

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
INGENIERÍA EN AUDITORIA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



ESPOL
“Impulsando la sociedad del conocimiento”

“Diseño de un Sistema de Gestión por procesos para un Depósito Aduanero,
ubicado en la ciudad de Guayaquil”

PROYECTO INTEGRADOR

Que para obtener el título de

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

PRESENTA:

González Ordoñez Bryan Andrés
Rivas Jiménez Lilibeth Maribel

Guayaquil – Ecuador
I Término

FCNM
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

RESUMEN

En toda organización u empresa es primordial la satisfacción al cliente, por lo tanto, los servicios que presten las empresas deben ser los correctos y que cumplan con los requerimientos de los clientes. Diseñar un sistema de gestión por procesos para un depósito aduanero situado en la ciudad de Guayaquil es el tema en el que se enfoca este proyecto, buscando siempre la satisfacción del cliente, el uso óptimo de los recursos y el logro de alcanzar los objetivos de la empresa. En el primer capítulo da a conocer la organización, los servicios que ofrece: también se realiza un diagnóstico situacional de los riesgos de la empresa por procesos. El segundo capítulo da a conocer el marco teórico con en el cual se basa este proyecto, definiendo las herramientas para el estudio de procesos y la mejora de los mismos. El tercer capítulo da a conocer el glosario de términos aduaneros utilizados para empresas relacionadas con exportación de mercadería o en este caso depósitos autorizados por la Aduana del Ecuador. El cuarto capítulo se realiza la ejecución del diseño de gestión por procesos, utilizando herramientas de diagnóstico, análisis y de mejoras. Esto implica utilizar indicadores de gestión para analizar y medir los procesos, diagnóstico de la situación actual vs la situación mejorada mediante el análisis de valor agregado y cuadros comparativos los cuales darán un mejor enfoque de los cambios realizados. Por último se dará a conocer las conclusiones y por consiguiente las recomendaciones necesarias para indicar mejoras en el desarrollo de los procesos de la empresa.

SUMMARY

In all the company is the satisfaction to the customer, therefore, the services that the companies provide must be the correct ones and that they fulfill the requirements of the clients. A process management system design for a customs warehouse located in the city of Guayaquil is the focus of this project, always seeking customer satisfaction, optimal use of resources and compliance with the objectives of the project business. In the first chapter of the organization, the services offered: a diagnosis of the situation of the risks of the company by processes is also carried out. The second chapter presents the theoretical framework on which this project is based, defining the tools for the study of processes and their improvement. The third chapter refers to the glossary of customs terms used for companies related to the export of merchandise and in this case warehouses authorized by the Customs of Ecuador. The fourth chapter runs the development of process management design, uses diagnostic tools, analysis and improvements. Management indicators to analyze and measure processes, diagnosis of the real situation versus the situation improved through the analysis of value added and comparative tables of which gives a better focus of the changes made. Finally, the conclusions and recommendations of the analysis were made known, indicating improvements in the development of the company's processes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la fortaleza, conocimiento, salud y perseverancia para superar cada obstáculo y así poder llegar a este momento tan gratificante en mi vida.

A mi familia y en especial a mi hermano Daniel González, quienes han sabido formarme con un objetivo claro luchar por los sueños y metas que uno se proponga para así obtener cada recompensa a partir de nuestro esfuerzo.

A mis amigos, compañeros y profesores que aportaron en mi formación profesional, con su conocimientos y ayuda incondicional.

Bryan Andrés González Ordoñez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir esta meta y compartirlo con los seres que más amo, mi familia. Y aprender que las diferentes circunstancias y obstáculos que se presentaron en el camino no son impedimento para el cumplimiento de tus objetivos.

A mis padres por acompañarme y saber guiarme en cada etapa de mi vida, y con su ejemplo me enseñaron que con esfuerzo, perseverancia y dedicación se logran metas.

Y a todos aquellos maestros que fueron parte de mi formación profesional, compartiendo sus conocimientos.

Lilibeth Maribel Rivas Jiménez

DEDICATORIA

Una de mis metas y anhelos siempre fue ser un profesional siguiendo el ejemplo de mi hermano mayor al cual le debo este logro, por tal motivo este proyecto de graduación se lo dedico a Daniel mi segundo padre y a mi familia los cuales siempre han sido mi pilar principal y mi inspiración para seguir adelante y lograr culminar este logro tan importante en mi vida.

Bryan Andrés González Ordoñez

DEDICATORIA

El culminar esta importante etapa de mi vida, en la cual obtuve no solo conocimientos académicos, sino también me ayudo a formar mi carácter para cumplir este gran reto, obtener mi título universitario. Todo esto fue posible con el apoyo y cariño incondicional de mi familia, quienes creyeron en mí y estuvieron conmigo en todo momento. Por eso y mucho más, este logro se los dedico a mi familia, de la cual estoy orgullosa.

Lilibeth Maribel Rivas Jiménez

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Bryan Andrés González Ordoñez

Lilibeth Maribel Rivas Jiménez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre Mosquera
Proyecto Integrador

M.Sc. Alfredo Armijos De La Cruz
Proyecto Integrador

INDICE

CAPÍTULO 1.....	1
1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	1
1.1. Reseña Histórica	1
1.1.1. Antecedentes de la Empresa	1
1.1.2. Estructura Organizacional	2
1.1.3. Servicios	2
1.1.4. Clientes	3
1.1.5. Proveedores	3
1.1.6. Competidores Principales	4
1.2. Requisitos Legales Y Regulatorios.....	4
1.3. Análisis de Riesgos.....	5
1.4. Formulación Y Planteamiento Del Problema.....	7
1.4.1. Justificación.....	7
1.4.2. Objetivos.....	8
1.4.2.1. Objetivos Generales.....	8
1.4.2.2. Objetivos Específicos	8
1.4.3. Alcance.....	9
CAPÍTULO 2.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Planeación Estratégica.....	10
2.1.1. Lineamientos Estratégicos	10
2.1.2. Misión	10
2.1.3. Visión	10
2.1.4. Principios Y Valores.....	11
2.1.5. Políticas Empresariales	11
2.1.6. Objetivos Estratégicos.....	11
2.2. Gestión por procesos.....	12
2.2.1. Definición De Gestión Por Proceso	12
2.2.2. Definición De Proceso	12
2.2.3. Elementos De Un Proceso.....	12
2.2.4. Clasificación De Los Procesos.....	13
2.2.5. Jerarquía De Un Proceso.....	14
2.2.6. Mapa de procesos.....	15
2.2.7. Cadena de valor	16
2.2.8. Diagrama de flujo.....	17
2.3. Herramientas De Análisis.....	19
2.3.1. Análisis FODA	19
2.3.2. Diagrama de causa y efecto	24
2.4. Medición de los procesos	26
2.5. Indicadores de Gestión	27
2.5.1. Tipos de indicadores	28
2.5.2. Metodología para construirlo	28
2.6. Plan de mejora de los procesos	29
2.6.1. Mejora continua	29

2.6.2.	Ciclo Deming	30
CAPÍTULO 3.....		31
3.	GLOSARIO ADUANERO	32
3.1.	Definiciones	32
3.1.1.	Autoridad Aduanera	32
3.1.2.	Carga	32
3.1.3.	Carga Suelta	32
3.1.4.	Control Aduanero	33
3.1.5.	Despacho Aduanero.....	33
3.1.6.	Mercancía nacionalizada.....	33
3.1.7.	Unidad de Carga.....	33
3.1.8.	Régimen Aduanero	33
3.1.9.	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).....	35
3.1.10.	Deposito aduanero	35
3.2.	Plazo de permanencia bajo régimen 70 depósito aduanero	36
3.2.1.	Plazo de permanencia.....	36
3.2.2.	Culminación del Régimen	36
3.2.3.	Agente De Aduana	36
3.3.	Régimen 10.....	37
3.3.1.	Importación para el consumo	37
CAPÍTULO 4.....		38
4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	38
4.1.	Planeación Estratégica.....	38
4.1.1.	Misión	38
4.1.2.	Visión	38
4.1.3.	Principios y valores	38
4.1.4.	Políticas empresariales	38
4.1.5.	Objetivos estratégicos	39
4.2.	Gestión Por Procesos.....	40
4.2.1.	Cadena De Valor	40
4.2.2.	Mapa De Procesos	41
4.2.3.	Matriz de priorización.....	42
4.2.4.	Identificación De Los Procesos Y Subprocesos De La Empresa	44
4.2.5.	Análisis FODA	45
4.2.6.	Análisis del Subproceso Gestión de Venta.....	48
4.2.6.1.	Diagrama de flujo de la situación actual del Subproceso Gestión de Venta. ...	48
4.2.6.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Gestión de Venta. 49	49
4.2.6.3.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Gestión de Venta.	50
4.2.6.4.	Flujograma de la situación mejorada del subproceso Gestión de Venta.....	51
4.2.6.5.	Análisis de las mejoras propuestas.	52
4.2.6.6.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Gestión de Venta. 53	53
4.2.6.7.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Gestión de Venta.	54

4.2.6.8.	Ficha de Indicadores.....	55
4.2.6.9.	Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso Recepción de Mercadería.....	56
4.2.6.10.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Recepción de Mercadería.....	58
4.2.6.11.	Representación gráfica de la situación actual del subproceso Recepción de Mercadería.....	59
4.2.6.12.	Diagrama de flujo de la situación Mejorada del subproceso Recepción de Mercadería.....	60
4.2.6.13.	Análisis de mejoras del subproceso Recepción de Mercadería.....	62
4.2.6.14.	Análisis de valor agregado de la situación Mejorada del subproceso Recepción de Mercadería.....	63
4.2.6.15.	Representación gráfica de la situación Mejorada del subproceso Recepción de Mercadería.....	64
4.2.7.	Análisis de Subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	66
4.2.7.1.	Diagrama de flujo de la Situación Actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	66
4.2.7.2.	Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	67
4.2.7.3.	Representación gráfica de la situación actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	68
4.2.7.4.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	69
4.2.7.5.	Análisis de mejoras del subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	70
4.2.7.6.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	71
4.2.7.7.	Representación gráfica de la situación mejorada del subproceso Almacenamiento de Mercadería.....	72
4.2.7.8.	Ficha de Indicadores.....	73
4.2.8.	Análisis del subproceso Distribución de Mercadería.....	74
4.2.8.1.	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del subproceso Despacho de Mercadería.....	74
4.2.8.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Despacho de Mercadería.....	76
4.2.8.3.	Representación gráfica de la situación actual del subproceso Despacho de Mercadería.....	77
4.2.8.4.	Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso Despacho de Mercadería.....	78
4.2.8.5.	Análisis de las mejoras del subproceso Despacho de Mercadería.....	80
4.2.8.6.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del Despacho de Mercadería.....	81
4.2.8.7.	Representación gráfica de la situación mejorada del subproceso Despacho de Mercadería.....	82
4.2.9.	Diagrama de Ishikawa.....	83
4.2.9.1.	Fallas en la negociación de servicios.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.9.2.	Retrasos en la tramitación de ingreso de mercadería.....	85
4.2.10.	Técnica 5w+1h aplicada para el análisis de las causas.....	86

4.2.10.1. Retrasos en la tramitación de ingreso de mercadería.....	86
4.2.10.2. Faltas en la negociación de tarifas.....	87
CAPÍTULO 5.....	88
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.1. Conclusiones.....	88
5.2. Recomendaciones.....	89
CAPÍTULO 6.....	90
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90

Listado de Figuras

Figura 1.1 Organigrama Organizacional	2
Figura 1.2 Servicios de la empresa.....	2
Figura 2.1 Jerarquía de Procesos	14
Figura 2.2 Tipos de Procesos	16
Figura 2.3 Cadena de Valor	17
Figura 2.4 Simbología de los diagramas de flujo.	18
Figura 2.5 Análisis FODA.....	20
Figura 2.6 Matriz de impacto Interno.....	21
Figura 2.7 Matriz de impacto Externo	21
Figura 2.8 Formato de Matriz de Aprovechabilidad.....	22
Figura 2.9 Formato de Matriz de Vulnerabilidad	23
Figura 2.10 Formato del FODA Estratégico	23
Figura 2.11 Formato de diagrama Causa y Efecto.....	24
Figura 2.12 Tipo de Indicadores.....	28
Figura 2.13 Ciclo Deming.....	30
Figura 2.14 Ciclo Deming.....	31
Figura 3.1 Régimen Aduanero.	34
Figura 4.1 Cadena de Valor de la Empresa	40
Figura 4.2 Mapa de Procesos de la Empresa	41
Figura 4.3 Flujograma Actual del subproceso Gestión de Venta.	48
Figura 4.4 Representación Gráfica Situación Actual Gestión De venta	50
Figura 4.5 Flujograma Mejorado del subproceso Gestión de Venta.	51
Figura 4.6 Representación Gráfica Gestión de Venta.....	54
Figura 4.7 Flujograma Actual del subproceso de Recepción de Mercadería.	57
Figura 4.8 Representación gráfica de Recepción de Mercadería.	59
Figura 4.9 Flujograma Mejorado del subproceso Recepción de Mercadería.	61
Figura 4.10 Flujograma Actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.	66
Figura 4.11 Representación gráfica de Almacenamiento de Mercadería.....	68
Figura 4.12 Flujograma Mejorado del subproceso Almacenamiento de Mercadería	69
Figura 4.13 Representación gráfica de Almacenamiento de Mercadería.....	72
Figura 4.14 Flujograma Actual del subproceso Despacho de Mercadería.	75
Figura 4.15 Representación gráfica de Despacho de Mercadería.	77
Figura 4.16 Flujograma Mejorado del subproceso Despacho de Mercadería.	79
Figura 4.17 Representación gráfica de Despacho de Mercadería.	82
Figura 4.18 Diagrama de Ishikawa – Problema 1	84
Figura 4.19 Diagrama de Ishikawa – Problema 2	85

Listado de Tablas

Tabla 1-1 Tabla de puntuación para Análisis de Riesgo	7
Tabla 2-1 Plan de acción.....	26
Tabla 4-1 Matriz de Priorización.	42
Tabla 4-2 Aportación de calificación de Matriz de Priorización.	43
Tabla 4-3 Procesos Claves, Apoyo y Estratégicos.	44
Tabla 4-4 Análisis FODA.....	45
Tabla 4-5 FODA Estratégico	46
Tabla 4-6 Análisis de Valor Agregado Situación Actual de Gestión de Venta	49
Tabla 4-7 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Gestión de Venta.....	53
Tabla 4-8 Ficha de Indicadores	55
Tabla 4-9 Límites de cumplimiento de los Indicadores	55
Tabla 4-10 Análisis de Valor agregado Mejorado de Recepción de Mercadería.....	63
Tabla 4-11 Ficha de indicadores del subproceso Recepción de Mercadería	65
Tabla 4-12 Límites de cumplimiento de Indicadores.....	65
Tabla 4-13 Análisis de Valor agregado de Almacenamiento de Mercadería.....	67
Tabla 4-14 Análisis de valor Mejorado de Almacenamiento de Mercadería.....	71
Tabla 4-15 Ficha de indicadores Almacenamiento de Mercadería.	73
Tabla 4-16 Límites de cumplimiento de indicadores.	73
Tabla 4-17 Análisis de Valor Agregado de Despacho de Mercadería.	76
Tabla 4-18 Análisis de Valor Mejorado de Despacho de Mercadería.	81
Tabla 4-19 5W+H Estimación Errónea de Tarifas.....	86
Tabla 4-20 5W+H Retraso en la tramitación de ingreso de Mercadería.....	87

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el país compiten muchas empresas u organizaciones dedicadas a la prestación de servicios logísticos para empresas comerciales e industriales, como almacenaje simple, aduanero, manejo de inventario, distribución, transporte y aprovisionamiento; ejecutando sus procesos sin contar con las medidas de control adecuadas y procesos correctamente definidos para el buen funcionamiento de la empresa y sobre todo la satisfacción del cliente.

Este trabajo se enfoca en diseñar un modelo de gestión por procesos, para la organización ya que esta no cuenta con sus procedimientos documentados y así que le permitan evaluar el estado actual de la empresa con el objetivo de proporcionar controles y reformar procesos.

El proyecto se ha desarrollado en base a información proporcionada por la empresa, para un análisis más detallado se trabajara con herramientas de análisis y de control de calidad aprendidas en el transcurso de la carrera las cuales ayudarán de manera significativa a mejorar los procesos logrando alcanzar objetivos empresariales e incluso para la toma correcta de decisiones.

CAPÍTULO 1

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

1.1. Reseña Histórica

1.1.1. Antecedentes de la Empresa

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios logísticos para empresas comerciales e industriales del Ecuador. Inició sus operaciones desde el año 2011 con el respaldo de dos de los más importantes grupos de agenciamiento naviero y aéreo del Ecuador, en el año 2012 fueron autorizados por parte de la SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) para operar como Depósito Aduanero Público, servicio de almacenamiento con el beneficio de la suspensión temporal del pago de aranceles de importación.

Cuenta con un Centro de Distribución de 4.000 mt² desde el año 2011, en el año 2015 se expanden a un segundo Centro de Distribución de 3.300 mt² para cubrir el aumento de volumen de almacenaje. En total tienen una capacidad de almacenamiento mensual de 4.600 posiciones en 7.300 mt² techados y 6.300 mt² en exterior.

Como resultado de un buen servicio prestado por parte de la empresa ha logrado cautivar a muchos clientes que son la clave principal del negocio, por lo cual la empresa se ha comprometido con el buen trato al cliente, fácil acceso a su inventario y una buena logística de almacenamiento dispuesto en dos depósitos los cuales son Depósito Simple y Depósito Aduanero Público.

En el depósito simple la mercadería o los productos que ingresen a bodega ya son nacionalizados, en cambio el Depósito Aduanero Público los productos que ingresen a bodega no son nacionalizados y cuentan con una suspensión en sus tributos hasta un periodo de un año para que el cliente obtenga un mayor beneficio.

Es de esta manera que la empresa ha logrado captar muchos clientes los cuales obtienen un excelente trato y varios servicios adicionales como picking, etiquetado y nacionalización.

1.1.2. Estructura Organizacional

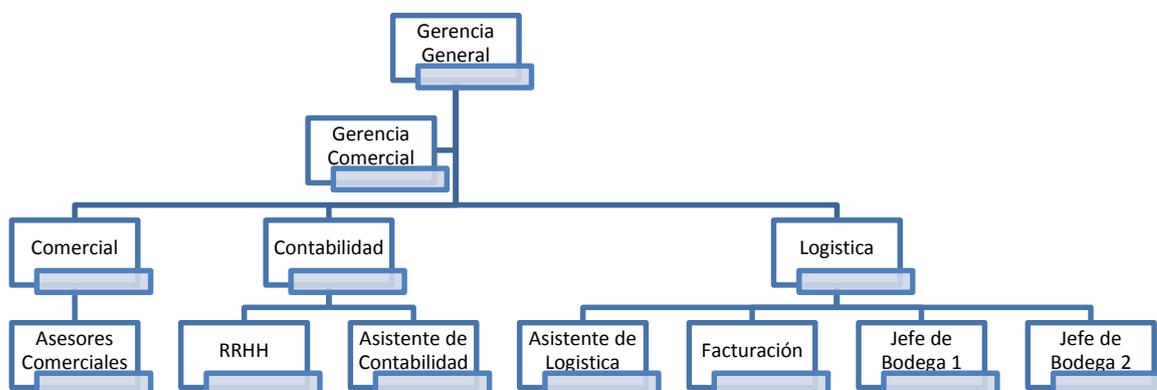


Figura 1.1 Organigrama Organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1.3. Servicios

La empresa cuenta con servicios como Aprovisionamiento, Transporte, Almacenaje Simple y Aduanero, Manejo de Inventarios, Distribución, Actividades del proceso productivo de empresas.

Sus servicios se centran en Almacenaje Simple y Almacenaje Aduanero Público los cuales se diferencian debido a que en el almacenaje simple la mercadería que ingresa al depósito es nacionalizada, por otro lado, el almacenaje aduanero público la mercadería no se encuentra nacionalizada y los tributos se suspenden hasta un periodo de un año desde el ingreso al depósito.



Figura 1.2 Servicios de la empresa

Fuente: Sitio web de la empresa, 2017.

1.1.4. Clientes

Los clientes de la empresa en su mayoría son organizaciones que manejan un gran inventario en el Ecuador, entre los cuales podemos encontrar clientes como:

- Corporación El Rosado
- Inverneg
- Corporación La Favorita
- Comandato S.A.
- Colgate-Palmolive
- General Cable
- entre otras

1.1.5. Proveedores

Los proveedores principales de la organización son los siguientes:

- Amcecuador S.A.
- Asesoría seguridad y vigilancia Asevig Cia. Ltda.
- Salmatysa S.A.
- Conecel S.A.
- Servicaren S.A.
- Consorcio Trust Control Nettel.
- Cotecna del Ecuador S.A.
- Security Max Cia Ltda.
- Servientrega Ecuador S.A.
- Fumipescon.
- Inverneg S.A.
- Econmersist S.A.
- Dual Logistics.
- Fideicomiso Margate.
- Royal montacargas Ecuador Comercial Rental S.A.
- Solupack Soluciones y empaques S.A.

- Serintu S.A.
- Lubrirepuestos.

1.1.6. Competidores Principales

Actualmente en el mercado ecuatoriano en relación a los servicios prestados por la empresa, presenta competidores como:

- Comexport S.A.
- Adapaustro S.A.
- Flexnet del Ecuador Cía. Ltda.
- Almacenera del Ecuador S.A. - Almesa

1.2. Requisitos Legales Y Regulatorios.

La empresa se encuentra constituida legalmente y regulada bajo la Superintendencia de compañías, la SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) y otras entidades de control, las cuales verifican que todas las actividades y servicios que preste la compañía se realicen conforme a lo estipulado en la ley.

