Gerente.

Elaborado por: Kerly García	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

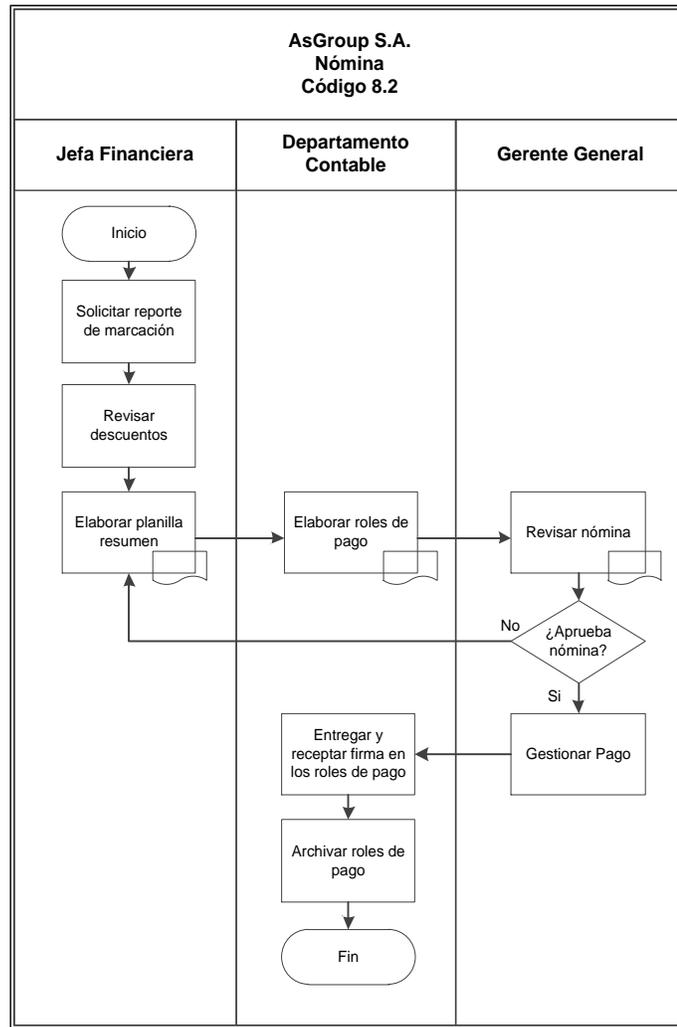
**Controles del Proceso**

- **Políticas de Internas-** Disposiciones internas establecidas por gerencia y jefa de financiera de AsGroup.
- **Código Laboral.-** Disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a través del código de trabajo.

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.13.1 Flujoograma del Proceso de Nómina

<b>Proceso:</b>	Talento Humano	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	<b>Hoja 1 de 1</b>
<b>Subproceso:</b>	Nómina		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera		
<b>Objetivo:</b>	Cumplir con las obligaciones mantenidas con el personal de AsGroup bajo los lineamientos del código laboral.		



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.13.2 Descripción de Actividades del Proceso de Nómina

<b>Proceso:</b>	Talento Humano		<b>Código:</b> 8		
<b>Subproceso:</b>	Nómina		<b>Código:</b> 8.2		
<b>Responsable:</b>	Jefa Financiera				
<b>Objetivo:</b>	Cumplir con las obligaciones mantenidas con el personal de AsGroup bajo los lineamientos del código laboral.				
N°	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Solicitar reporte de marcación	Dep. Contable	Se solicita a la recepcionista el reporte de marcaciones.	El reporte muestra todas las entradas y salidas del colaborador por el uso de su tarjeta magnética.	Jefa Financiera
2	Revisar descuentos	Dep. Contable	Se revisa si el colaborador tiene préstamos.	Descargar planillas de préstamos hipotecarios y quirografarios.	Jefa Financiera
3	Elaborar planilla resumen	Dep. Contable	Se elabora una planilla donde se resumen los descuentos, horas extras o algún valor a favor del empleado.	Esta planilla resumen permite que la asistente contable elabore los roles de pago.	Jefa Financiera
4	Elaborar roles de pago	Dep. Contable	Se realiza los roles por cada empleado	EL rol debe estar sellado y firmado por quién lo elabora	Asistente Contable
5	Revisar nómina	Gerencia General	El gerente revisa la nómina	Si no hay errores, le da el ok para proceder con el pago.	Gerente General
6	Gestionar pago	Gerencia General	La nómina se cancela por medio de transferencia bancaria.	El gerente es el único autorizado para realizar transferencias bancarias.	Gerente General
7	Entregar y recepcionar firma en roles de pago	Dep. Contable	El colaborador firma el rol para dejar constancia de haber recibido su pago.	Se entrega una copia del rol de pago al empleado y otra para archivo.	Asistente Contable
8	Archivar roles de pago	Dep. Contable	Se archiva roles para control	Se ordenan por mes y en orden alfabético por apellido del empleado.	Asistente Contable

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.13.3 Caracterización del Proceso de Nómina