1.3. Análisis de Riesgos

PROCESOS	CRITERIOS		INDICES						GRADO DE RIESGO	EFECTO	
	Causa	Riesgo	Probabilidad Ocurrencia			IMPACTO					
			1 muy poco probable	2 poco probable	3 cierto	0 puntual	1 parcial	2 alta			PUNTUACION
Negociación	Falta de revisión en los datos de la solicitud.	Aceptación de solicitud con datos erróneos.		2			1		2	MEDIO	Multa aduana
	No existe revisión de la solicitud aduanera en el Ecuapass	Negación de la solicitud por un agente aduanero	1				1		1	BAJO	Aduana no autoiza salida de mercadería
Transporte	Falta de uso de equipo de protección	Accidente del personal al momento del embarque			3			2	6	INTOLERABLE	Perdida económica debido a la cobertura por accidente laboral.
	Coordinación de ruta mal planificada	Atraso en entrega de mercadería u recepción		2			1		2	MEDIO	Reducción de ganancias y pérdida de confianza del cliente.
	Coordinación Logística de desembarque mal planificada	Atraso en la descarga de los productos			3			2	6	INTOLERABLE	Uso adicional de recursos
Almacén	Lógica no notifica a bodega de las entregas	Amontonamiento de clientes			3			2	6	INTOLERABLE	Inadecuada atención

Facturación	Mala ubicación de la mercadería	No contar con el espacio suficiente	2		2	4	ALTO	No puede ingresar nueva mercadería
	Falta de personal	Retraso en desembarque	2		2	4	ALTO	Aumento uso de recursos
	Falta de control en el proceso de facturación	Valores facturados erróneos	1		2	2	BAJO	Perdida económica
	Falta de control en la cobranza del cliente	falta de cancelación de las obligaciones por parte de los clientes	1		2	2	BAJO	Carteras vencidas e incobrables
	No contar con los vehículos necesarios.	Atraso en el cronograma de fechas de entrega.		3	2	6	INTOLERABLE	Reducción de ganancias, y pérdida del cliente.
Despacho	Peso excesivo	Desviación de columna	1	1		1	BAJO	Cobertura de atención médica al personal por parte de la empresa.
	No contar con las etiquetas ni el personal.	No poder realizar el servicio de etiquetado.	2		2	4	ALTO	Mercadería no puede abandonar la bodega.
Distribución	Lista de entregas en el día no planificados	Entregas tardías realizadas a los clientes.		3	2	6	INTOLERABLE	Uso adicional de recursos.
	Mala planificación y coordinación logística	Retraso y falta de personal para realizar la entrega a tiempo.	2		2	4	ALTO	Tiempo excesivo para realizar la entrega.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 1-1 Tabla de puntuación para Análisis de Riesgo

GRADO DE RIESGO	PUNTAJE	Acciones a Tomar según el Grado de Riesgo
No Significativo	0	No requiere acción.
Bajo	1	El grado de riesgo es tolerable. No requiere controles adicionales. Si requiere monitoreo operativo, para asegurar que se mantengan los controles existentes.
Medio	2 a 3	Requiere planificar medidas para reducir el grado de riesgo o mantenerlo bajo control (ej. Definir Procedimientos, planes de acción). Requiere monitoreo del jefe de Sector para asegurar que se mantengan los controles.
Alto	4 a 5	Tomar medidas para reducir el grado de riesgo en forma inmediata. Requiere monitoreo del Comité de Riesgos y Cambios, para asegurar la implementación de las medidas
Intolerable	6	El trabajo NO DEBE empezar ni continuar hasta que el riesgo se haya reducido, con la implementación de una medida de mitigación.

Fuente: Herramientas de Análisis, Ingeniería en Control y Gestión.

1.4. Formulación Y Planteamiento Del Problema

1.4.1. Justificación

La logística es parte fundamental de la mayoría de las actividades que se realizan dentro de los procesos de toda la organización comenzando por: la negociación, el transporte, la gestión de almacenamiento, el despacho, la distribución y el control de los servicios que ofrece la organización que son algunos de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, todo con la finalidad de satisfacer de manera efectiva al cliente.

Partiendo de este análisis, se entiende la logística como toda actividad que entrelaza las diferentes áreas de la organización, desde la negociación con el

cliente hasta el servicio de posventa, pasando por la manipulación y almacenamiento de los embarques, servicios de nacionalización, etiquetado, picking, transporte, distribución y diagramas de información.

Actualmente, estos procesos contribuyen de manera directa y decisiva al crecimiento de la empresa, es por esta razón que este proyecto pretende generar valor mediante la gestión por procesos y el manejo eficiente de todas las actividades de los subprocesos en la empresa, por lo que a su vez, es ineludible aprobar y mantener un registro de documentación escrita para el uso de información de forma eficiente y eficaz.

1.4.2. Objetivos

1.4.2.1. Objetivos Generales

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para mejorar el control interno de las operaciones de la empresa y satisfacer las necesidades del cliente, optimizando tiempo y recursos, todo esto con el fin de dar un servicio de calidad.

1.4.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el estado actual de la empresa en relación a la gestión de sus procesos.
- Realizar el levantamiento de información para evidenciar los procesos que son parte de la empresa mediante entrevistas.
- De acorde a las actividades de la compañía elaborar un mapa de proceso identificando sus procesos críticos, de apoyo y estratégicos.
- Establecer indicadores de gestión con la finalidad de medir el desempeño y funcionalidad de cada proceso.
- Sustentar y proponer debidamente todos los hallazgos con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones para los procesos analizados.

- Documentar y elaborar el manual de procesos.

1.4.3. Alcance

El alcance del proyecto abarca las actividades principales de la empresa de Depósito Aduanero, con el objetivo de diseñar un sistema de gestión por procesos, que logre cumplir los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planeación Estratégica

2.1.1. Lineamientos Estratégicos

Son los principales aspectos de la estrategia de una empresa acorde a los objetivos y metas establecidas en la misión, visión, políticas, objetivos metas y estrategias.

2.1.2. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una organización ya que establece los lineamientos y propósitos a cumplir por parte de la empresa de acuerdo al entorno o sistema en el que actúe, por otro lado contiene lo que pretende hacer y para quien lo va hacer. Cabe recalcar que el motivo de la misión se enfoca en lo que la empresa esta pasando actualmente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo esté realizando en un momento dado.

2.1.3. Visión

La visión de la empresa es una afirmación que indica hacia dónde se dirige o aquello que pretende llegar a largo plazo. Definir o establecer la misión de la organización permite encaminar los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa hacia una misma ruta; es decir, nos permite conseguir y establecer objetivos, formular estrategias y la ejecución de tareas bajo la guía de esta visión, obteniendo así adaptación y alineación.

2.1.4. Principios Y Valores

Los principios y valores constituyen un elemento importante dentro de la empresa, junto con las declaraciones de misión y visión conforman el marco de dirección y orientación de las actividades para todos los miembros de la empresa.

Los principios y valores corporativos se refieren a las creencias y convicciones que influyen directamente en el comportamiento de los miembros de la empresa. Aquellos principios son los que orientan y determinan cómo los miembros de la organización reaccionan, perciben e interpretan los problemas y toma de decisiones.

2.1.5. Políticas Empresariales

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

2.1.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por la empresa con el fin de obtener los resultados planificados para el cumplimiento de sus objetivos y metas estratégicas que la organización desea cumplir a largo plazo.

2.2. Gestión por procesos

2.2.1. Definición De Gestión Por Proceso

La Gestión por Procesos se basa en diseñar un sistema ligado a los procesos relacionados mediante vínculos que se reflejan en los resultados obtenidos de dichos procesos. La intención final de la Gestión por Procesos es cerciorar que todos los procesos de la empresa se desarrollen de forma coordinada, puliendo la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. Por lo cual es necesario que todos los procesos estén alineados a las estrategias o metas de la empresa.

2.2.2. Definición De Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades y tareas mutuamente relacionadas que añaden valor mientras se origina un determinado producto a partir de ciertos recursos (elementos de entrada).

2.2.3. Elementos De Un Proceso

Todo proceso se determina por estar formado de los siguientes elementos básicos:

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas relacionadas y necesarias para la obtención de un resultado, cada proceso contiene límites claros y conocidos desde un primer hasta un último paso, comenzando con la necesidad concreta del cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: Es aquello que el cliente espera obtener al finalizar las actividades planificadas, como los exigencias de salida de un proceso que condicionan los requerimientos de entrada. Cabe recalcar que los requerimientos deben ser expresados de una manera objetiva.

Entradas: Las entradas de un proceso deben responder a criterios de aceptación definidos, también puede existir alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, como puede ser elementos físicos, elementos humanos o técnicos. En definitiva, son elementos que ingresan al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores que dan lugar a la entrada de procesos.

Salida: También conocido como un output con los requerimientos o estándares del proceso, puede ser un material conforme a las especificaciones, las salidas de unos procesos pueden ser materiales, información, recursos humanos, servicios, etc.

Recursos: Son los medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso, siempre cumpliendo con los requerimientos del cliente

Controles: Permite el control de los procesos y que en el mismo se tome medidas de corrección en base a la información de salida.

Clientes: Son los que se utilizan a la salida del proceso, los cuales pueden ser internos (Otro u otros departamentos de la empresa) o externos (Cliente final).

Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y el nivel de satisfacción al usuario.

2.2.4. Clasificación De Los Procesos

Los procesos se clasifican en: Procesos estratégicos, procesos claves o de valor agregado y procesos de apoyo.

2.2.5. Jerarquía De Un Proceso

Los procesos son claves para controlar y dirigir una organización, por lo cual es necesario mostrar las jerarquías de procesos existentes.

La jerarquía de procesos cuenta con 5 niveles: nivel macro procesos, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades, y nivel de tareas específicas que se realizan en un procesos determinado.



Figura 2.1 Jerarquía de Procesos

Fuente: eumed.net, descripción y diseño de un proceso.

Macro procesos

Constituye el primer nivel del conjunto de acciones que la empresa debe realizar con el fin de cumplir su función. Los macro procesos están compuestos por un conjunto de procesos interrelacionados.

Procesos

Los procesos son un conjunto de subprocesos mutuamente relacionadas las cuales se realizan en secuencia, dichas actividades transforman elementos de entrada en resultados.

Subprocesos

Los subprocesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas.

Actividades

Las actividades son tareas o acciones que son necesarias para generar los resultados esperados, dichas acciones deben realizarse dentro de los límites del proceso.

Tareas

Trabajo o acción determinada que se realiza para el cumplimiento de parte de una actividad.

2.2.6. Mapa de procesos

Los procesos conforman la estructura medular de cualquier organización, las tareas que se realizan día tras día están siempre ligadas a uno o muchos procesos que siempre deben tener como objetivo principal cumplir con la misión y la visión de la organización.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente / usuario el servicio correcto las cuales puedan cubrir las necesidades, satisfaga las expectativas, con el grado de rendimiento más alto al menor costo, con un servicio eficiente y de calidad. El mapa de proceso es un diagrama de valor, tal como un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Existen diferentes formas de diagramar un mapa de procesos. Nosotros utilizaremos el siguiente:



Figura 2.2 Tipos de Procesos

Fuente: Gestión por procesos, 2012.

En el mapa de procesos se puede evidenciar las tareas de la organización paso a paso, los roles, la relación entre las áreas, tiempos de ejecución y los responsables. Lo cual compromete a la organización definir las funciones correctas para cada tipo de rol y así poder entender la importancia de realizar las tareas asignadas para cada personal, el cual debe cumplir con sus actividades día a día desempeñándose con gran importancia, ya que tienen un aporte clave dentro de la cadena de valor.

2.2.7. Cadena de valor

Toda empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, conceder y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser simbolizadas usando la cadena de valor.

Una cadena de valor genéricamente está compuesta por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el logística, comercialización, el desarrollo del producto, su producción y servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).



Figura 2.3 Cadena de Valor

Fuente: *Gestión por procesos, 2012.*

2.2.8. Diagrama de flujo

El diagrama de flujos es una de las herramientas más extendidas para realizar un análisis general de los procesos de una organización. Proporciona una visión gráfica de un proceso para la comprensión integral del mismo y la detección de mejoras. El diagrama de flujos es la representación gráfica del proceso. Existen algunos modelos para realizar diagramas de flujos, es recomendable utilizar los conceptos más simples y que sean fácilmente entendibles por todos los componentes de la unidad o servicio.

Al elaborar un diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejoras o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso. En estos casos, el diagrama de flujo se emplea, para visualizar la secuencia de los cambios a realizar en el proceso que se esté analizando.

El diagrama de flujo se debe realizar en conjunto a la descripción del proceso, para facilitar el trabajo de la comisión y conocimiento del proceso. Comenzando por instituir el punto de partida y el final del proceso. Subsiguientemente se identifica y se clasifica las diferentes actividades que forman al proceso, la interrelación que existe entre todas ellas, las áreas de decisión, etc. Todo entrelazado y representado mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama.

En los diagramas de flujo podemos utilizar una cadena de símbolos para simbolizar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. Los formatos existentes para los flujos no es fijo, existen diversos tipos de simbología empleados. El modelo a utilizar es el siguiente:



Figura 2.4 Simbología de los diagramas de flujo.

Fuente: Gestión por procesos, 2012.

2.3. Herramientas De Análisis

2.3.1. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, producto, empresa, individuo, etc., que actúe como objeto de estudio en un tiempo determinado, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos antes mencionados.

Realizar un análisis FODA es como tomar una “radiografía” de una actividad puntual de lo que se esté desarrollando o estudiando en la organización. Las variables analizadas y lo que representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de un análisis, se deberá tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación de la organización en el futuro.

Luego de realizar este análisis es recomendable practicar sucesivos valuaciones de forma periódica teniendo como referencia la situación inicial, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica.

Como objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado es capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, Oportunidades y Amenazas a partir de sus Fortalezas y Debilidades internas.

Fortalezas: es la capacidad especial con la que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada ante la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidad que posee la organización, actividades que se desarrolla de forma positiva para alcanzar los objetivos.

Oportunidades: Son condiciones externas, que resultan positivos, favorables, explotables que se descubrir en el entorno que actúa la organización, y que permite obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable ante la competencia, recursos con los que no se cuenta, habilidades que no se poseen, actividades no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Se encuentra externa a la organización, son aquellas situaciones que provienen de competidores o del mercado, y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

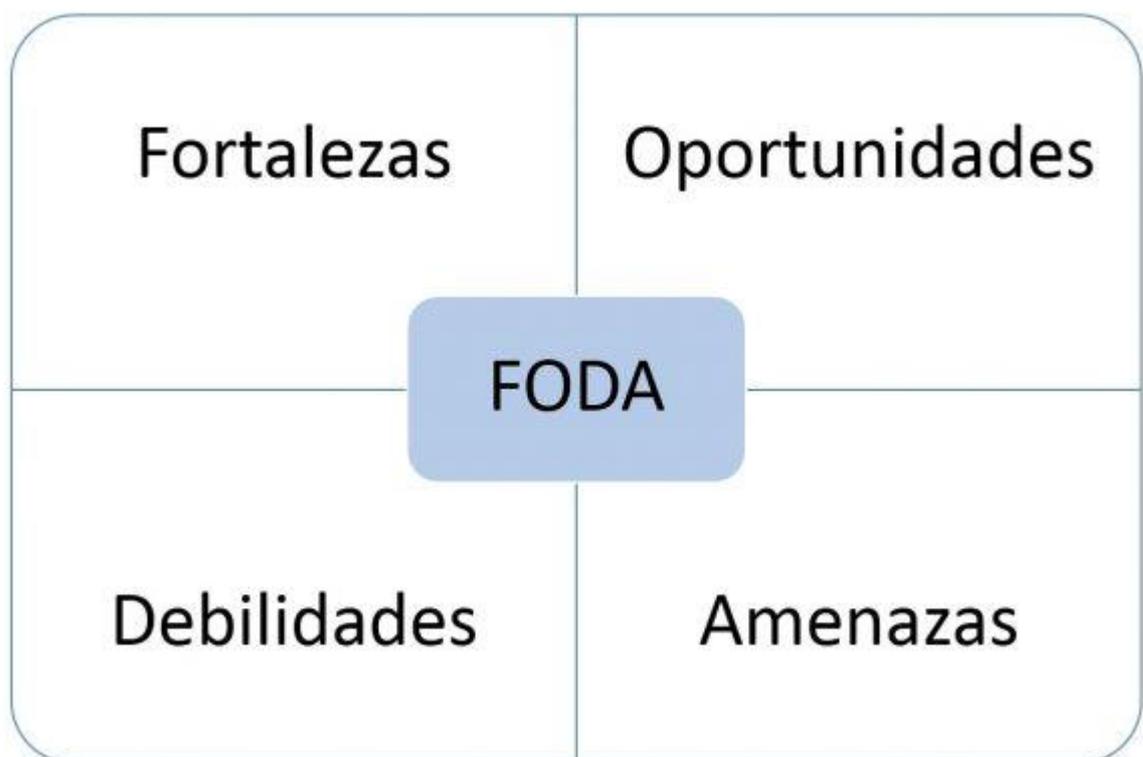


Figura 2.5 Análisis FODA

Fuente: Manuel Sánchez - Herramientas de análisis, 2012.

2.3.1.1. Matriz De Impacto Interno

La presentación de esta matriz muestra las Fortalezas y Debilidades de la organización con la finalidad de encontrar y analizar los factores que impactan directamente a la organización, asignándole una ponderación específica.

2.3.2. Diagrama de causa y efecto

El diagrama de Causa-Efecto de la misma manera conocido como diagrama Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de espina de pescado, es una forma de establecer y simbolizar las diferentes suposiciones propuestas sobre las causas de un problema, utilizado principalmente en las fases de diagnóstico y solución de la causa.

El diagrama de Causa-Efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.

Por lo tanto, permite lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante conocer que los diagramas de Causa-Efecto presentan y organizan teorías. Solo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observados.

El diagrama de Causa-Efecto depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso como los podemos observar en la siguiente imagen:

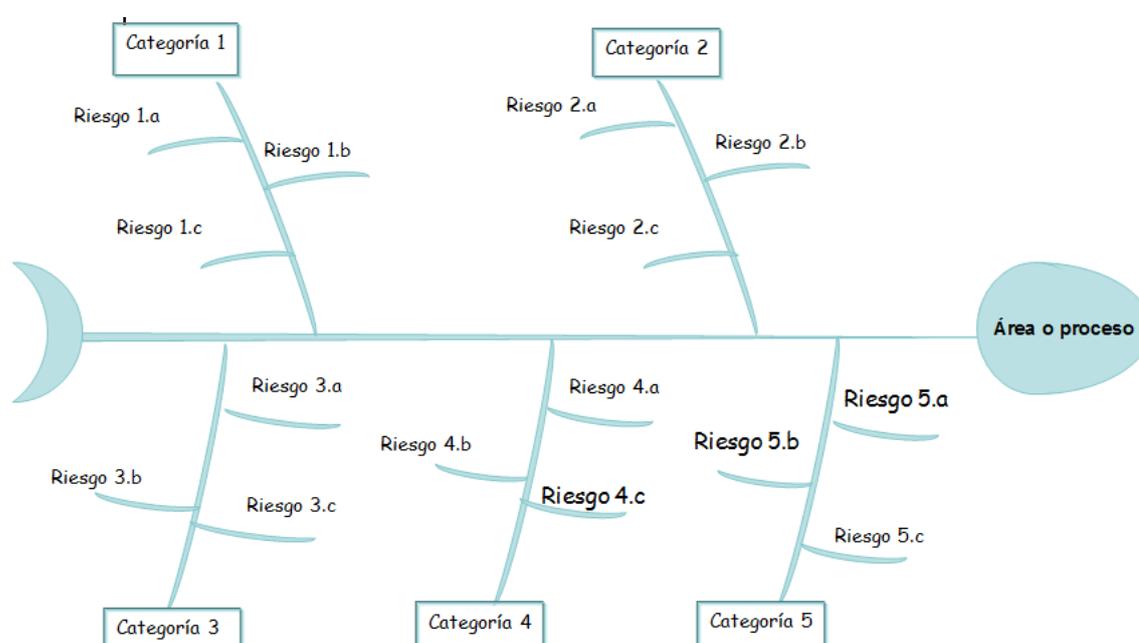


Figura 2.11 Formato de diagrama Causa y Efecto
Fuente: Herramientas de Análisis, Manuel I. Sánchez, 2012.

Para identificar el origen del problema, se requiere agrupar las causas semejantes para observar, determinar e investigar las causas del mismo.

Para desarrollarlo es necesario definir la particularidad de calidad la cual vamos a analizar (P1), luego mostramos los factores causales más significativos y ordinarios que puedan generar la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal (P2), y luego incorporamos a cada rama elementos más detallados que consigan causas de fluctuación (P3), para realizarlo podemos enunciar preguntas semejantes de Porqué para ampliar el diagrama hasta que domine las causas posibles de difusión de la característica analizada.

2.3.2.1. Redacción de la causa Raíz.

La redacción de la causa raíz es de forma sencilla, en un párrafo corto se detalla las palabras claves de carencia, y se nombra el problema de análisis.

2.3.2.2. Plan de acción

Para obtener un resultado generado del análisis de Causa-Efecto, es necesario determinar las actividades a controlar y direccionar responsables con fechas límites y dar seguimiento. Esta acción controlara fácilmente las falencias del problema analizado, ya que el personal encargada realizará simultáneamente controles para justificar y controlar las faltas que ocasionaron el problema, ya que asocian compromiso con la organización.

Tabla 2-1 Plan de acción

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Término	Observaciones
Lo que es causa de mejora.	Medidas por las cuales se cumplirá el objetivo	Persona de la organización encargada de cumplir con las actividades, y lograr el objetivo establecido.	Fecha inicial de las actividades.	Fecha final de las actividades.	Observaciones durante el periodo de revisión.

Fuente: Herramientas de análisis, Manuel L. Sánchez, 2012.

2.4. Medición de los procesos

Orientación basada en procesos de los sistemas de gestión nos muestra lo importancia de realizar búsqueda y medición de los procesos con el propósito de conocer los resultados obtenidos y a su vez verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por lo cual, es importante que aunque tenga estructurado un correcto mapa de proceso y sus respectivos diagramas de flujo, el sistema debe ser evaluado periódicamente con respecto a los resultados obtenidos.

La medición de los procesos y el continuo seguimiento de los mismo, nos permite tener conocimiento, que los resultados obtenidos sean los deseados y a su vez conocer donde se requiere las mejoras.

Una empresa debe establecer metas u objetivos alcanzables, que estén dentro de la capacidad de sus procesos. Por este motivo se debe basar en datos objetivos, los cuales sean resultado de una medición y seguimiento correcto. Además de considerar el desempeño de los objetivos por parte de los procesos esto se debe realizar en función de optimizar los recursos utilizados, con el fin de que los mismos sean eficaces y eficientes a la vez.

2.5. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es un instrumento que nos permite recopilar información relevante, referente a su ejecución y rendimiento de los procesos, de tal forma que se pueda establecer la capacidad, eficacia y eficiencia.

Se concluye que un indicador es un instrumento de medida y expresión cuantitativo de desempeño de procesos, dicho valor es comparado con una referencia obteniendo una desviación en el cumplimiento de los objetivos, para la cual se toma acción correctiva o preventiva.

Por lo cual es muy importante identificar, seleccionar y formular apropiadamente los indicadores, que sirven para evaluar los procesos y a su vez ejercer un control sobre los mismos. Es considerado un indicador adecuado cuando este cumple con las siguientes características:

- Representatividad
- Sensibilidad
- Rentabilidad
- Fiabilidad
- Relatividad en el tiempo

2.5.1. Tipos de indicadores

En la empresa coexisten diversas tipologías de indicadores como detallaremos en el siguiente cuadro:



Figura 2.12 Tipo de Indicadores.
Fuente: pacualbravo.com, Indicadores de gestión.

2.5.2. Metodología para construirlo

Los indicadores de procesos se deben establecer a través de un consenso entre el propietario del mismo y la alta gerencia.

Pasos para el establecimiento de indicadores de unos procesos;

- i. Perfeccionar la misión del proceso.
- ii. Establecer la tipología de los efectos a obtener y las dimensiones a medir.
- iii. Prescribir los indicadores distintivos de las magnitudes a medir.
- iv. Una vez que están claras las características de efectos a medir, se establecen y expresan los indicadores a emplear

- v. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- vi. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

2.6. Plan de mejora de los procesos

La información obtenida de la búsqueda y la medición de cada proceso se analizan con la finalidad de determinar las características y evolución de los mismos. Al analizar los datos debemos obtener información para conocer lo siguiente:

- I. Determinar los procesos que no cumplieron con el rendimiento establecido.
- II. Determinar los procesos en los cuales existan oportunidad de mejoras. Esto se da cuando un proceso no alcanza los objetivos planteados, por lo cual se requiere determinar correcciones que ayuden a que el proceso alcance los resultados esperados. Pero puede ocurrir que el proceso cumpla con las metas establecidas, pero el mismo puede ser perfeccionado para una mejora global de la compañía. En ambos casos la mejora de un proceso nos refleja la capacidad del proceso por cumplir con los objetivos, aumentando la eficiencia y eficacia de dichos procesos.

2.6.1. Mejora continua

El objetivo de la mejora continua en un sistema de gestión es mejorar la calidad de resultados en los procesos, con el fin de aumentar la probabilidad de cumplir con las expectativas del cliente, dando un producto o servicio de calidad.

Para cumplir con la mejora de los procesos, es obligatorio establecer objetivos y la identificación de oportunidades de mejora, por medio análisis de datos, medición de desempeño de los procesos alineados a los objetivos planteados. Todo esto conduce generalmente al establecimiento de acciones correctivas o preventivas.

2.6.2. Ciclo Deming

El ciclo de mejora continua de Deming es una actividad recurrente que sirve para aumentar la eficacia y eficiencia en los procesos.

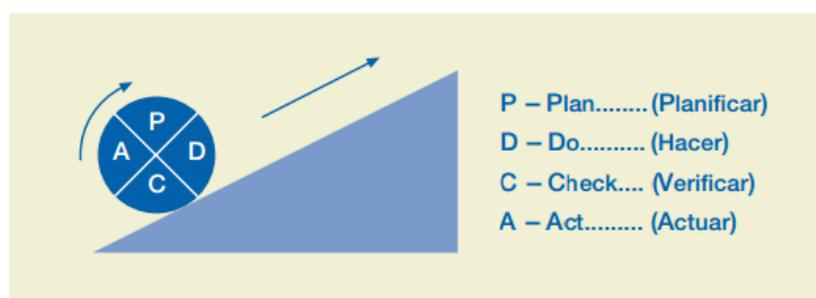


Figura 2.13 Ciclo Deming

Fuente: metodoss.com, metodología PDCA.

Como se puede observar en el gráfico anterior que nos ilustra cómo aplicar el ciclo de Deming, con el objetivo de mejorar la capacidad rendimiento de los procesos. El ciclo de mejora continua consiste en cuatro pasos los cuales son los siguientes:

P. Planificar

Consiste en la planificación en la cual debemos establecer o tener claro qué objetivos debemos alcanzar y qué pasos debemos seguir para cumplirlos. La planificación se puede descomponer en las siguientes sub-etapas:

- Identificación de la situación actual.
- Establecer los objetivos que debemos alcanzar.
- Identificar y seleccionar el programa de actividades o acción.

D. Hacer

En esta etapa se ejecuta las acciones planificadas en la etapa anterior para el cumplimiento de objetivos.

C. Verificar

En dicho período se realiza el seguimiento de las operaciones planificadas verificando el cumplimiento de las actividades para alcanzar las mejoras en los procesos.

A. Actuar

Después de las primeras 3 etapas es necesario tomar las correcciones o ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos.

La organización puede hacer uso de herramientas de calidad, las cuales le servirán en la ejecución de cada etapa. A continuación un recuadro de las herramientas que podría utilizar en cada etapa.

	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
Las 7 herramientas clásicas																				

Figura 2.14 Ciclo Deming.
 Fuente: metodoss.com, metodología PDCA.

CAPÍTULO 3

3. GLOSARIO ADUANERO

3.1. Definiciones

3.1.1. Autoridad Aduanera

Órgano de la administración pública competente, facilitadora del comercio exterior, para aplicar la legislación aduanera y sus normas complementarias y supletorias, determinador y recaudador de los tributos al comercio exterior y cualquier otro recargo legítimamente establecido para las operaciones de comercio exterior, que ejerce el control y la potestad aduanera, y que presta por sí mismo o mediante concesión los servicios aduaneros contemplados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (Reglamento del COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones) Art 2 literal a).

3.1.2. Carga

Todo bien que pueda ser objeto de transporte. (Reglamento del COPCI Art 2 literal i).

3.1.3. Carga Suelta

Bienes individuales que por su tamaño o naturaleza no son transportados en unidades de carga y que se manipulan y embarcan como unidades separadas, o que como consecuencia de una desconsolidación, adquieren este estado. (Reglamento del COPCI Art 2 literal p).

3.1.4. Control Aduanero

Es el conjunto de medidas adoptadas por la Autoridad Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación, cuya aplicación o ejecución es de su competencia o responsabilidad, al cual deberán someterse los distintos operadores de comercio exterior. (Reglamento del COPCI Art 2 literal v).

3.1.5. Despacho Aduanero

Procedimiento administrativo al que se someten las mercancías sujetas al control aduanero declaradas a cualquier régimen u otro destino aduanero. (Reglamento del COPCI Art 2 literal a).

3.1.6. Mercancía nacionalizada

Mercancía extranjera cuya importación o internación al país se ha sometido al cumplimiento de todas las formalidades aduaneras que corresponden a la importación a consumo. (Reglamento del COPCI Art 2 literal n)

3.1.7. Unidad de Carga

Contenedor utilizado para el acondicionamiento de mercancías con el objeto de posibilitar o facilitar su transporte, susceptible de ser remolcado, pero que no tenga tracción ni propulsión propia. (Reglamento del COPCI Art 2 literal k)

3.1.8. Régimen Aduanero

Es el tratamiento aduanero aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo con la legislación aduanera vigente. (Reglamento del COPCI Art 2 literal f).

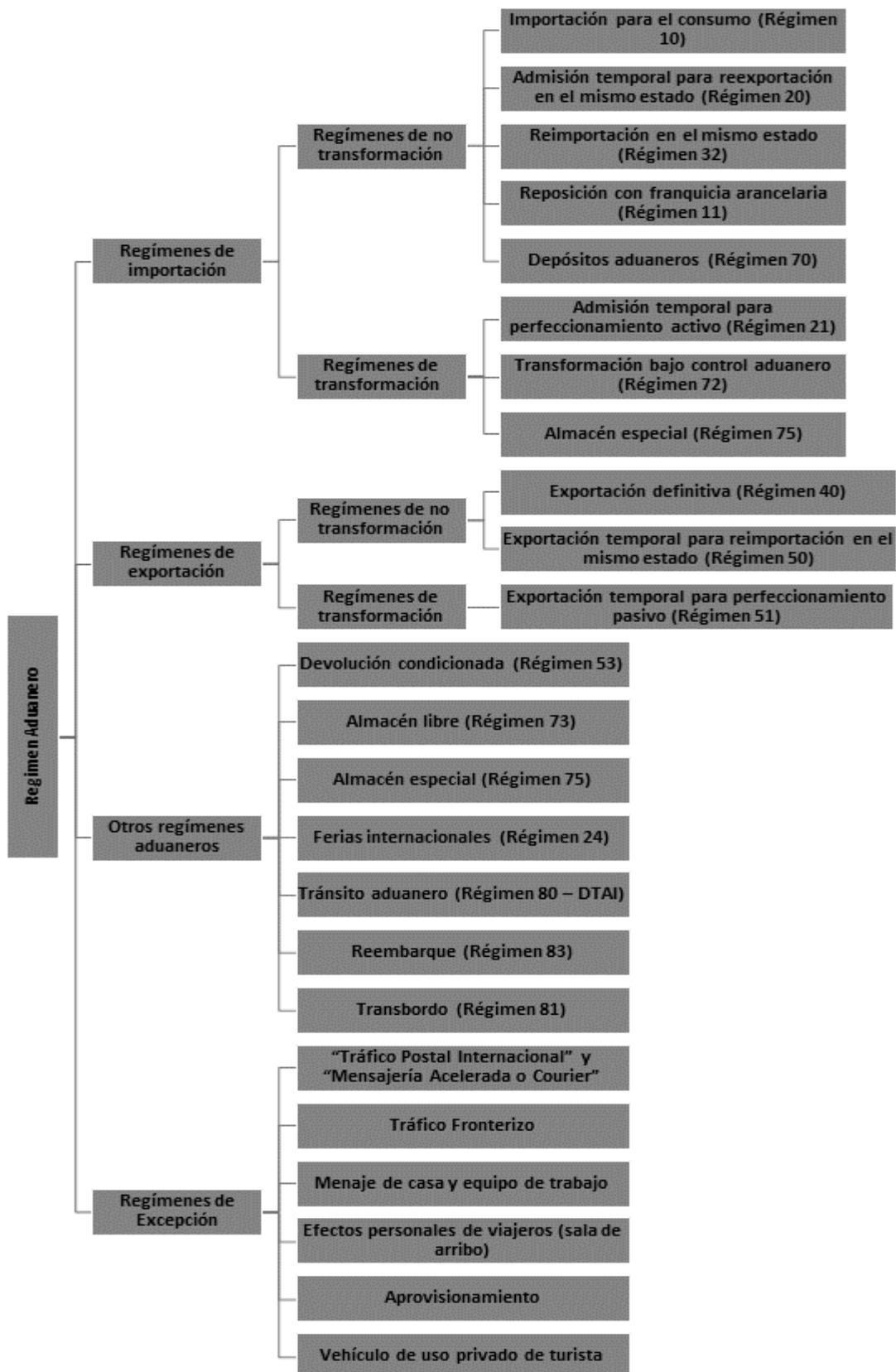


Figura 3.1 Régimen Aduanero.

Fuente: Reglamento del COPCI

3.1.9. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Somos parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador está en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario. Estamos conscientes que en las instituciones, el principal recurso es el humano, por eso creemos en la gente.

Estamos listos para enfrentar cualquier reto, y comprometidos con la gran responsabilidad que implica ser la Aduana del Ecuador.

3.1.10. Depósito aduanero

“El Depósito Aduanero es un régimen especial aduanero, mediante el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado sin el pago de derechos e impuestos y recargos aplicables; y, podrá ser público o privado. Los depósitos aduaneros privados estarán destinados al uso exclusivo de su titular. Los depósitos aduaneros públicos podrán almacenar mercancías de propiedad de terceros” (Reglamento del COPCI Art.144).

“Régimen aduanero según el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado bajo el control de la aduana en un lugar habilitado y reconocido para esta finalidad, sin el pago de los derechos e impuestos y recargos aplicables”

(COPCI Art.152)

3.2. Plazo de permanencia bajo régimen 70 depósito aduanero

3.2.1. Plazo de permanencia

La permanencia de las mercancías bajo el régimen especial de depósito aduanero será de hasta un año contado a partir del levante de las mercancías importadas directamente a este régimen, o de la aceptación del cambio de régimen o destino, a un Depósito Aduanero.

Si excediere el tiempo señalado, sin que se hubiese culminado este régimen especial, se estará sujeto a las normas relativas al abandono contempladas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y demás normativa vigente, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar por los días transcurridos entre la finalización del plazo de permanencia autorizado y la materialización de los hechos que subsanen el abandono tácito o hasta que se declare el abandono definitivo de la mercancía. (Reglamento del COPCI Art.146)

3.2.2. Culminación del Régimen

El régimen especial de depósito aduanero podrá culminar con el cambio de régimen, cambio de destino o la reexportación de la mercancía acogida a este régimen. (Reglamento del COPCI Art.149).

3.2.3. Agente De Aduana

Es la persona natural o jurídica cuya licencia, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías. El agente de aduana tendrá el carácter de fedatario y auxiliar de la función pública en cuanto que la Aduana tendrá por cierto que los datos que consignan en las declaraciones aduaneras que formulen, guardan conformidad con la información y documentos que legalmente le deben servir de base para la Declaración Aduanera. Los agentes de aduana, por tener el carácter de fedatarios de la función pública, y sus

auxiliares, estarán sujetos al control de la Autoridad Aduanera. (Reglamento del COPCI Art.256).

3.3. Régimen 10

3.3.1. Importación para el consumo

Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. (COPCI Art.147; Reglamento del COPCI Art.120)

Las mercancías declaradas al régimen aduanero de importación para el consumo se considerarán mercancías nacionalizadas, una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera.

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

4.1. Planeación Estratégica

4.1.1. Misión

“Optimizar las operaciones logísticas de nuestros clientes con soluciones de almacenaje, depósito aduanero público y distribución de la más alta calidad en infraestructura y talento humano”.

4.1.2. Visión

“Estar entre los cinco primeros operadores logísticos de almacenaje y distribución en las principales ciudades del Ecuador, ofreciendo servicios con los más altos estándares de calidad de infraestructura, tecnología y capital humano”.

4.1.3. Principios y valores

Los principios y valores establecidos en la organización son:

- Integridad
- Responsabilidad
- Profesional
- Lealtad

4.1.4. Políticas empresariales

Están orientados al mejoramiento continuo y respondiendo con los más altos estándares de calidad a las necesidades de sus clientes y grupos de interés. Gestionando los factores de riesgo de sus procesos a fin de prevenir posibles accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Evitando y combatiendo las

prácticas de narcotráficos y terrorismo con procesos de seguridad establecidos para este propósito.

Previniendo la contaminación ambiental relacionada con la generación de desechos y optimizando el consumo de los recursos naturales las actividades, procesos y servicios cumpliendo los requisitos legales aplicables y otros suscritos.

Estando comprometidos con la asignación de los recursos ineludibles para el desarrollo pleno de las actividades concernidas con esta política, misma que estará sujeta análisis y monitoreo periódico de su cumplimiento y vigencia en todas las áreas aplicables.

4.1.5. Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera.

- Reducción de Costos en un 10% en los próximos 6 meses.
- Incrementar liquidez realizando a tiempo la gestión de cobranza, recuperando al menos un 40% de la cartera total.

Perspectiva del cliente.

- Generar acuerdos comerciales con clientes potenciales aumentando las ventas de servicios en un 20% en los últimos 6 meses.
- Fidelizar a los clientes dando beneficios.

Perspectiva de procesos internos.

- Mejora en la productividad de los activos logísticos, utilizando a un 100% los mismos.
- Contar con una planificación y gestión de almacenamiento con un 95% de efectividad en sus operaciones.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Motivar al personal Obteniendo que el 100% de los empleados conozcan la misión, visión y metas de la empresa.
- Capacitar al personal para reforzar el talento humano aumentando las capacitaciones en un 10% en los próximos 6 meses.

4.2. Gestión Por Procesos

4.2.1. Cadena De Valor

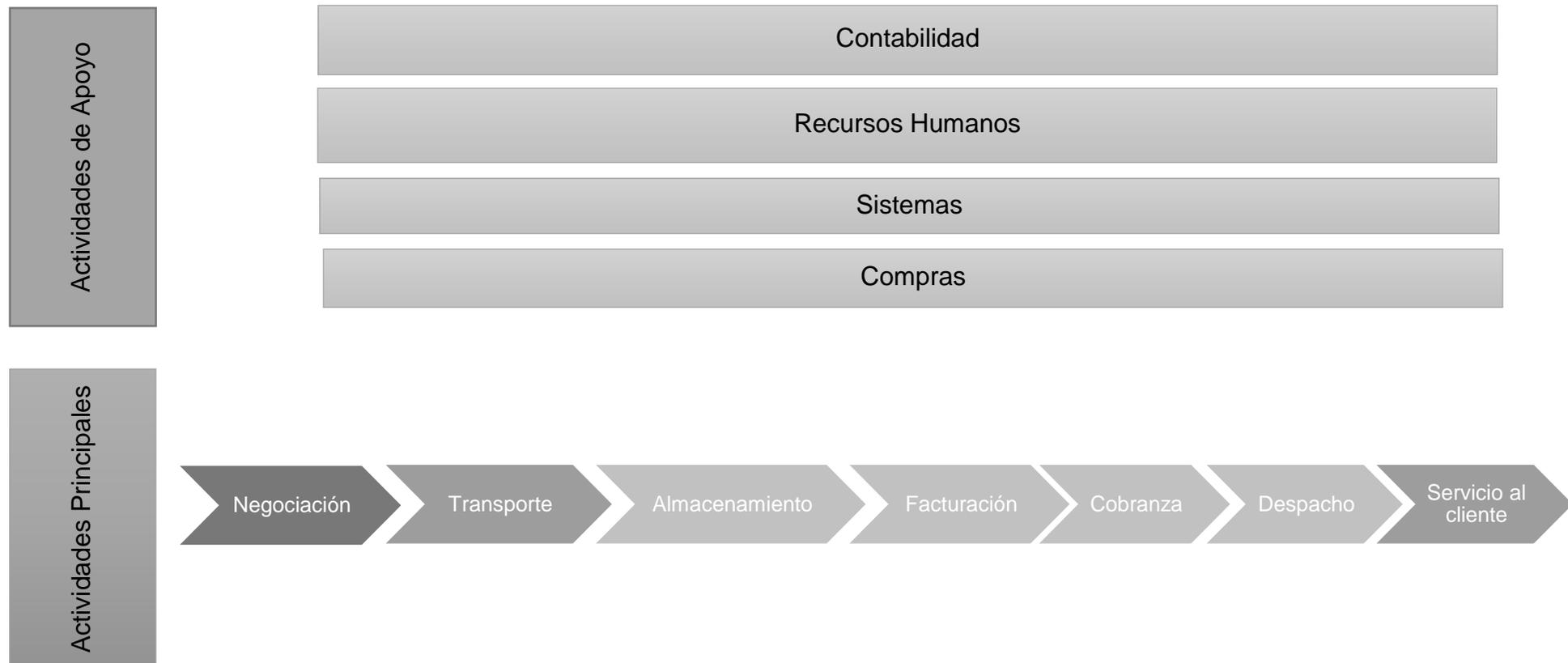


Figura 4.1 Cadena de Valor de la Empresa

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Mapa De Procesos

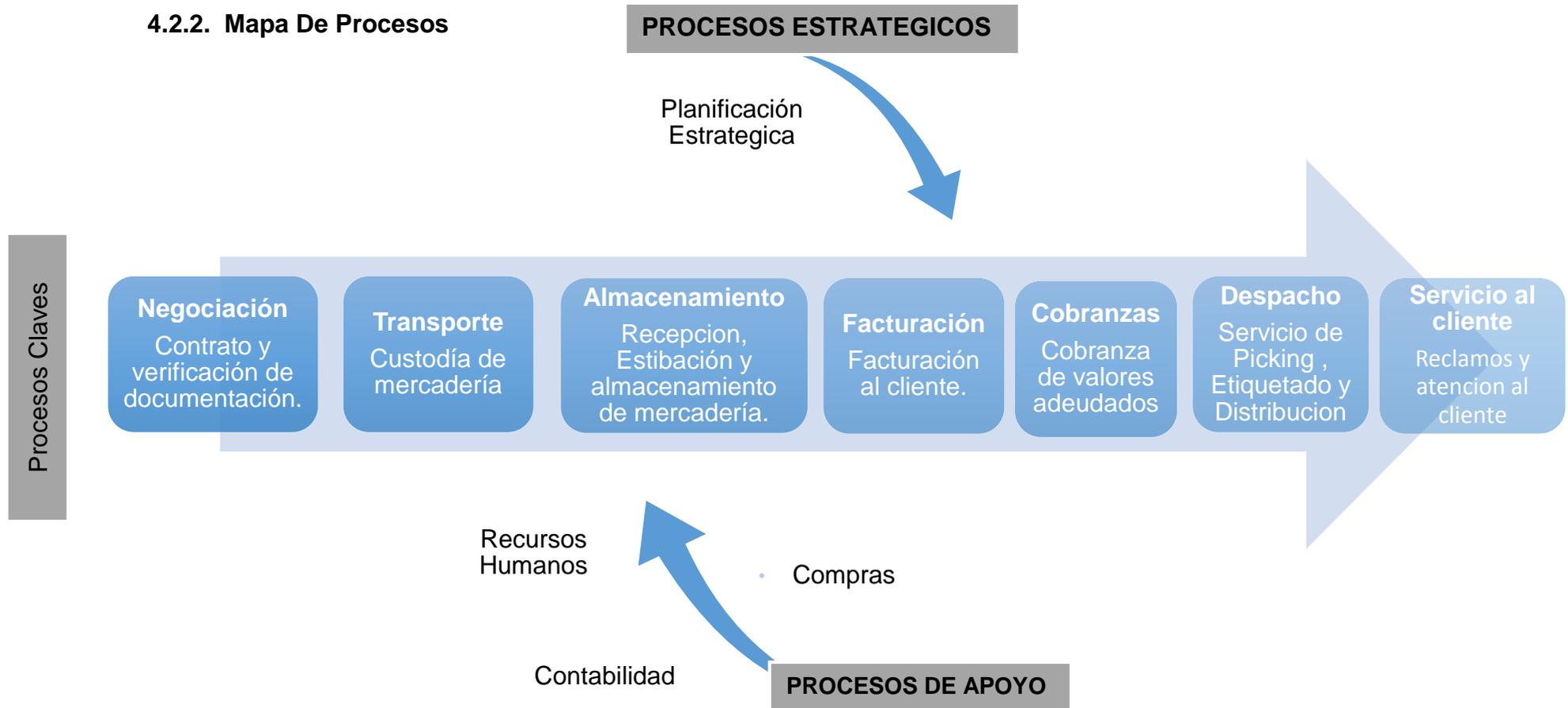


Figura 4.2 Mapa de Procesos de la Empresa
Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Matriz de priorización.

Tabla 4-1 Matriz de Priorización.

Proceso	Perspectiva	Financiera		Cliente		Procesos Internos		Aprendizaje y Crecimiento		TOTAL
	Objetivos	Subproceso	Objetivos	Subproceso	Objetivos	Subproceso	Objetivos	Subproceso	Objetivos	
		Reducción de Costos en un 10% en los próximos 6 meses	Incrementar liquidez realizando a tiempo la gestión de cobranza, recuperando al menos un 40% de la cartera total.	Generar acuerdos comerciales con clientes potenciales aumentando las ventas de servicios en un 20% en los últimos 6 meses.	Fidelizar a los clientes dando beneficios.	Mejora en la productividad de los activos logísticos, utilizando a un 100% los mismos.	Contar con una planificación y gestión de almacenamiento con un 95% de efectividad en sus operaciones.	Motivar al personal Obteniendo que el 100% de los empleados conozcan la misión, visión y metas de la empresa.	Capacitar al personal para reforzar el talento humano aumentando las capacitaciones en un 10% en los próximos 6 meses.	
Negociación	Gestión de venta	0	3	3	3	1	1	3	3	17
	Gestión documental	0	1	2	2	2	2	1	1	11
Transporte	Traslado de Mercadería	2	2	2	2	2	1	1	1	13
Almacenamiento	Recepción de mercadería	2	2	2	3	2	3	2	1	17
	Almacenamiento de mercadería	3	3	3	3	3	3	2	2	22
Facturación	Facturación	0	3	2	2	2	0	0	0	9

Cobranzas	Cobranzas	0	1	2	2	1	0	0	3	9
Despacho	Despacho de Mercadería	3	3	3	3	2	2	2	1	19
Servicio al cliente	Reclamos y atención al cliente	0	2	3	3	0	0	1	2	11
RRHH	Requerimiento y capacitación de personal	0	2	0	0	0	0	2	2	6
Compras	Requerimiento de compra	1	0	0	0	2	1	0	0	4
Contabilidad	Registro Contable	0	0	0	0	1	0	0	2	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-2 Aportación de calificación de Matriz de Priorización.