Característica del Proceso de Nómina						
AsGroup S.A.		Revisión: 1		Elaborado por: Kerly García		
		Página: 1 de 1				
<b>Proceso:</b> Talento Humano		<b>Código:</b> 8				
<b>Subproceso:</b> Nómina		<b>Código:</b> 8.2				
<b>Responsable:</b> Jefa Financiera						
<b>Objetivo:</b> Cumplir con las obligaciones mantenidas con el personal de AsGroup bajo los lineamientos del código laboral.						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal de AsGroup		Reporte de marcación	Se comprueba que el empleado haya cumplido con el horario de trabajo para emitir los roles de pago y su respectiva cancelación.	Roles de pago	Personal de AsGroup	

<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 3.13.4 Descripción del Proceso de Nómina

AsGroup S.A

Descripción del Proceso

**Proceso:** Talento Humano

**Código:** 8

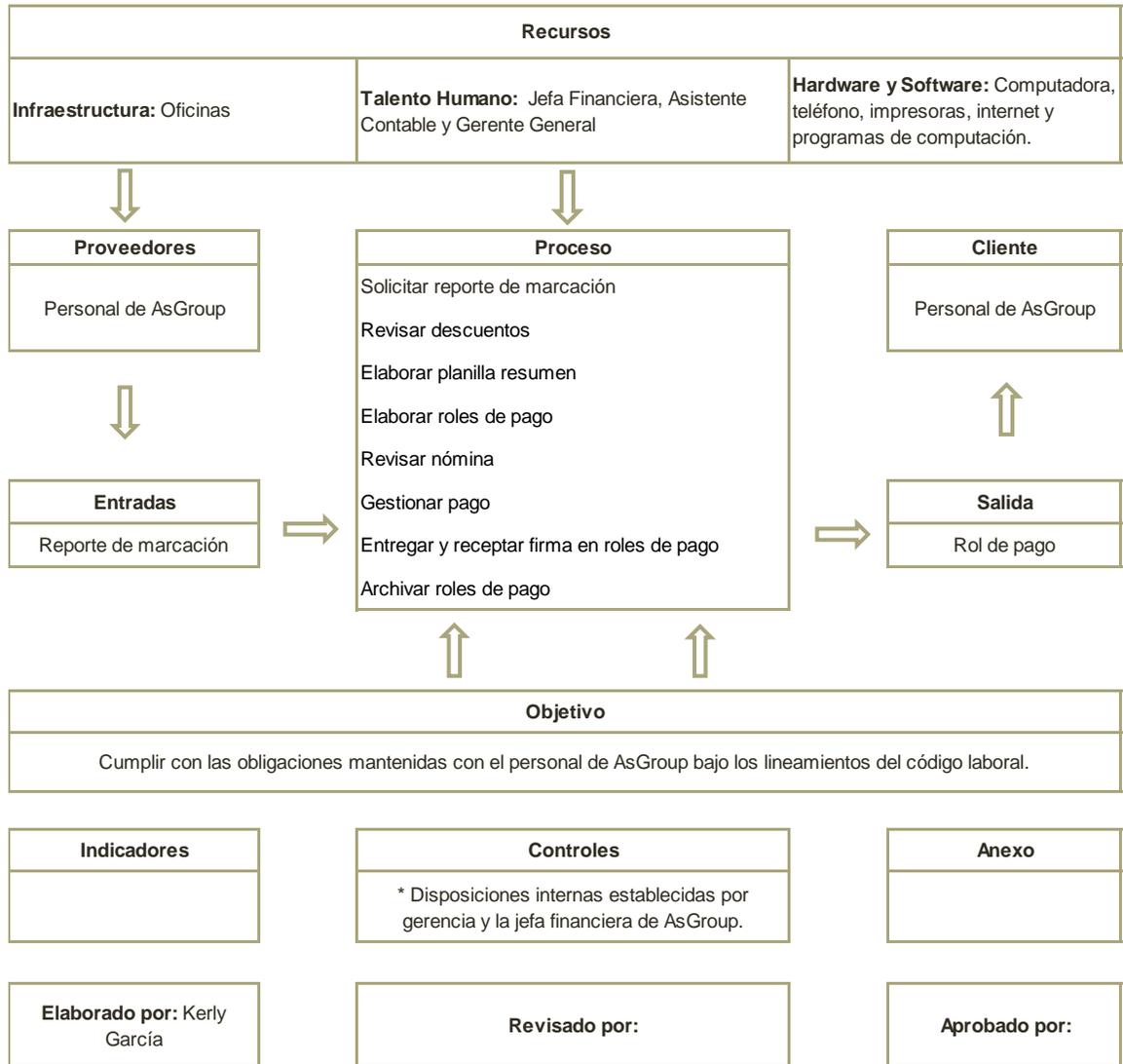
**Subproceso:** Nómina

**Código:** 8.2

**Responsable:** Jefa Financiera

**Edición n°** 1

**Fecha:**



<b>Elaborado por:</b> Kerly García	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>