Aportación Calificación	
Alta	3
Media	2
Baja	1
No existe	0

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Identificación De Los Procesos Y Subprocesos De La Empresa

Tabla 4-3 Procesos Claves, Apoyo y Estratégicos.

Proceso Claves

Procesos	Subprocesos
Negociación	Gestión de venta
	Gestión documental
Transporte	Traslado de Mercadería
Almacenamiento	Recepción de mercadería
	Almacenamiento de mercadería
Facturación	Facturación
Cobranzas	Cobranzas
Despacho	Despacho de Mercadería
Servicio al cliente	Reclamos y atención al cliente

Procesos de Apoyo

Procesos	Subprocesos
RRHH	Requerimiento y capacitación de personal
Compras	Requerimiento de compra
Contabilidad	Registro Contable

Procesos Estratégicos

Procesos	Subprocesos
Planificación Estratégica	Plan de Marketing
	Análisis de nuevos proyectos
	Planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Análisis FODA

Tabla 4-4 Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES		
F1	Respaldo de las empresas asociadas al grupo.	D1	Servicio con poca característica diferenciadora.	
F2	La empresa cuenta con una base de clientes amplia.	D2	Contar con poca experiencia en el mercado	
F3	Habilidades del personal de la empresa.	D3	Falta de automóviles para distribución.	
F4	Mantenemos una buena relación de atención al cliente.	D4	Las bodegas son alquiladas	
		FO DA		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
O1	Regulaciones a favor como: salvaguardas y restricciones en tramitología.	A1	Posibles y nuevas empresas competidoras.	
O2	Necesidad del cliente para financiamiento y regularización de importaciones	A2	Aumento de impuestos a las importaciones	
O3	Necesidad de tercerizar para reducir costos logísticos fijos.	A3	Alta competencia en servicios de Almacenaje y Distribución	
O4	Expandir la empresa en distintos lugares del país.	A4	Desaceleración Económica: Reducción de importaciones, créditos y ventas.	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6. FODA Estratégico

Tabla 4-5 FODA Estratégico

		Fortalezas		Debilidades	
Factores Externos/Factores Internos		F1	Respaldo de las empresas asociadas al grupo.	D1	Servicio con poca característica diferenciadora.
		F2	La empresa cuenta con una base de clientes amplia.	D2	Contar con poca experiencia en el mercado
		F3	Habilidades del personal de la empresa.	D3	Falta de automóviles para distribución.
		F4	Mantenemos una buena relación de atención al cliente.	D4	Las bodegas son alquiladas
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Regulaciones a favor como: salvaguardas y restricciones en tramitología.	(F1,O1) Aprovechar el apoyo de las empresas asociadas para establecer políticas de venta aprovechando las regulaciones a favor.		(D1,O1) Aprovechar las regulaciones a favor para ofrecer un servicio distintivo en el mercado.	
O2	Necesidad del cliente para financiamiento y regularización de importaciones	(F3,O2) Incrementar clientes con necesidades en específico brindando un buen servicio al cliente.		(D2,O1) Se debe capacitar al personal de las normativas legales y servicio al cliente para satisfacer al cliente.	
O3	Necesidad de tercerizar para reducir costos logísticos fijos.	(F4,O4) Ampliaciones de depósitos de almacenaje.		(D4,O4) Adquirir nuevos depósitos propios mediante financiación.	
O4	Expandir la empresa en distintos lugares del país.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Posibles y nuevas empresas competidoras.	(F4,A1) Convencer al cliente que nuestros servicios son de calidad y con un servicio de respuesta ágil.		(D4,A1) Ubicaciones propias en regiones claves para ganar mercado.	
A2	Aumento de impuestos a las importaciones	(F2, A3) Identificar las necesidades de los clientes para que no se vayan a competencia.		(D3,A3) Asociarse con un operador de transporte fijo, para ofrecer un servicio de transporte al cliente accesible y seguro.	
A3	Alta competencia en servicios de Almacenaje y Distribución				
A4	Desaceleración Económica: Reducción de importaciones, créditos y ventas.	(F4,A1) Asegurar a los clientes fieles con más beneficios para no unirse a otras empresas			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los procesos por área.

El diseño de un sistema de gestión por procesos parte por un levantamiento de información mediante diagramas de flujo para conocer el escenario actual de la empresa y así realizar mejoras mediante recomendaciones, herramientas o controles que podemos poner en marcha, los mismos que podemos representarlos en diagramas de flujos mejorados. El cual está realizada en cuanto análisis de valor agregado, controles, acciones que agregan valor e indicadores para medir el desempeño de las actividades.

4.2.7. Análisis del Subproceso Gestión de Venta

4.2.7.1. Diagrama de flujo de la situación actual del Subproceso Gestión de Venta.

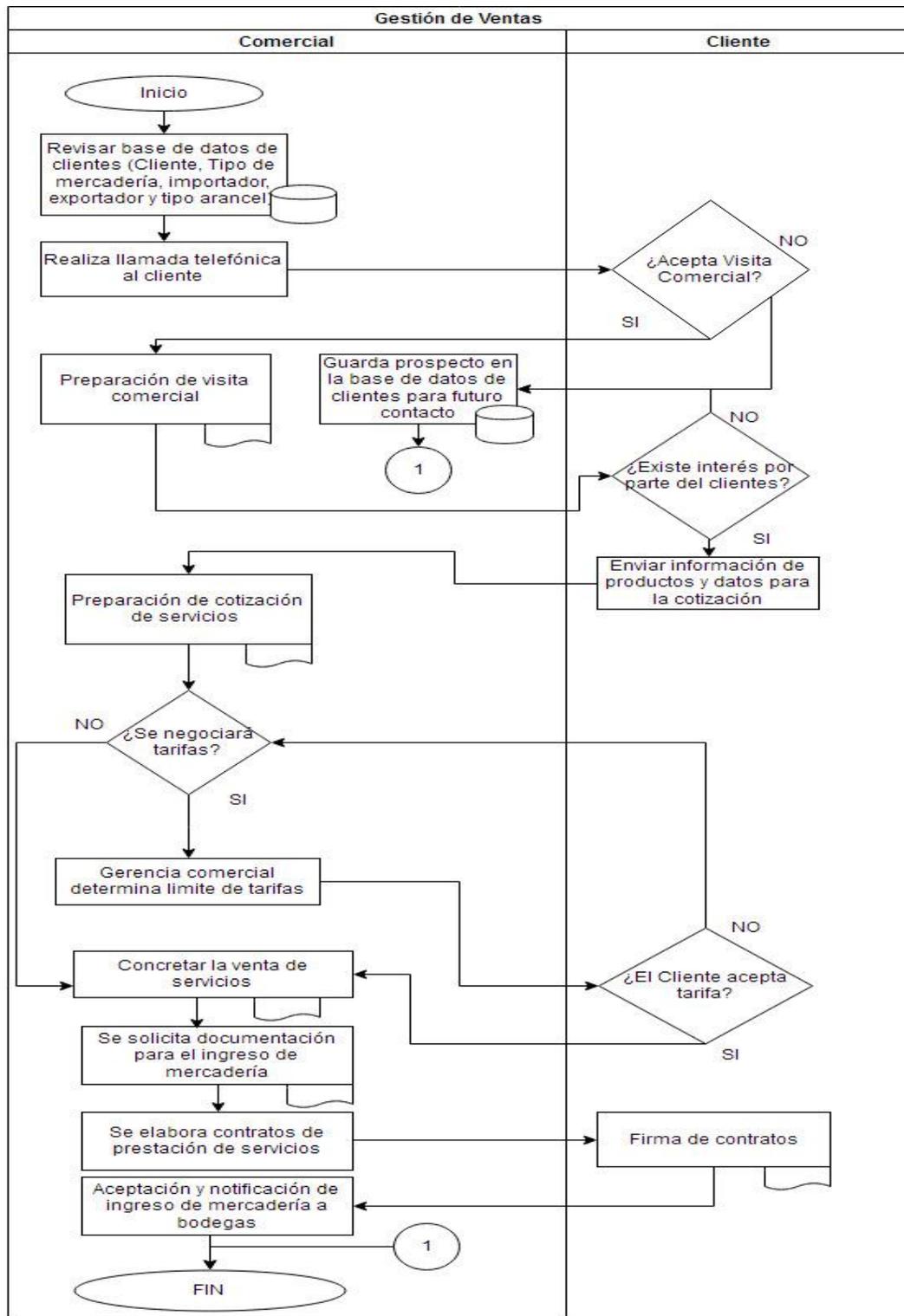


Figura 4.3 Flujograma Actual del subproceso Gestión de Venta.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Gestión de Venta.

Tabla 4-6 Análisis de Valor Agregado Situación Actual de Gestión de Venta

ANALISIS DE VALOR AGREGADO (SITUACION ACTUAL)									
					PROCESO: Negociación			FECHA:	
					SUBPROCESO: Gestión de venta.			23/7/2015	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1		x						Revisar base de datos de clientes (Cliente, Tipo de mercadería, importador, exportador y tipo arancel)	5
2		x						Realiza llamada telefónica al cliente.	5
3		x						Preparación de visita comercial	10
4							x	Guarda prospecto en la base de datos de clientes para futuro contacto.	3
5	x							Enviar información de productos y datos para la cotización	5
6		x						Preparación de cotización de servicios	20
7		x						Gerencia comercial determina límite de tarifas	15
8		x						Concretar la venta de servicios	10
9			x					Se solicita documentación para el ingreso de mercadería	5
10	x							Se elabora contratos de prestación de servicios	10
11		x						Firma de contratos	5
12		x						Aceptación y notificación de ingreso de mercadería a bodegas	5
TIEMPOS TOTALES									98
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
				N°		Tiempo		%	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			2		15		15%	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			8		75		77%	
P	PREPARACION			1		5		5%	
E	ESPERA			0		0		0%	
M	MOVIMIENTO			0		0		0%	
I	INSPECCION			0		0		0%	
A	ARCHIVO			1		3		3%	
TT	TOTAL			12		98		100%	
VA	VALOR AGREGADO			9		90		92%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO			3		8		8%	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.3. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Gestión de Venta.



Figura 4.4 Representación Gráfica Situación Actual Gestión De venta

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.4. Flujograma de la situación mejorada del subproceso Gestión de Venta.

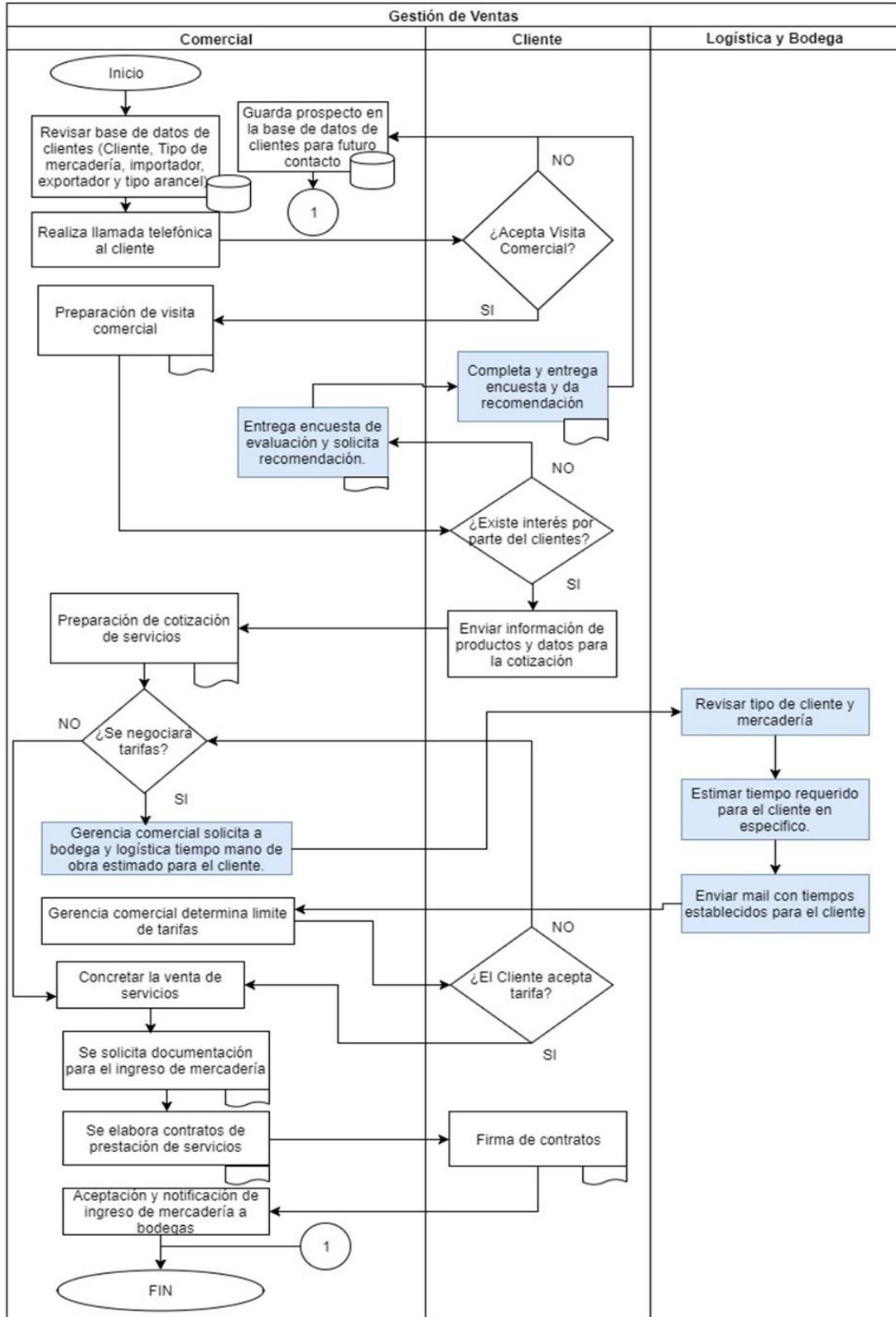


Figura 4.5 Flujograma Mejorado del subproceso Gestión de Venta.
 Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.5. Análisis de las mejoras propuestas.

La mejora en el subproceso de Gestión de Venta comienza con la intervención del área de Bodega y Logística para la toma de decisión de tarifas a cobrarse a los clientes debido a que en la situación actual de la empresa, éstas eran mal establecidos ya que no se consideraba tiempos y carga de trabajo extras considerados en bodega. Con la mejora esta tarifa será establecida por Comercial pero en base a datos emitidos por Bodega y Logística dependiendo el Cliente.

Por otro lado como medida de control y evaluación se realizara una encuesta breve a los clientes que rechazaron los servicios ofrecidos por parte de la empresa, para tener en cuenta competitividad de otras empresas y servicios.

4.2.7.6. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Gestión de Venta.

Tabla 4-7 Análisis de Valor Agregado Mejorado de Gestión de Venta.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (SITUACION MEJORADO)										
PROCESO: Negociación										
SUBPROCESO: Gestión de venta.										
FECHA: 23/7/2015										
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1		x						Revisar base de datos de clientes (Cliente, Tipo de mercadería, importador, exportador y tipo arancel)	5	
2		x						Realiza llamada telefónica al cliente.	5	
3		x						Preparación de visita comercial	10	
4							x	Guarda prospecto en la base de datos de clientes para futuro contacto.	3	
5		x						Completa y entrega encuesta y da recomendación	5	
6		x						Entrega encuesta de evaluación y solicita recomendación.	3	
7	x							Enviar información de productos y datos para la cotización.	5	
8		x						Preparación de cotización de servicios	15	
9		x						Gerencia comercial solicita a bodega y logística tiempo mano de obra estimado para el cliente.	3	
10		x						Revisar tipo de cliente y mercadería	3	
11		x						Estimar tiempo requerido para el cliente en específico.	10	
12		x						Enviar mail con tiempos establecidos para el cliente	3	
13		x						Gerencia comercial determina límite de tarifas	8	
14		x						Concretar la venta de servicios	8	
15			x					Se solicita documentación para el ingreso de mercadería	5	
16	x							Se elabora contratos de prestación de servicios	8	
17		x						Firma de contratos	5	
18		x						Aceptación y notificación de ingreso de mercadería a bodegas	5	
TIEMPOS TOTALES									109	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			METODO ACTUAL							
			N°	Tiempo						%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		2	13						12%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		14	88						81%
P	PREPARACION		1	5						5%
E	ESPERA		0	0						0%
M	MOVIMIENTO		0	0						0%
I	INSPECCION		0	0						0%
A	ARCHIVO		1	3						3%
TT	TOTAL		18	109						100%
VA	VALOR AGREGADO		16	101						93%
SVA	SIN VALOR AGREGADO		2	8						7%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.7. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Gestión de Venta.

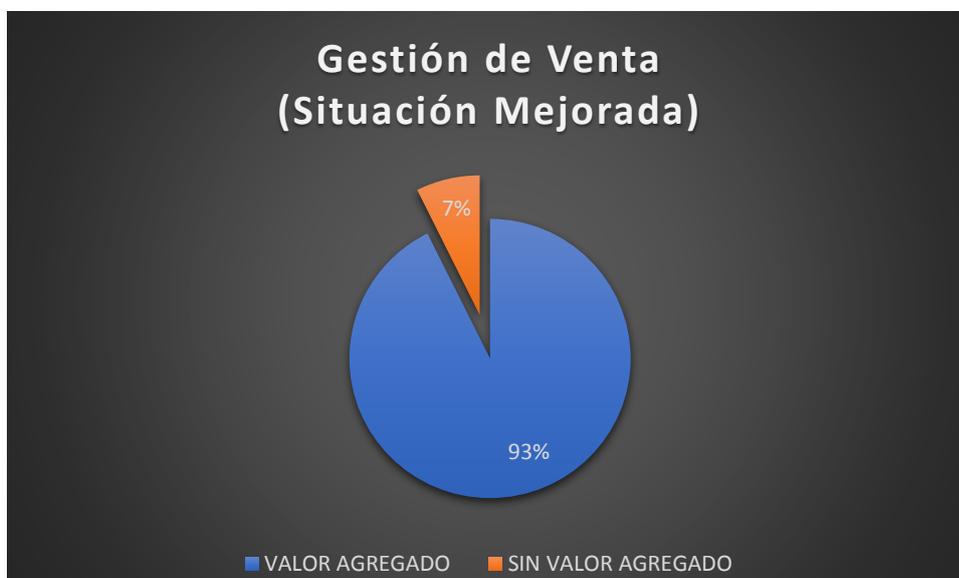


Figura 4.6 Representación Gráfica Gestión de Venta.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.8. Ficha de Indicadores.

Tabla 4-8 Ficha de Indicadores

Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Número de contratos firmados	Medir la eficiencia del personal.	(Número de contratos firmados/ Propuestas comerciales elaboradas	#	Mensual	Gerente Comercial
Eficiencia	Volumen de Negociación	Controlar el crecimiento de ventas	(Valor de venta / Total de Ventas) x 100	%	Mensual	Gerente Comercial

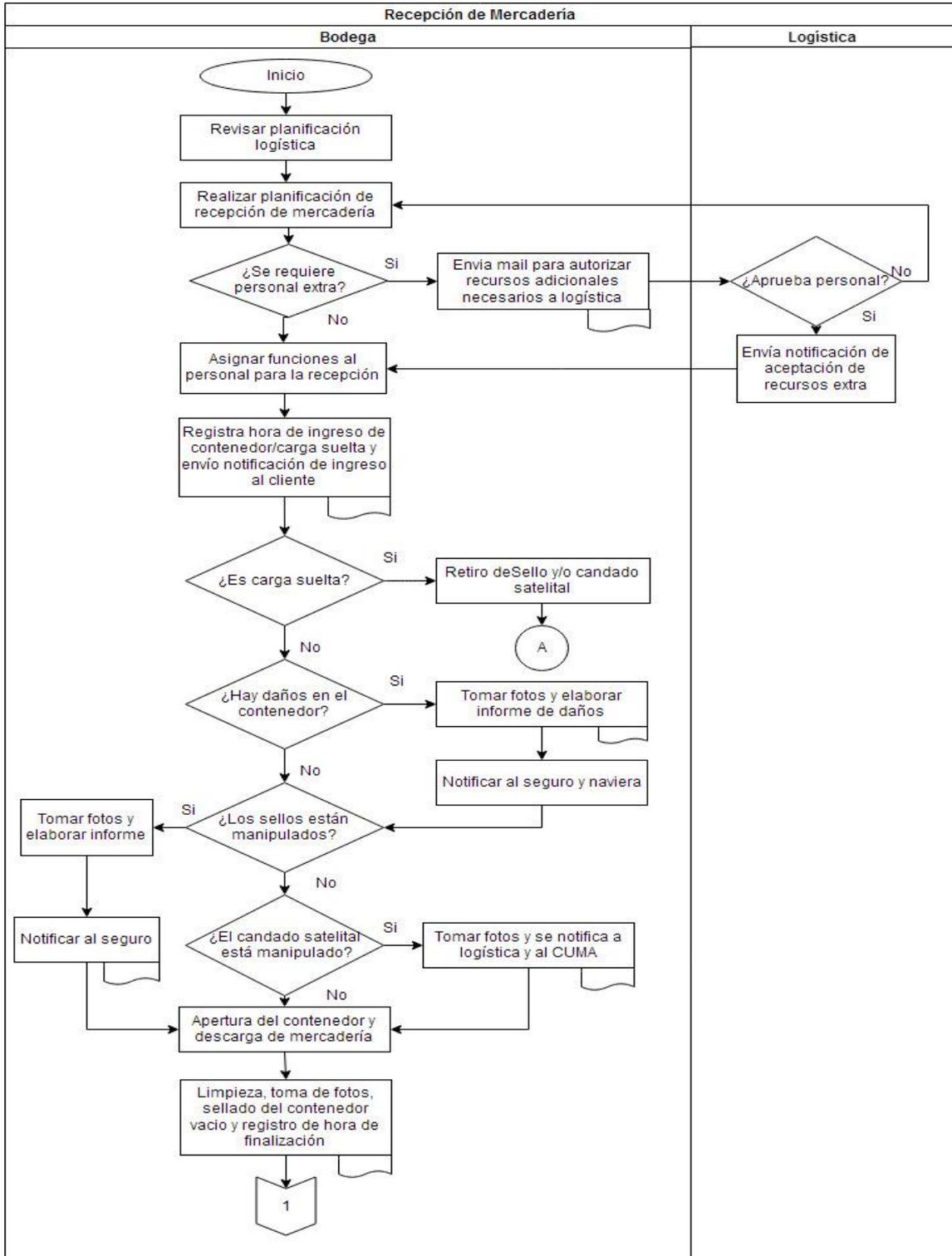
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-9 Límites de cumplimiento de los Indicadores

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	<	10	>=10	<30	>=30
<	5%	>=5%	<15%	>=15%	
Meta	>=25 >=10%				

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.9. Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso Recepción de Mercadería.



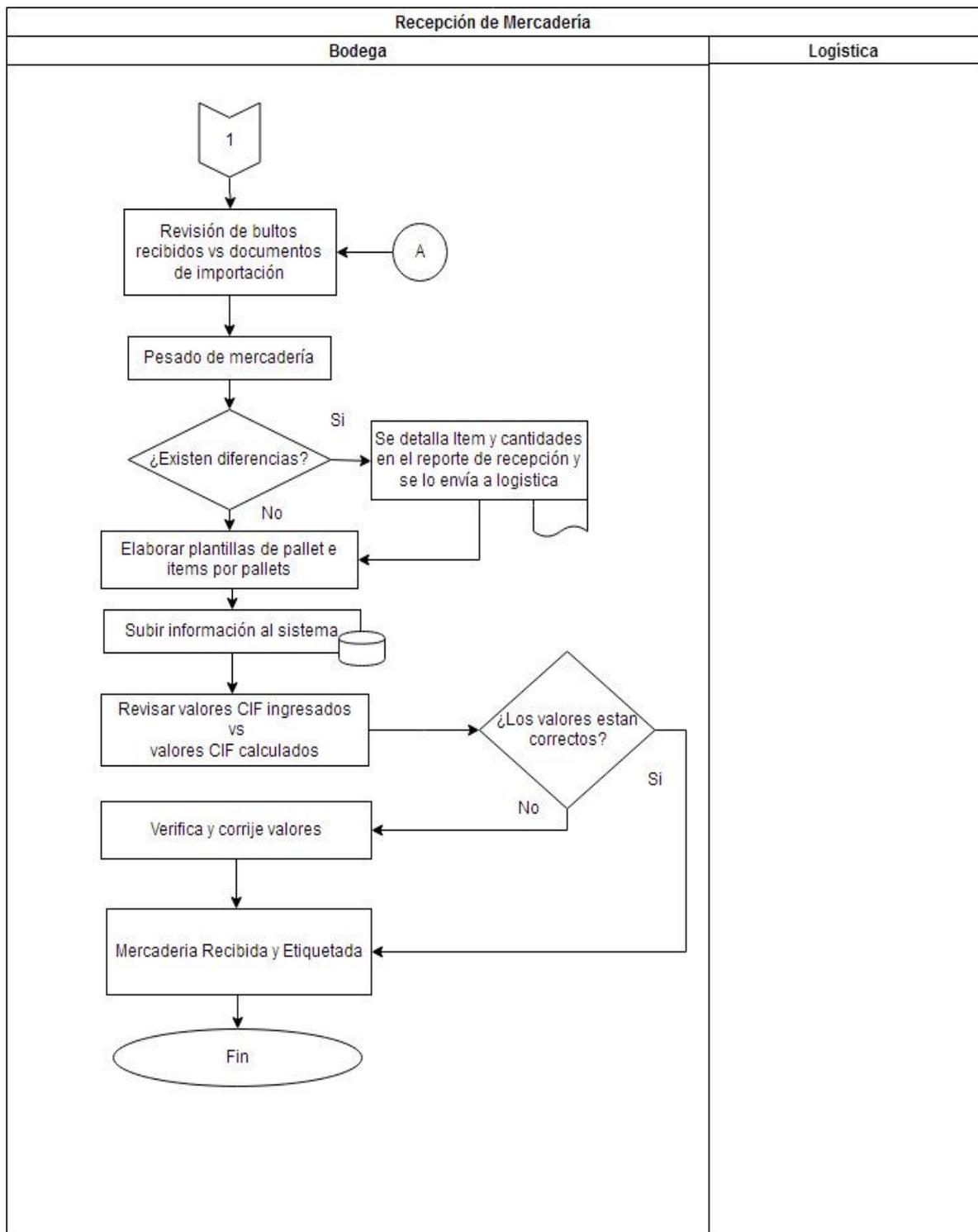


Figura 4.7 Flujograma Actual del subproceso de Recepción de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.10. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Recepción de Mercadería.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (Situación Actual)										
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)		PROCESO: Almacenamiento Subproceso: Recepción de mercadería						
No.	V. A. C.	V.A. E.	F	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1			X					Revisar planificación logística	5	
2		X						Realizar planificación de recepción de mercadería	15	
3					X			Envía mail para autorizar de recursos adicionales necesarios a logística	3	
4					X			Envía notificación de aceptación de recursos extra	30	
5			X					Asignar funciones al personal para la recepción	10	
6		X						Registra hora de ingreso de contenedor/carga suelta y envía notificación de ingreso al cliente.	8	
7					X			Retiro de Sello y/o candado satelital	8	
8	X							Tomar fotos y elaborar informe de daños	10	
9	X							Notificar al seguro y naviera	5	
10	X							Tomar fotos y elaborar informe	5	
11		X						Tomar fotos y se notifica a logística y al CUMA	5	
12	X							Notificar al seguro	5	
13		X						Apertura del contenedor y descarga de mercadería	90	
14					X			Limpieza, toma de fotos, sellado del contenedor vacío y registro de hora de finalización	10	
15	X							Revisión de bultos recibidos vs documentos de importación	15	
16	X							Pesado de mercadería	10	
17		X						Se detalla Item y cantidades en el reporte de recepción y se lo envía a logística	10	
18		X						Elaborar plantillas de pallet e items por pallets	10	
19		X						Subir información al sistema	3	
20	X							Revisar valores CIF ingresados vs valores CIF calculados	10	
21		X						Verifica y corrige valores	5	
22		X						Mercadería Recibida y Etiquetada	15	
TIEMPOS TOTALES									287	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V. A. C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	7	60	21%
V. A. E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	9	161	56%
P	PREPARACION	2	15	5%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	4	51	18%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	9	287	100%
V A	VALOR AGREGADO	5	221	77%
SV A	SIN VALOR AGREGADO	4	66	23%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.11. Representación gráfica de la situación actual del subproceso Recepción de Mercadería.

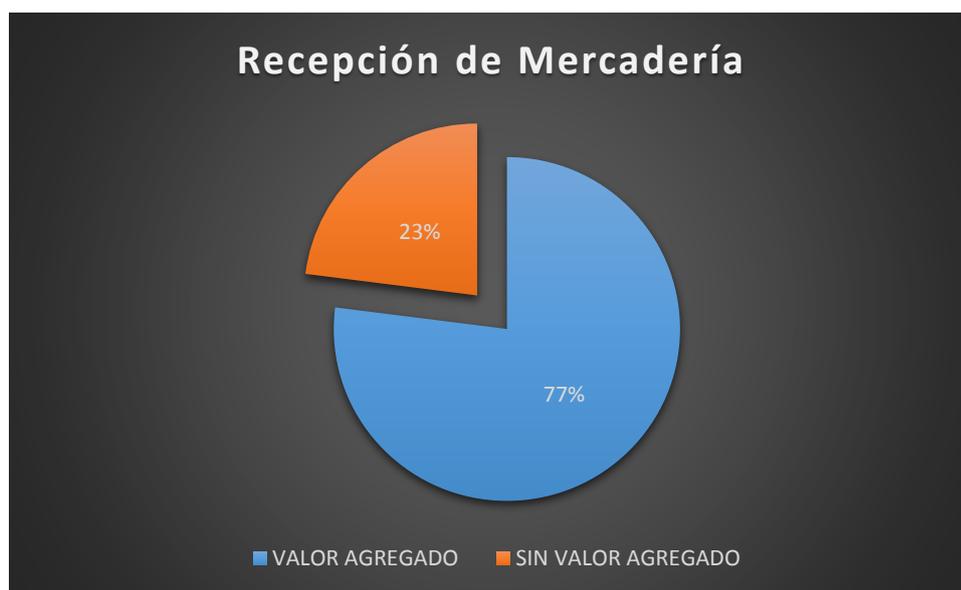
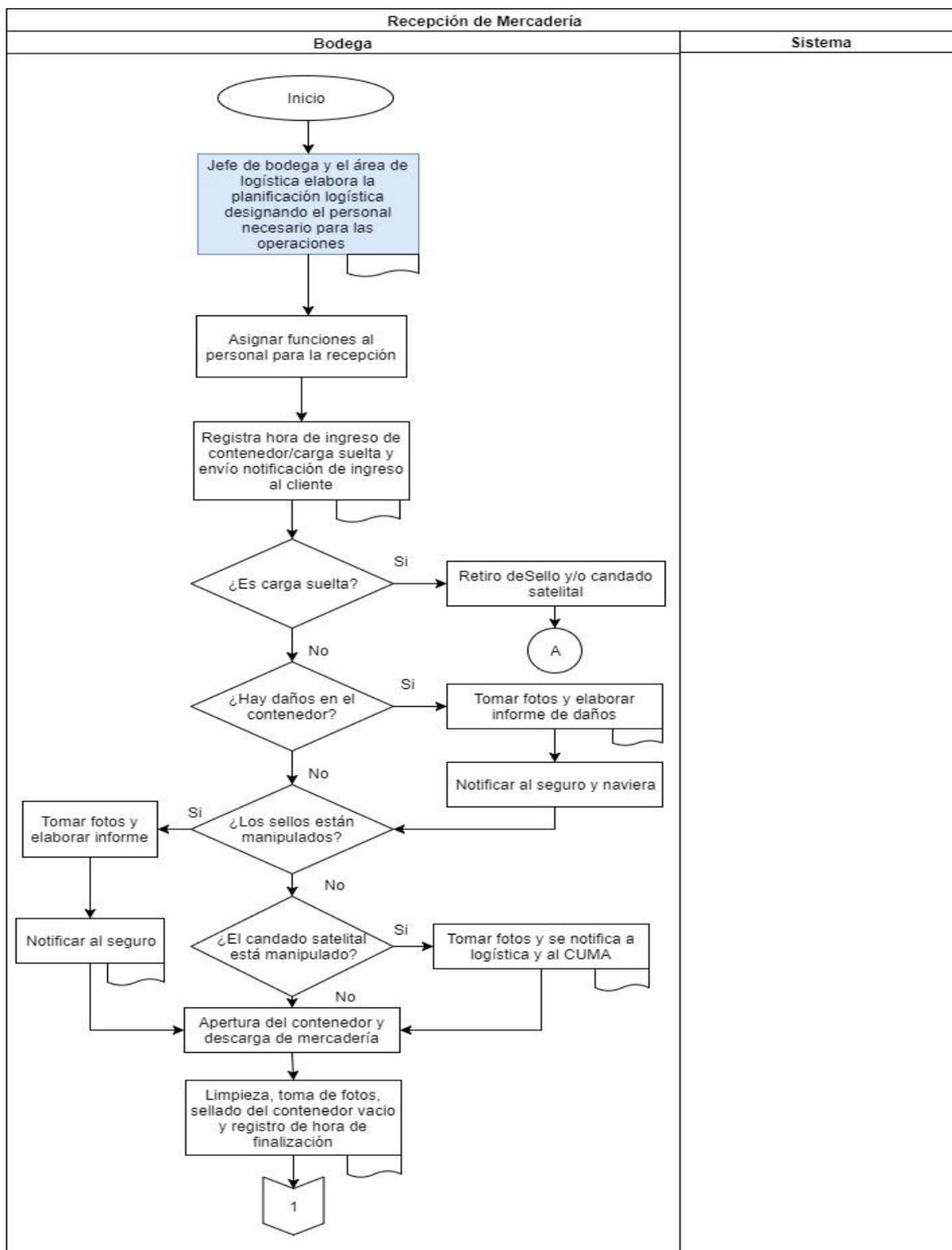


Figura 4.8 Representación gráfica de Recepción de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.12. Diagrama de flujo de la situación Mejorada del subproceso Recepción de Mercadería.



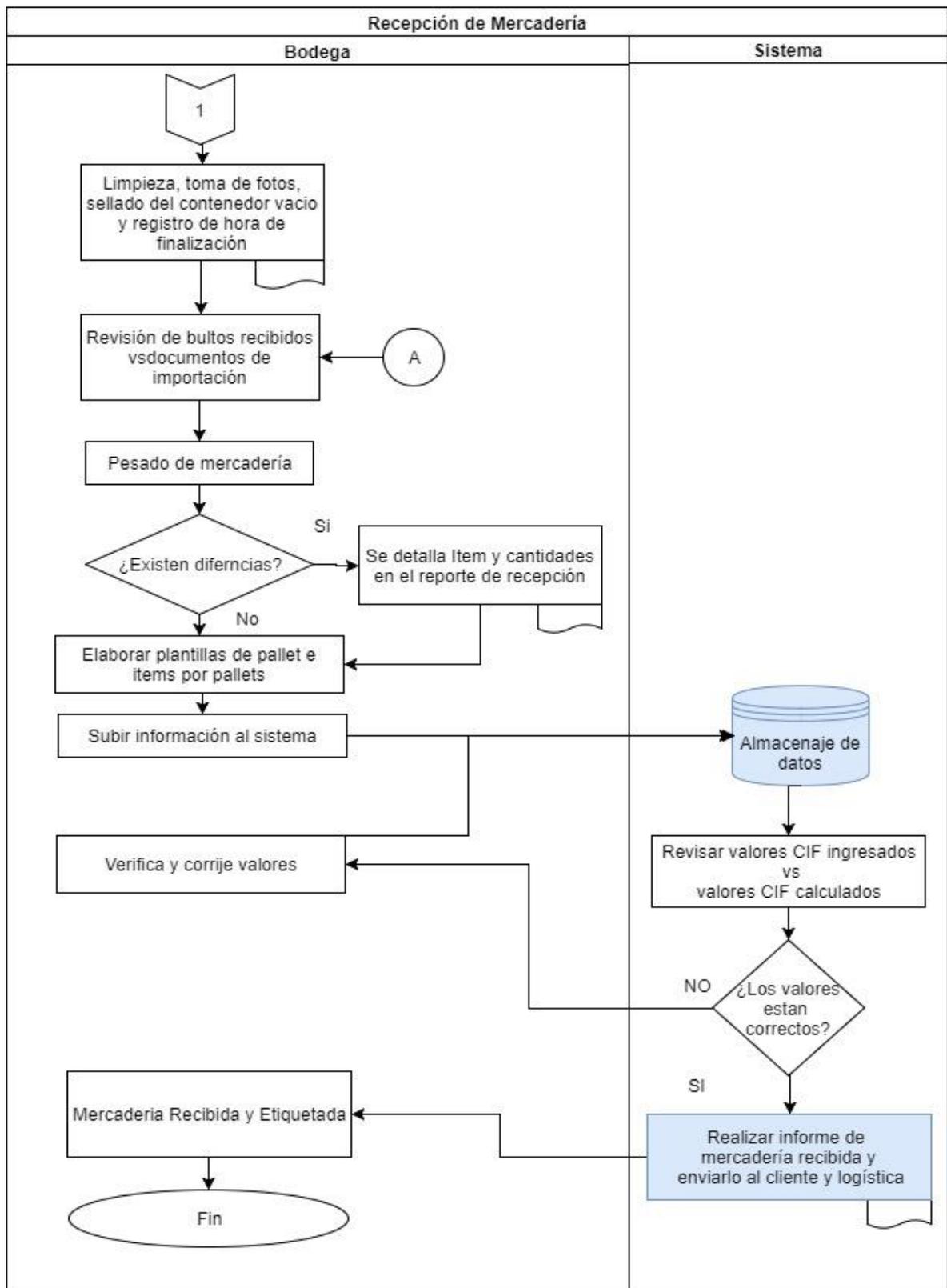


Figura 4.9 Flujoograma Mejorado del subproceso Recepción de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.13. Análisis de mejoras del subproceso Recepción de Mercadería.

En la situación mejorada del subproceso de Recepción de Mercadería comienza con la interacción del sistema de logística que se utiliza en la empresa, el cual no es explotado en todas sus funciones, por lo tanto se subirá información al sistema para que este directamente realice la función de control en cuanto a los valores ingresados de los costos de seguros y fletes ingresados vs los calculados.

En esta mejora se reduce tiempo y la información de la mercadería es correcta para asegurar la satisfacción del cliente.

4.2.7.14. Análisis de valor agregado de la situación Mejorada del subproceso Recepción de Mercadería.

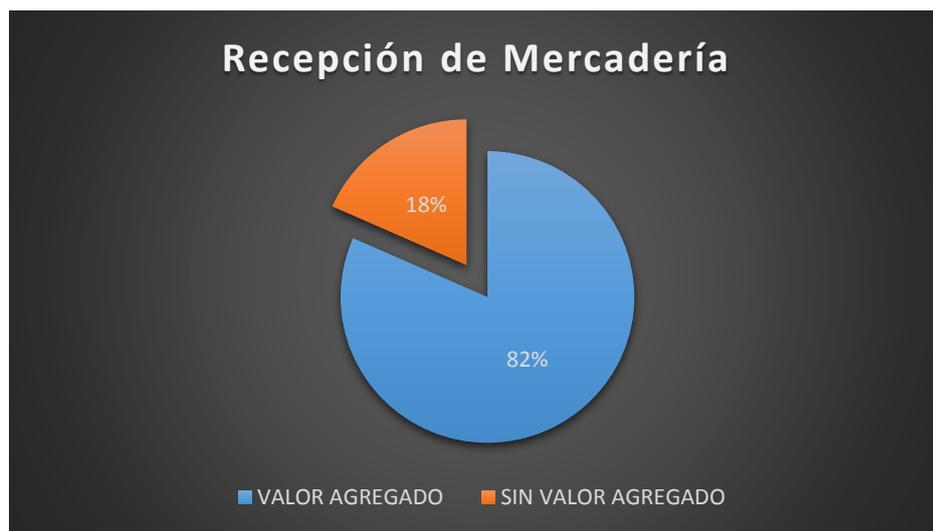
Tabla 4-10 Análisis de Valor agregado Mejorado de Recepción de Mercadería.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: Almacenamiento Subproceso: Recepción de mercadería				
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD			TIEMPO EFECTIVO (min)
1			X					Jefe de bodega y el área de logística elabora la planificación logística designando el personal necesario para las operaciones.			20
2			x					Asignar funciones al personal para la recepción			10
3		X						Registra hora de ingreso de contenedor/carga suelta y envía notificación de ingreso al cliente.			8
4					X			Retiro de Sello y/o candado satelital			8
5	X							Tomar fotos y elaborar informe de daños			10
6	X							Notificar al seguro y naviera			5
7	X							Tomar fotos y elaborar informe			5
8		X						Tomar fotos y se notifica a logística y al CUMA			5
9	X							Notificar al seguro			5
10		X						Apertura del contenedor y descarga de mercadería			90
11					X			Limpieza, toma de fotos, sellado del contenedor vacío y registro de hora de finalización			10
12	X							Revisión de bultos recibidos vs documentos de importación			15
13	X							Pesado de mercadería			10
14		X						Se detalla ítem y cantidades en el reporte de recepción y se lo envía a logística			10
15		X						Elaborar plantillas de pallet e ítems por pallets			10
16		X						Subir información al sistema			3
17	X							Revisar valores CIF ingresados vs valores CIF calculados			10
18		X						Verifica y corrige valores			5
19		X						Realizar informe de mercadería recibida y enviarlo al cliente e logística			7
20		X						Mercadería Recibida y Etiquetada			15
TIEMPOS TOTALES											261
COMPOSICIÓN ACTIVIDADES		DE		METODO ACTUAL							
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	P	E	M	I	A	Nº	Tiempo	%
									7	60	23%
									9	153	59%
									2	30	11%
									0	0	0%
									2	18	7%
									0	0	0%

A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	9	261	100%
VA	VALOR AGREGADO	5	213	82%
SVA	SIN VALOR AGREGADO	4	48	18%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.15. Representación gráfica de la situación Mejorada del subproceso Recepción de Mercadería.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.16. Ficha de Indicadores

Tabla 4-11 Ficha de indicadores del subproceso Recepción de Mercadería

Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Tiempo de recepción de mercadería.	Medir la eficiencia del personal.	(Tiempo de recepción)	Minutos	Mensual	Jefe de Bodega
Eficiencia	Días sin accidentes.	Medir los errores cometidos y mejorarlos.	Días sin accidentes.	Días	Mensual	Jefe de Bodega

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-12 Límites de cumplimiento de Indicadores.

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	<	35	>=35	<50	>=50
Meta	30 Minutos y 60 Días				

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8. Análisis de Subproceso Almacenamiento de Mercadería

4.2.8.1. Diagrama de flujo de la Situación Actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

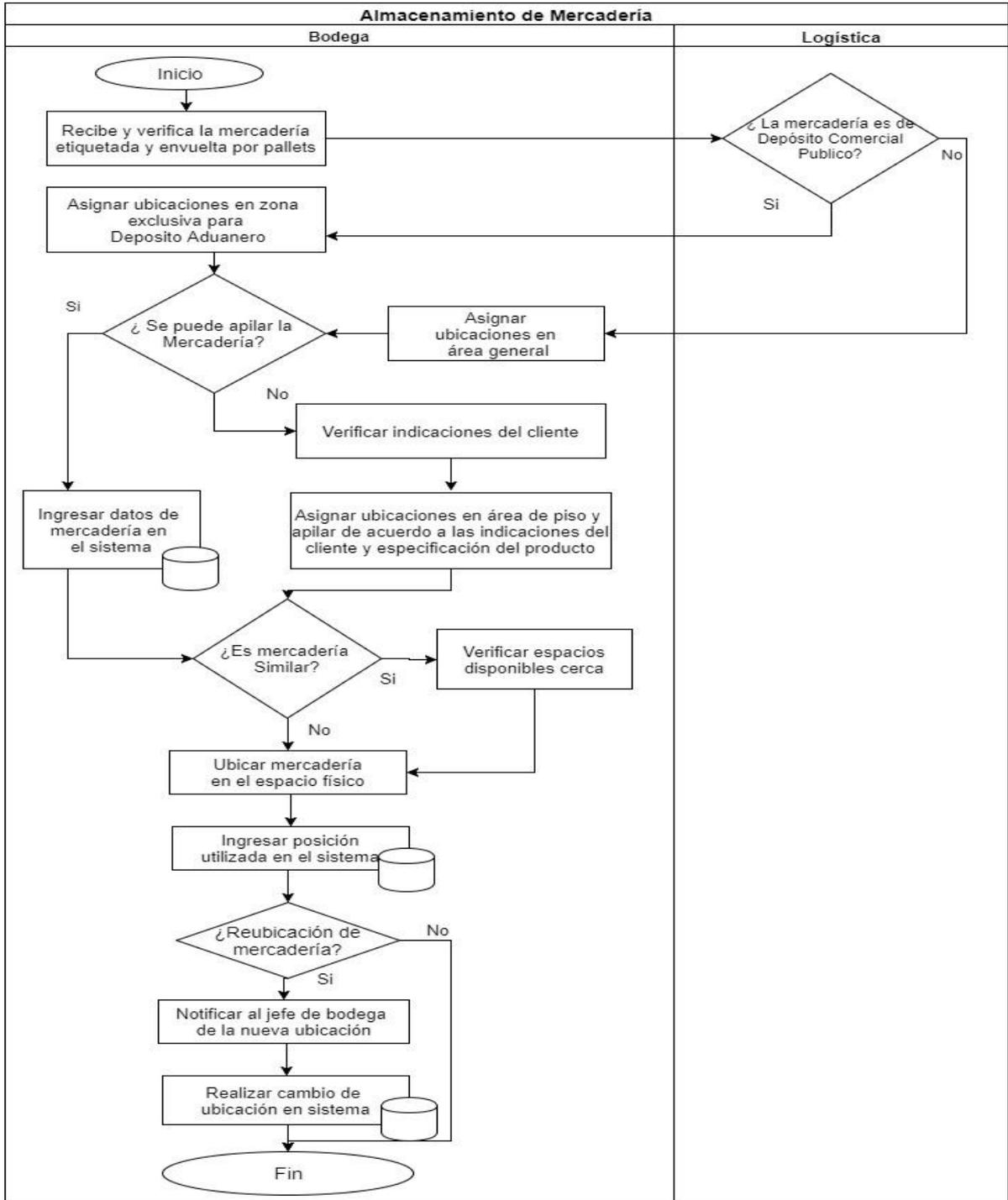


Figura 4.10 Flujo Actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.2. Análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

Tabla 4-13 Análisis de Valor agregado de Almacenamiento de Mercadería.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: Almacenamiento	TIEMPO EFECTIVO (min)	
							SUBPROCESO: Almacenamiento de mercadería		
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	
1		x						Recibe y verifica la mercadería etiquetada y envuelta por pallets	15
2		x						Asignar ubicaciones en zona exclusiva para Deposito Aduanero	20
3		x						Asignar ubicaciones en área general	20
4	x							Verificar indicaciones del cliente	10
5	x							Asignar ubicaciones en área de piso y apilar de acuerdo a las indicaciones del cliente y especificación del producto	20
6		x						Ingresar datos de mercadería en el sistema	15
7			x					Verificar espacios disponibles cerca	15
8		x						Ubicar mercadería en el espacio físico	50
9		x						Ingresar posición utilizada en el sistema	15
10			x					Notificar al jefe de bodega de la nueva ubicación	15
11		x						Realizar cambio de ubicación en sistema	15
TIEMPOS TOTALES									210
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						5	30	14%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA						4	150	71%
P	PREPARACION						5	30	14%
E	ESPERA						2	0	0%
M	MOVIMIENTO						4	0	0%
I	INSPECCION						2	0	0%
A	ARCHIVO						1	0	0%
TT	TOTAL						23	210	100%
VA	VALOR AGREGADO						9	180	86%
SVA	SIN VALOR AGREGADO						4	30	14%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.3. Representación gráfica de la situación actual del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

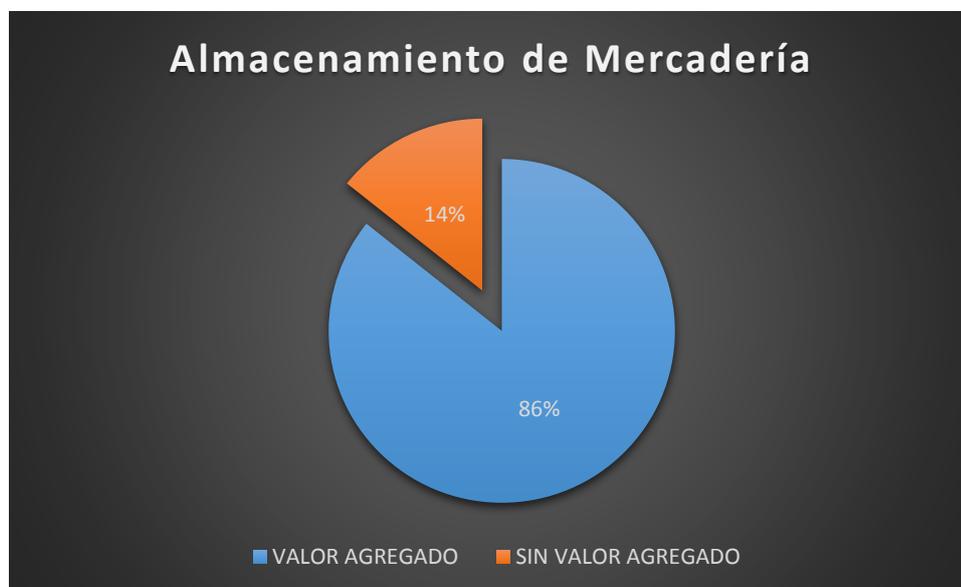


Figura 4.11 Representación gráfica de Almacenamiento de Mercadería
Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

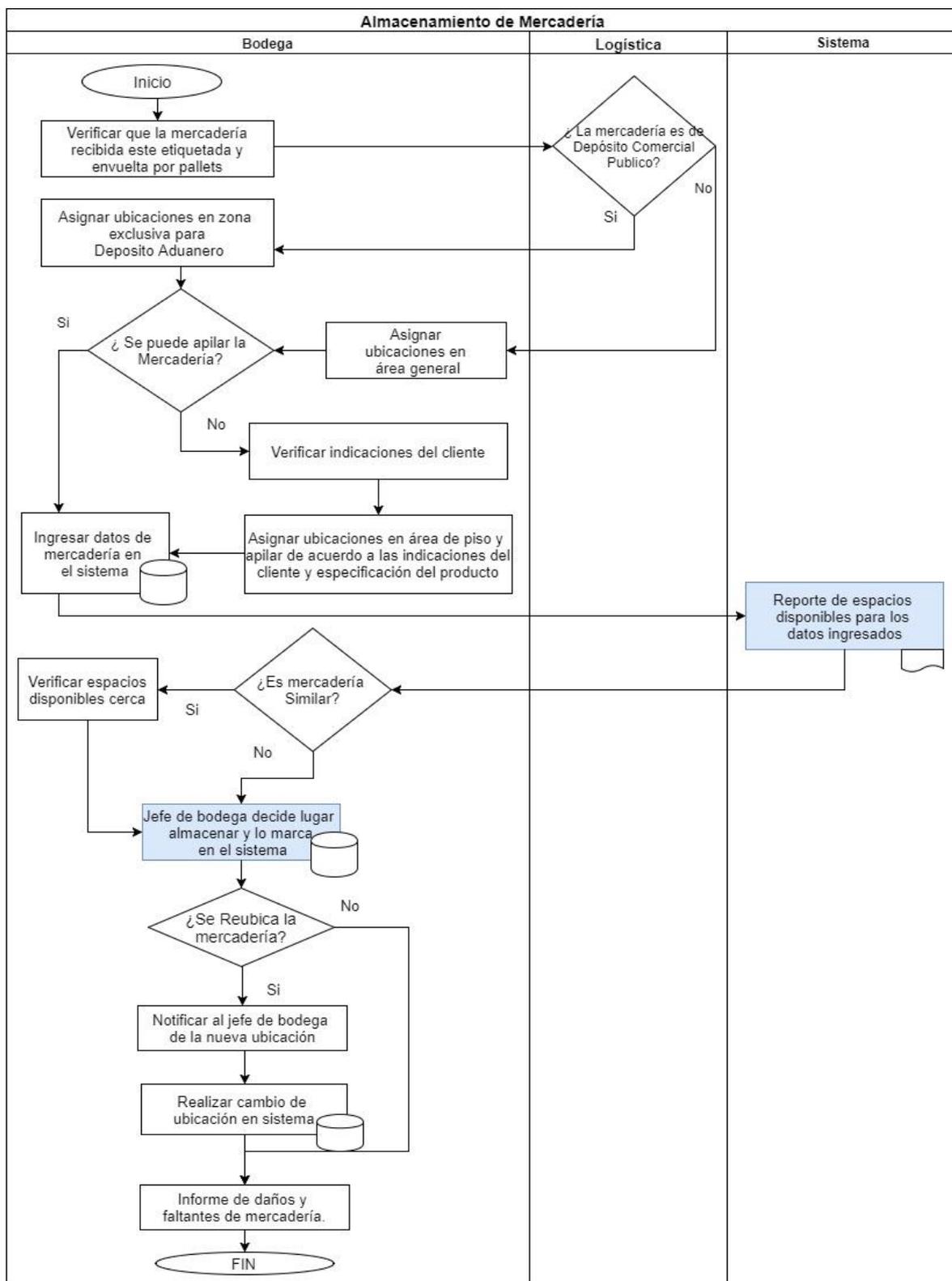


Figura 4.12 Flujoograma Mejorado del subproceso Almacenamiento de Mercadería

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.5. Análisis de mejoras del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

En el subproceso de Almacenamiento de Mercadería se comenzó por darle valor al sistema y explotar esta herramienta para lograr eficiencia en las actividades de este subproceso, por lo cual, comenzamos por ingresar datos en el sistema en el cual nos arrojará un informe con las posiciones más convenientes para almacenar la mercadería en base a la información ingresada y así poder optimizar el espacio de las bodegas disponibles, aunque por tiempo de prueba el jefe de Bodega será el que decide la posición en base al reporte emitido desde el sistema.

4.2.8.6. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

Tabla 4-14 Análisis de valor Mejorado de Almacenamiento de Mercadería.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO											
PROCESO: Almacenamiento											
SUBPROCESO: Almacenamiento de mercadería											
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)								
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)		
1		x						Verificar que la mercadería recibida este etiquetada y envuelta por pallets	15		
2		x						Asignar ubicaciones en zona exclusiva para Deposito Aduanero	20		
3		x						Asignar ubicaciones en área general	20		
4	x							Verificar indicaciones del cliente	10		
5	x							Asignar ubicaciones en área de piso y apilar de acuerdo a las indicaciones del cliente y especificación del producto	20		
6		x						Ingresar datos de mercadería en el sistema	15		
7		x						Reporte de espacios disponibles para los datos ingresados	5		
8			x					Verificar espacios disponibles cerca	15		
9		x						Jefe de bodega decide lugar almacenar y lo marca en el sistema	20		
10			x					Notificar al jefe de bodega de la nueva ubicación	15		
11		x						Realizar cambio de ubicación en sistema	15		
12		x						Informe de daños y faltantes de mercadería	10		
TIEMPOS TOTALES									170		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL			
								N°	Tiempo	%	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	30	18%	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							7	110	65%	
P	PREPARACION							2	30	18%	
E	ESPERA							0	0	0%	
M	MOVIMIENTO							0	0	0%	
I	INSPECCION							0	0	0%	
A	ARCHIVO							0	0	0%	
TT	TOTAL							11	170	100%	
VA	VALOR AGREGADO							9	140	82%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO							4	30	18%	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.7. Representación gráfica de la situación mejorada del subproceso Almacenamiento de Mercadería.

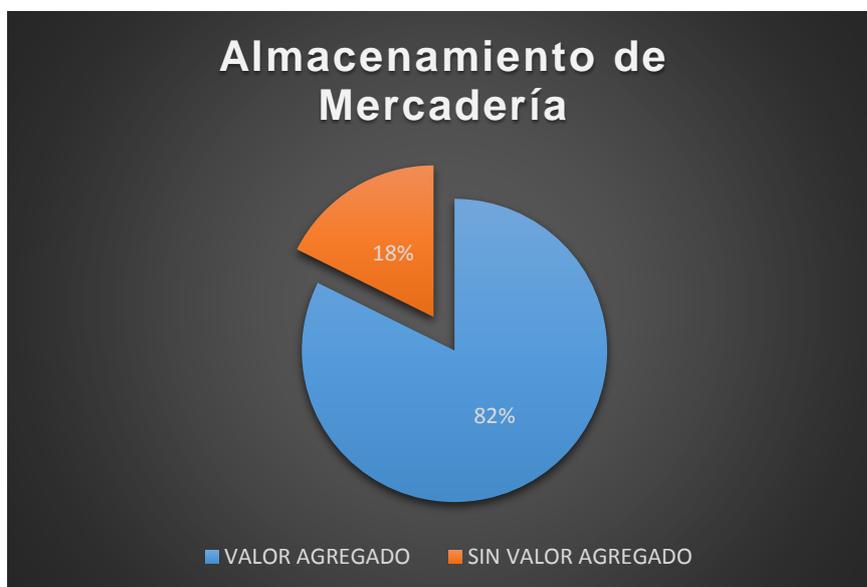


Figura 4.13 Representación gráfica de Almacenamiento de Mercadería
Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.8. Ficha de Indicadores

Tabla 4-15 Ficha de indicadores Almacenamiento de Mercadería.

Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Mercadería dañada	Controlar que la mercadería se ubique en los sitios adecuados.	Mercadería dañada/total de mercadería.	%	Mensual	Jefe de Bodega
Efectividad	Perdida de Mercadería	Controlar la seguridad de la mercadería.	Mercadería robada/total de mercadería.	%	Mensual	Jefe de Bodega

Fuente: Elaboración propia.

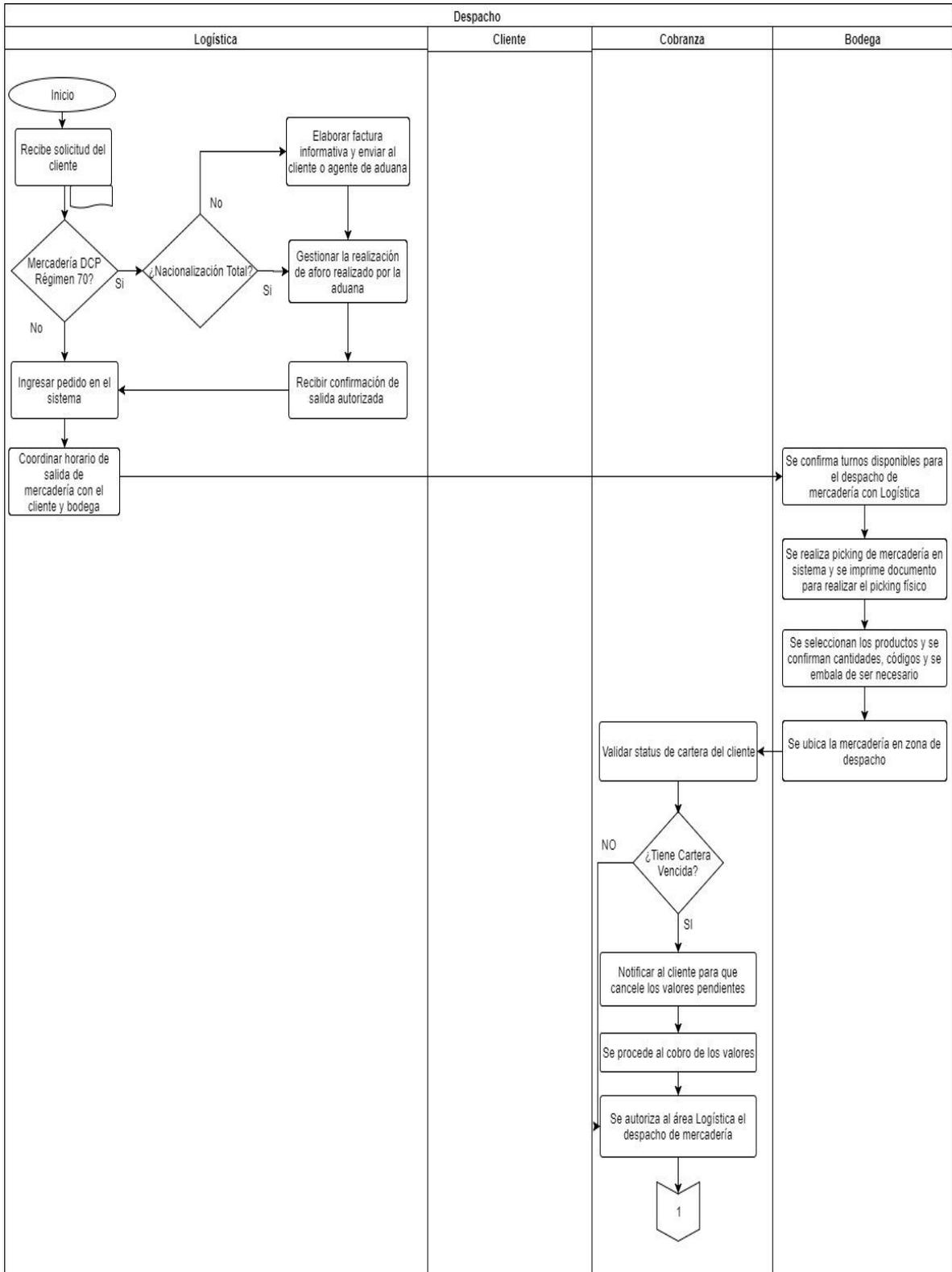
Tabla 4-16 Límites de cumplimiento de indicadores.

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
		<	35%	>=35%	<50%
Meta	50%				

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9. Análisis del subproceso Distribución de Mercadería

4.2.9.1. Diagrama de Flujo de la Situación Actual del subproceso Despacho de Mercadería.



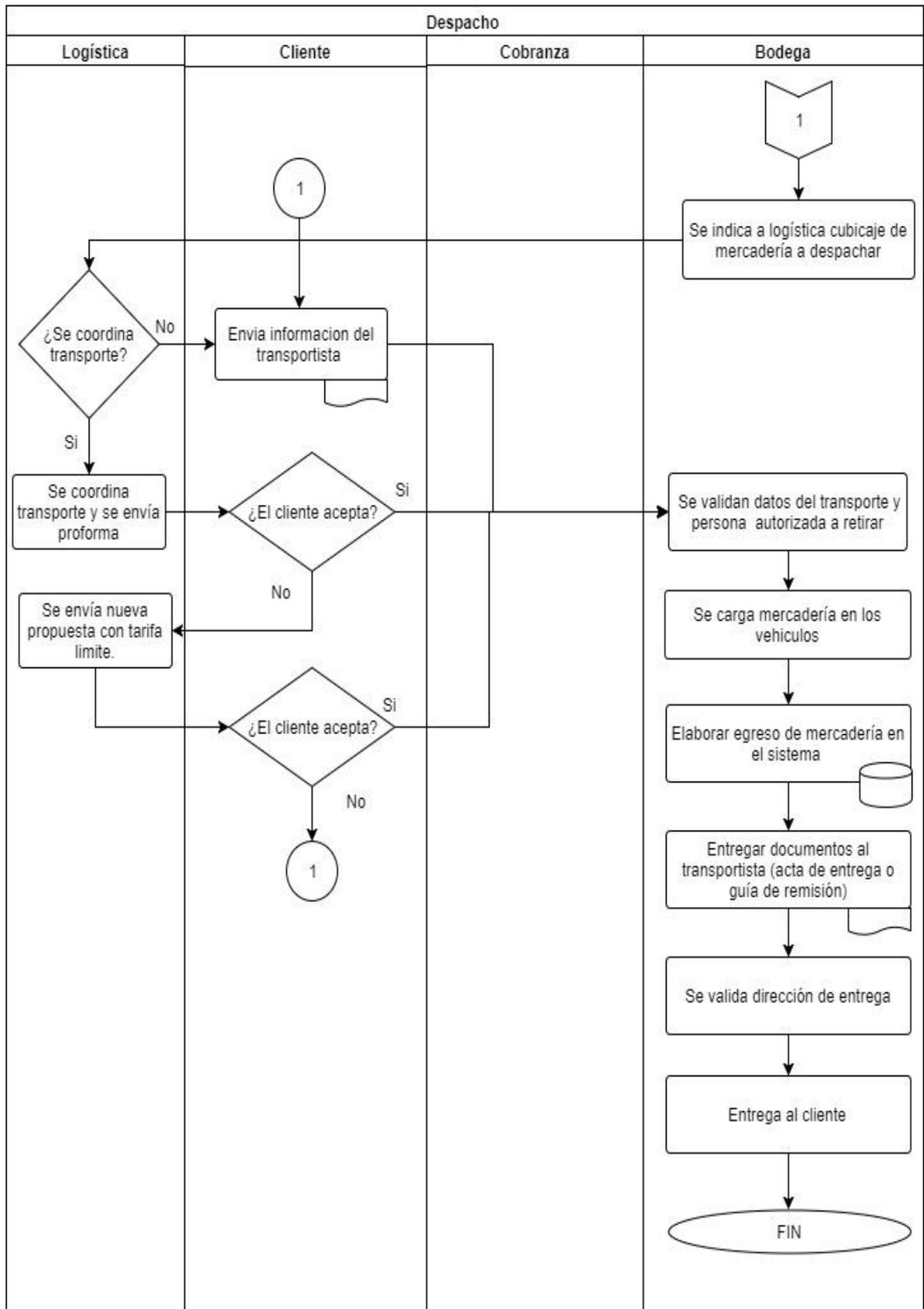


Figura 4.14 Flujograma Actual del subproceso Despacho de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Despacho de Mercadería.

Tabla 4-17 Análisis de Valor Agregado de Despacho de Mercadería.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					PROCESO: Despacho	TIEMPO EFECTIVO (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Subproceso: Despacho de Mercadería	
ACTIVIDAD									
1			x					Recibe solicitud del cliente	2
2	x							Elaborar factura informativa y enviar al cliente o agente de aduana	30
3			x					Gestionar la realización de aforo realizado por la aduana	20
4		x						Recibir confirmación de salida autorizada	5
5		x						Ingresar el pedido en el sistema	5
6			x					Coordinar horario de salida de mercadería con el cliente y bodega	5
7			x					Se confirma turnos disponibles para el despacho de mercadería con Logística	15
8	x							Se realiza picking de mercadería en sistema y se imprime documento para realizar el picking físico	180
9					x			Se seleccionan los productos y se confirman cantidades, códigos y se embala de ser necesario	60
10			x					Se ubica la mercadería en zona de despacho	30
11		x						Validar status de cartera del cliente	10
12	x							Notificar al cliente para que cancele los valores pendientes	5
13		x						Se procede al cobro de los valores	15
14			x					Se autoriza al área Logística el despacho de mercadería	5
15		x						Se indica a logística cubicaje de mercadería a despachar	15
16	x							Envía información del transportista	10
17	x							Se coordina transporte y se envía proforma	10
18	x							Se envía nueva propuesta con tarifa límite.	5
19			x					Se validan datos del transporte y persona autorizada a retirar	10
20		x						Se carga mercadería en los vehículos	30
21		x						Elaborar egreso de mercadería en el sistema	10
22	x							Entregar documentos al transportista (acta de entrega o guía de remisión)	5
23	x							Se valida dirección de entrega	10
24	x							Entrega al cliente	30

TIEMPOS TOTALES				522
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	9	285	55,66%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	75	14,65%
P	PREPARACION	7	72	14,06%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	70	13,67%
I	INSPECCION	0	10	1,95%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	24	512	100,00%
VA	VALOR AGREGADO	16	360	70,31%
SVA	SIN VALOR AGREGADO	8	152	29,69%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.3. Representación gráfica de la situación actual del subproceso Despacho de Mercadería.

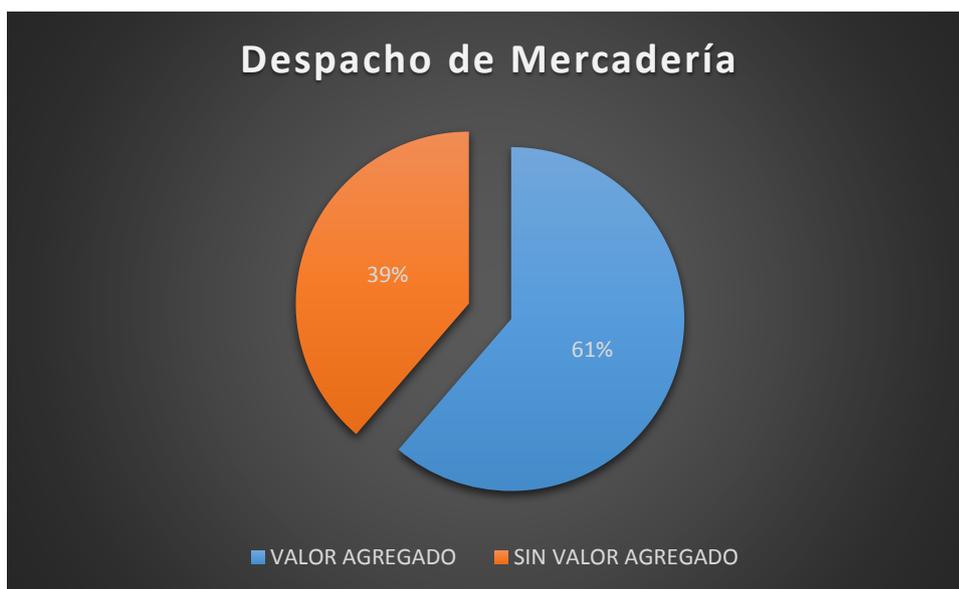
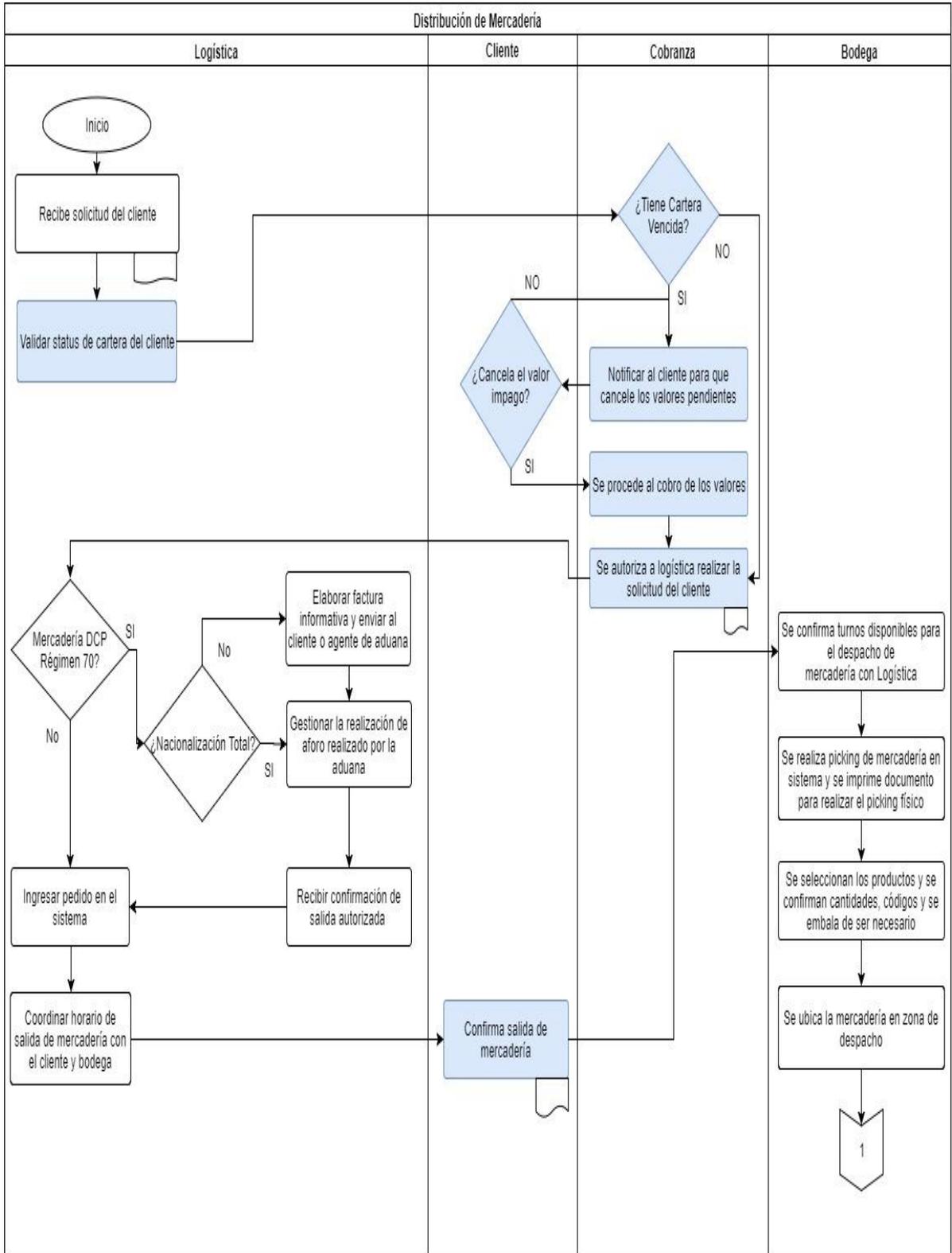


Figura 4.15 Representación gráfica de Despacho de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.4. Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso Despacho de Mercadería.



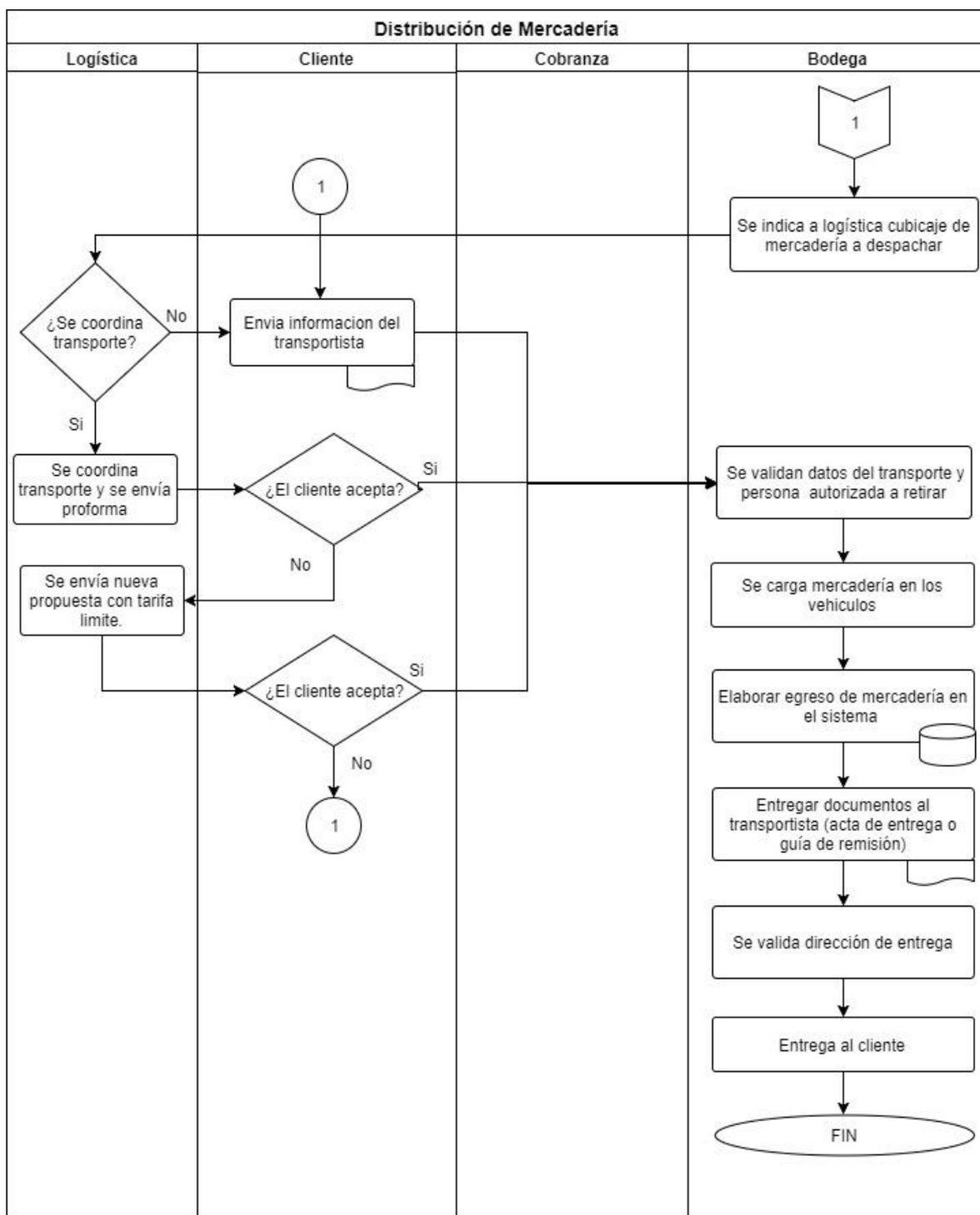


Figura 4.16 Flujograma Mejorado del subproceso Despacho de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.5. Análisis de las mejoras del subproceso Despacho de Mercadería.

Como mejoras al subproceso de Despacho de mercadería o despacho esta la validación de cartera del cliente debido a inconsistencia que se presentaba al momento de despachar con un saldo vencido en la cuenta del cliente, como medida de control deberá ser validado los saldos adeudados antes de realizar cualquier solicitud del cliente de distribución y el encargado será el área de cobranzas. También se coordina la toma de decisión de tarifas para servicios de transporte por la parte de logística para lograr unas tarifas justas por los servicios prestados.

4.2.9.6. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del Despacho de Mercadería.

Tabla 4-18 Análisis de Valor Mejorado de Despacho de Mercadería.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)				PROCESO: Despacho			TIEMPO
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Subproceso: Despacho de Mercadería	
ACTIVIDAD									
1			x					Recibe solicitud del cliente	2
2	x							Validar status de cartera del cliente	10
3	x							Notificar al cliente para que cancele los valores pendientes	5
4		x						Se procede al cobro de los valores	15
5		x						Se autoriza a logística realizar la solicitud del cliente	5
6		x						Elaborar factura informativa y enviar al cliente o agente de aduana	30
7			x					Gestionar la realización de aforo realizado por la aduana	20
8	x							Ingresar pedido en el sistema	5
9					x			Recibir confirmación de salida autorizada	5
11		x						Coordinar horario de salida de mercadería con el cliente y bodega	5
12	x							Confirma salida de mercadería	5
13		x						Se confirma turnos disponibles para el despacho de mercadería con Logística	15
14		X						Se realiza picking de mercadería en sistema y se imprime documento para realizar el picking físico	180
15		x						Se seleccionan los productos y se confirman cantidades, códigos y se embala de ser necesario	60
16	x							Se ubica la mercadería en zona de despacho	30
17	x							Se indica a logística cubicaje de mercadería a despachar	15
18	x							Envía información del transportista	10
19			x					Se coordina transporte y se envía proforma	10
20	X							Se envía nueva propuesta con tarifa límite.	5
21			X					Se validan datos del transporte y persona autorizada a retirar	10
22		X						Se carga mercadería en los vehículos	30
23		X						Elaborar egreso de mercadería en el sistema	10
24			X					Entregar documentos al transportista (acta de entrega o guía de remisión)	5
25	X							Se valida dirección de entrega	10
26	x							Entrega al cliente	30
TIEMPOS TOTALES									532
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
V.A.C.	VALOR CLIENTE	AGREGADO	N°	Tiempo			%		
			10	125			23,50%		
V.A.E.	VALOR EMPRESA	AGREGADO	9	350			65,79%		

P	PREPARACION	6	52	9,77%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	5	0,94%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	26	532	100,00%
VA	VALOR AGREGADO	19	475	89,29%
SVA	SIN VALOR AGREGADO	7	57	10,71%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.7. Representación gráfica de la situación mejorada del subproceso Despacho de Mercadería.

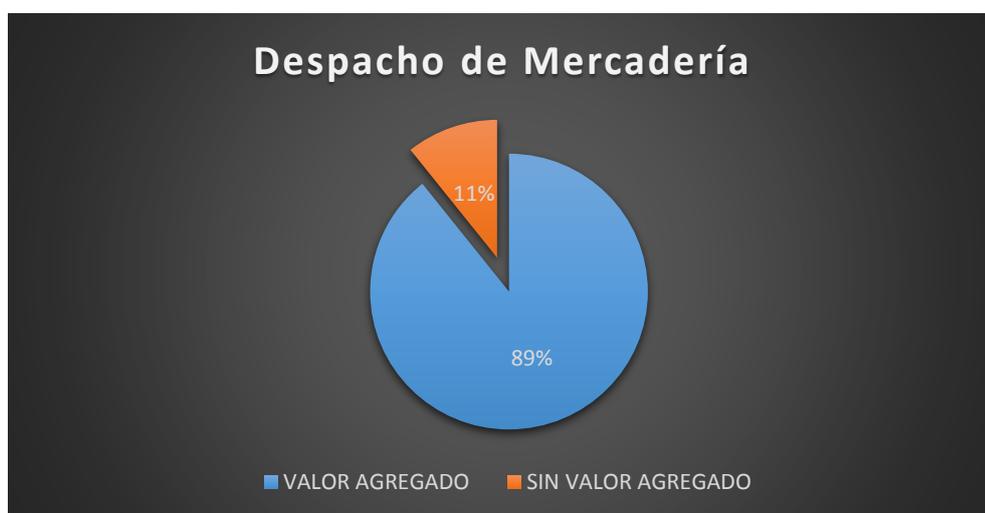


Figura 4.17 Representación gráfica de Despacho de Mercadería.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.10. Diagrama de Ishikawa

Luego de establecer las oportunidades de mejora para los subprocesos Gestión de Venta, Recepción de Mercadería, Almacenamiento de Mercadería y distribución de mercadería, se utiliza el diagrama de Ishikawa para identificar los problemas más significativos que impiden el buen cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.2.10.1. Estimación de tarifas erróneas.

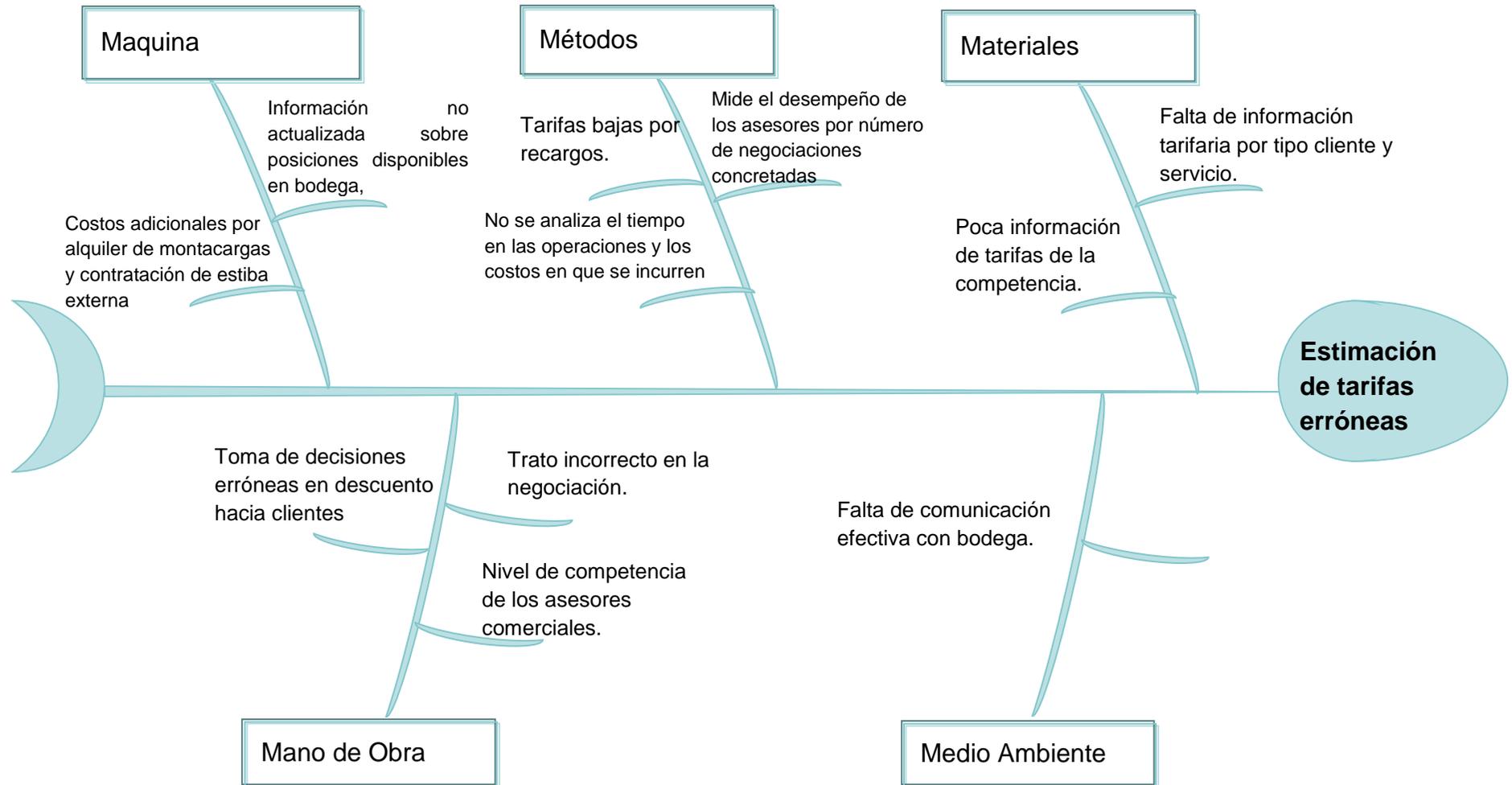


Figura 4.18 Diagrama de Ishikawa – Problema 1

Fuente: Elaboración propia.

4.2.10.2. Retrasos en la tramitación de ingreso de mercadería

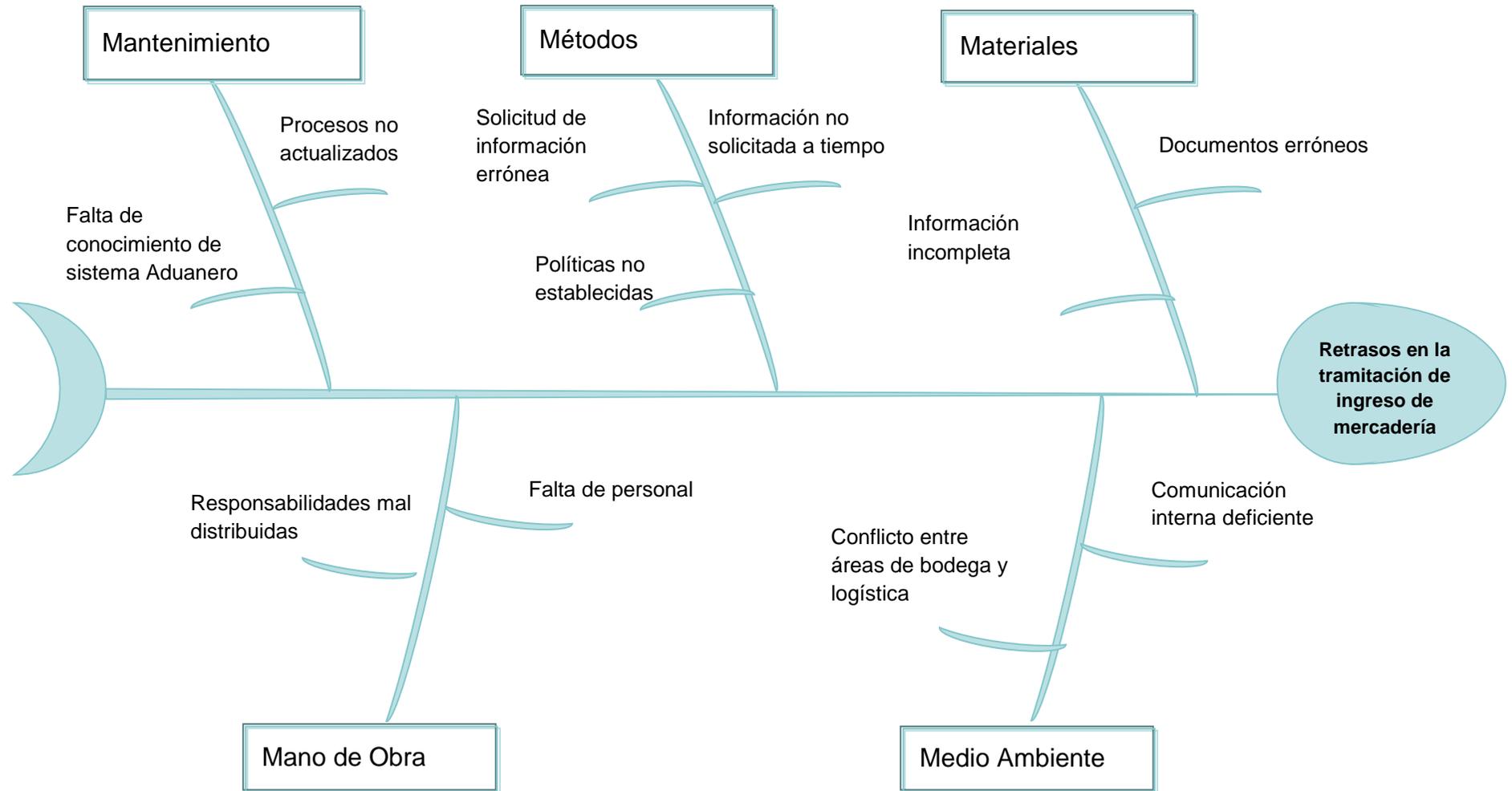


Figura 4.19 Diagrama de Ishikawa – Problema 2

Fuente: Elaboración propia.

4.2.11. Técnica 5w+1h aplicada para el análisis de las causas

4.2.11.1. Estimación Errónea de tarifas.

Tabla 4-19 5W+H Estimación Errónea de Tarifas.

PLAN DE ACCIÓN															
POR QUÉ	QUE		CÓMO				QUIÉN	CUANDO							
	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles Problemas	Soluciones	Responsable	Fecha inicial de actividad	Fecha fin de actividad	Año					
Factor Crítico de Éxito										7	8	9	10	11	12
Falta de análisis para fijar tarifas al cliente	Establecer tarifas rentables	Incrementar el margen de utilidad del negocio.	Determinar tarifas en base a tipo de cliente y servicios requeridos.	Reuniones para revision y analisis de indicadores de productividad	Aumento en el tiempo utilizado en la negociacion	Mejorar mecanismos de determinacion de tarifas capacitando al personal	Departament o Comercial	Jul-17	Ago-17						
			Aplicación del costo basado en la actividad.												
			Considerar las características de mercadería (fragilidad, dimensiones) para la determinación de tarifas.												
			Estimar los costos incurridos por operaciones logísticas.												
			Estimar tiempo utilizado para las operaciones solicitadas por el cliente con bodega.												
			Determinar precios fijos con los proveedores.												
			Buscar nuevos proveedores con tarifas mas bajas.												
			Incentivos al personal con base a margen de utilidad en vez de ventas de servicios.												
			Capacitacion constante al personal sobre como realizar negociaciones rentables.												
			Incrementar el valor por recargo de operaciones que incurren en horas extras o operaciones no programadas.												

Fuente: Elaboración propia.

4.2.11.2. Retraso en la tramitación de ingreso de Mercadería.

Tabla 4-20 5W+H Retraso en la tramitación de ingreso de Mercadería.

PLAN DE ACCIÓN									
POR QUÉ	QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posi-bles proble-mas	Solu-ciones	Responsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin activida d
Retrasos en la tramitación de ingreso de mercadería.	Aprobación del formulario e ingreso de mercadería	Realizar el tramite de ingreso de mercadería y coordinar con el cliente en 24hrs.	Revisión del formulario de ingreso de mercadería detallado por parte de logística	Reuniones	No aprobación	Seguir instrucciones y políticas de la empresa y ente regulador	Logística	jul-17	01-ago
			Revisión del formulario de ingreso de mercadería detallado por parte de logística						
			Elaboración de la planificación logística para el ingreso de mercadería						
			Revisión de horarios disponibles y días con bodega para el ingreso						
			Presentación de la coordinación y tramitación del ingreso de mercadería						
			Entrega de todo lo anterior para revisión y aprobación por la Aduana y Bodega						

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al finalizar el trabajo se puede determinar los siguientes puntos:

1. Al evidenciar el organigrama de la empresa se puede verificar que no cuenta con un control interno y un correcto reporte a los mandos gerenciales.
2. Se pudo verificar que el sistema de almacenamiento que actualmente utiliza la empresa no es aprovechado de manera significativa.
3. El proceso de cobranzas no se valida antes de realizar una solicitud del cliente hasta ultima instancia cuando el Jefe de Bodega está despachando la mercadería.
4. La planificación logística de almacenaje es dada por el área de logística sin considerar tiempos y recurso humano necesario para realizar las actividades.
5. Los clientes quieren sacar su mercadería sin realizar una solicitud previa de autorización ante el área de logística, lo cual implica la insatisfacción del cliente y molestias debido a que no puede realizar la salida de su mercadería.
6. En el subproceso de Almacenamiento de Mercadería los puntos estratégicos de almacenaje son realizados en base a la decisión del Jefe de Bodega, cuando existe un software el cual puede arrojar dicho almacenaje para optimizar espacio en el depósito.
7. Las tarifas propuestas a cliente muchas veces son tomadas sin considerar recursos y tiempo extra que realmente se utiliza en bodega.

5.2. Recomendaciones

1. Definir un organigrama en donde el departamento de contabilidad reporte directamente a Gerencia General y que pueda existir un mejor control interno.
2. Rediseñar políticas para la toma de decisión en base a informes realizado por el sistema que utiliza la empresa y así aprovechar este software, el cual puede optimizar y reducir tiempo para las actividades.
3. Establecer políticas de cobranzas para validar y recuperar carteras vencidas de clientes antes de despachar algún pedido solicitado por el cliente.
4. Diseñar un plan de trabajo en conjunto con las áreas implicadas para la planificación de almacenaje, es decir Bodega y Logística el cual deben determinar recursos y herramientas a utilizar dependiendo la cantidad de mercadería a recibir en el depósito.
5. Realizar un contrato estándar con cláusulas específicas para el ingreso y salida de mercadería, garantías, tiempo de permanencia y demás cláusulas que deben ser necesarias para el buen servicio y transparencia del servicio prestado, firmado por ambas partes.
6. Definir como política que las decisiones de la ubicación de la mercadería en el depósito deben ser obligatoriamente en base a los informes de lugares optimizados para almacenar la mercadería según datos ingresados en el sistema.
7. Plantear que la propuesta de las tarifas a cobrar por los servicios al cliente deben ser realizadas en base a información proporcionada de bodega y logística, el cual aproximen de una manera significativa todos los gastos involucrados.

CAPÍTULO 6

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fuente: Sunat.gob.ec, Legislación Aduanera, deposito Simple, Deposito Aduanero Publico.
- Fuente: bsc-virtual.org, compendio de herramientas de mejora.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage.
- Santillán, M. F., & Borbor, K. G. (2015). Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área Comercial de un Bróker. Proyecto Integrador Broker. Guayaquil.

Manual de Procesos

2017

Depósito Aduanero
en la ciudad de
Guayaquil

Índice

Introducción.....	1
Objetivo del Manual	1
Alcance del Manual.....	1
Definición de Términos.....	1
Simbología Aplicada En El Flujograma.....	3
Estructura Organizacional.....	4
Misión	4
Visión.....	4
Justificación	5
Metodología.....	5
Mapa De Procesos.....	6
Procesos Claves y de Apoyo.....	7
A. Negociación.....	8
A Descripción del subproceso de Gestión de Venta.....	8
C. Transporte	19
D. Descripción del subproceso de Recepción de Mercadería	24
E. Descripción del Subproceso Almacenamiento de mercadería.....	29
F. Facturación	33
G. Descripción del subproceso de Cobranzas.	38
H. Despacho.....	43
I. Descripción del Subproceso Reclamos y atención al cliente	48
J. Descripción del subproceso de Requerimiento y capacitación del personal.	52
K. Descripción del subproceso de Requerimiento de compra.	56
L. Contabilidad.....	60
L Descripción del subproceso de Registros contables.....	60

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 1

Introducción

El presente trabajo documenta formalmente la gestión por procesos y sus actividades que se ejecutan en la empresa, con el objetivo de tener un medio de consulta para todos los colaboradores.

El presente manual describe los siguientes procesos: Negociación, Transporte, Almacenamiento, Facturación, Cobranza, Despacho y Servicio al Cliente.

Como principal función de este manual de procesos es que los colaboradores de la empresa puedan entender las tareas, actividades y procedimientos que se ejecutan en la empresa.

Objetivo del Manual

El manual de procesos tiene como objetivo conocer las tareas, actividades y procedimientos que se realizan en la empresa, el mismo que servirá como consultas para los colaboradores.

Alcance del Manual

Este manual está dirigido a todas las áreas que impliquen control de la empresa, el cual debe ser conocido y cumplido por todo el personal.

Definición de Términos

Procesos

Es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, cuyo objetivo es transformar entradas en salidas, que serán útiles para la empresa.

Subprocesos

Los subprocesos son las partes bien definidas de un proceso.

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 2

Actividades

Son acciones o tareas que se realizan dentro de un proceso, los cuales son necesarios para obtener resultados.

Tareas

Son trabajos que se realizan dentro de una actividad en un tiempo establecido.

Inputs o Entradas

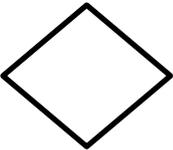
Proporcionados por proveedores externos o internos, que cumplan determinadas características.

Outputs o Salidas

Es el resultado o producto de un proceso que será destinado a un cliente ya sea externo o interno.

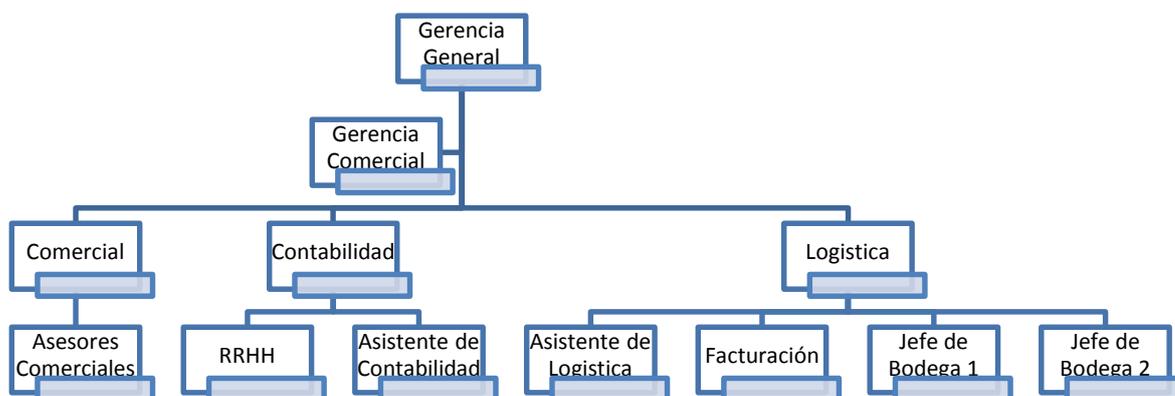
Simbología Aplicada En El Flujograma

La simbología a utilizarse en este manual es la ANSI

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Fin	Indica el principio y el término de un proceso.
	Actividad	Detalla las diversas funciones realizadas por el personal y que están involucradas dentro del proceso.
	Decisión	Interpreta la decisión que se toma en diferentes circunstancias.
	Documento	Simboliza el documento ingresante, generado o saliente dentro del procedimiento.
	Conector de página	Indica el enlace de la continuación del flujo en una hoja diferente.
	Conector	Indica el enlace de una parte del flujo con otra más lejana dentro de la misma hoja.

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 4

Estructura Organizacional



Misión

“Optimizar las operaciones logísticas de nuestros clientes con soluciones de almacenaje, depósito aduanero público y distribución de la más alta calidad en infraestructura y talento humano”.

Visión

“Estar entre los cinco primeros operadores logísticos de almacenaje y distribución en las principales ciudades del Ecuador, ofreciendo servicios con los más altos estándares de calidad de infraestructura, tecnología y capital humano”.

Principios y valores

Los principios y valores establecidos en la organización son:

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 5

- **Integridad**
- **Responsabilidad**
- **Profesional**
- **Lealtad**

Justificación

Toda organización que implementa un control interno, debe contar con manuales de procesos los cuales ayuden a los colaboradores a realizar correctamente las actividades o funciones que desempeñen dentro de la empresa. Ya que el fin de este manual es que los colaboradores cumplan con los procesos y actividades estandarizadas para garantizar al cliente un servicio adecuado.

Metodología

La metodología usada en el presente documento para la recopilación de datos, fue realizada mediante entrevistas con cada colaborador que lleva a cabo las actividades en cada proceso.

Así mismo, se presentan tres subprocesos mejorados que fueron analizados en el proyecto integrador los cuales fueron objetivo de análisis debido a la matriz de priorización ya que representan situaciones críticas para la empresa y parten de los procesos de Negociación y Almacenamiento.

Mapa De Procesos

PROCESOS ESTRATEGICOS

Planificación
Estrategica

Procesos Claves

Negociación
Contrato y
verificación de
documentación.

Transporte
Custodía de
mercadería

Almacenamiento
Recepcion,
Estibación y
almacenamiento
de mercadería.

Facturación
Facturación
al cliente.

Cobranzas
Cobranza
de valores
adeudados

Despacho
Servicio de
Picking ,
Etiquetado y
Distribucion

**Servicio al
cliente**
Reclamos y
atención al
cliente

Recursos
Humanos

• Compras

Contabilidad

PROCESOS DE APOYO

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 7

Procesos Claves y de Apoyo

	Procesos	Subprocesos	Código
Claves	Negociación	Gestión de venta	A
		Gestión documental	B
	Transporte	Traslado de Mercadería	C
	Almacenamiento	Recepción de mercadería	D
		Almacenamiento de mercadería	E
	Facturación	Facturación	F
	Cobranzas	Cobranzas	G
	Despacho	Distribución de Mercadería	H
	Servicio al cliente	Reclamos y atención al cliente	I
Apoyo	RRHH	Requerimiento y capacitación de personal	J
	Compras	Requerimiento de compra	K
	Contabilidad	Registro Contable	L

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 8

A. Negociación

A Descripción del subproceso de Gestión de Venta

El departamento Comercial es el encargado o aquel con responsabilidad de captar nuevos clientes y mantener los clientes actuales, con la ayuda de estrategias de satisfacción al cliente y tácticas de mercadeo.

El subproceso de Gestión de Venta comienza con la revisión de la base de datos de clientes potenciales sobre los cuales se debe realizar una evaluación previa, seguidamente de contactar al cliente y lograr obtener una cita en la cual se debe planificar ofertar los servicios de la empresa.

Los servicios brindados por la empresa pueden ser solicitados a través de correos, llamadas, reuniones directas con el vendedor, donde se notifique que mercadería o productos desea almacenar en los depósitos.

Una vez que el cliente solicita los servicios se elabora la propuesta comercial (cotización) con la información de la mercadería proporcionada por el cliente. Se procede a la negociación de las tarifas, una vez que el cliente acepta las tarifas se elabora el contrato y procede a la firma de los mismo.

Entradas

- Requerimientos del cliente.
- Solicitud de información de servicios.
- Información de mercadería del cliente
- Base de datos de clientes.
- Tarifas de servicios de la competencia.

Salidas

- Propuesta comercial
- Contrato firmado
- Políticas de crédito.
- Tarifario de servicios

Recursos

Físicos: Teléfono convencional, Celulares, Computadoras y Tablet.

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 9

Impresoras y archivadores.

Técnicos: Utilitarios de Windows, internet y sistema softcarga.

Económicos: presupuesto.

RRHH: Gerente comercial, Gerente de logística y Asesores Comerciales.

Controles

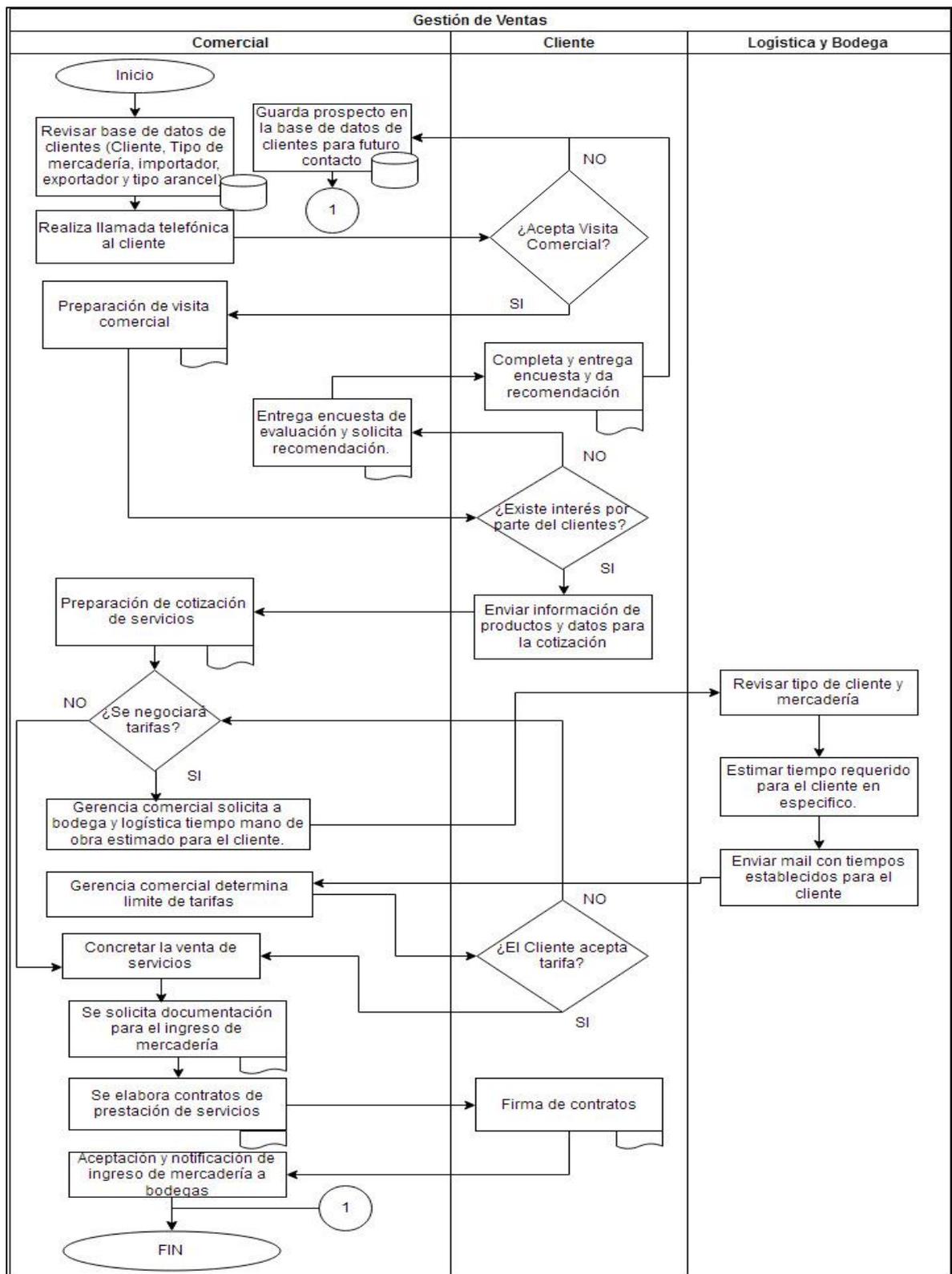
Instructivo para contratos DCP y almacenamiento simple.

Procedimiento de selección de clientes.

Seguimiento de cotizaciones y ventas efectuadas.

Reporte de visitas comerciales.

A Diagrama de flujo del subproceso Gestión De Venta.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 11

A Indicadores de gestión

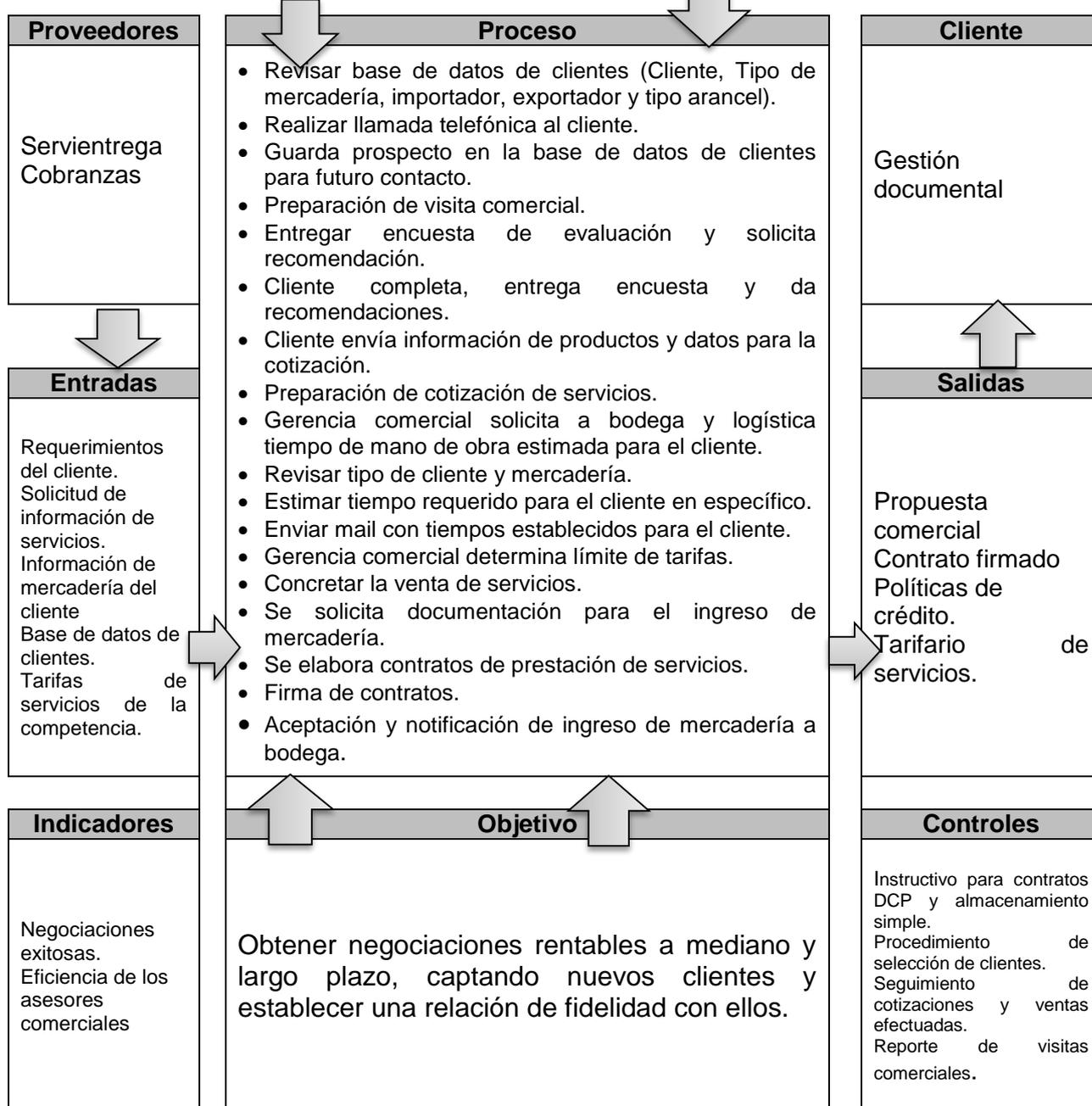
<i>Variable</i>	<i>Nombre</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Formula</i>	<i>Unidad De Medida</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
<i>Efectividad</i>	Número de contratos firmados	Medir la eficiencia del personal.	(Número de contratos firmados/ Propuestas comerciales elaboradas	#	Mensual	Gerente Comercial
<i>Eficiencia</i>	Volumen de Negociación	Controlar el crecimiento de ventas	(Valor de venta / Total de Ventas) x 100	%	Mensual	Gerente Comercial

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	<	10	>=10	<30	>=30
<	5%	>=5%	<15%	>=15%	
Meta	>=25 >=10%				

A Ficha de proceso

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Gestión de Venta	Codificación	A
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Teléfono convencional, Celulares, Computadoras, Tablet, Impresoras y archivadores.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Programas utilitarios, Internet y sistema Softcargo	RRHH	Gerente Comercial, logística y Asesores comerciales



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 13

B. Gestión Documental.

El Departamento comercial es el encargado de registrar y documentar la información de datos del cliente y la mercadería, después de concretar la venta en el subproceso gestión de venta.

El subproceso Gestión Documental comienza con el registro del cliente en la base de datos del sistema Softcargo. En el caso de mercadería que ingresa a Deposito Comercial Publico (DCP), también se debe registrar al cliente en el Interfaz de solicitud previa. Una vez registrado el cliente procede a la elaboración de la solicitud previa en el interfaz, con la información de la mercadería proporcionada por el cliente después se envía la solicitud previa al cliente para su aceptación y firma.

Con la solicitud previa firmada se procede a solicitar la autorización al régimen elabora la recepción de mercadería en el sistema.

Finalmente, para ambos casos se elabora la recepción de mercadería en el sistema Softcargo y se envía el número de recepción, solicitud previa y (Numero de aprobación de garantía (CDA) al cliente.

Entradas

- RUC del cliente.
- Nombramiento del gerente general.
- Copia de cedula del cliente.
- Certificado de votación.
- Packing List
- BL (bill of lading)
- Plantilla de ítems de la mercadería (Excel)
- Factura Comercial.
- Propuesta comercial (Cotización de servicios)

Salidas

- Solicitud previa firmada.
- Autorización al régimen.
- Numero de recepción de mercadería.
- CDA (Numero de aprobación de garantía)

Recursos

Físicos: Teléfono convencional, Celulares, Computadoras, Internet Impresoras y archivadores.

Técnicos: Utilitarios de Windows, Softcargo, Sistema Ecuapass, Interfaz de solicitud previa.

Económicos: presupuesto.

RRHH: Gerente Comercial, Asistente Administrativo, Asistente logístico.

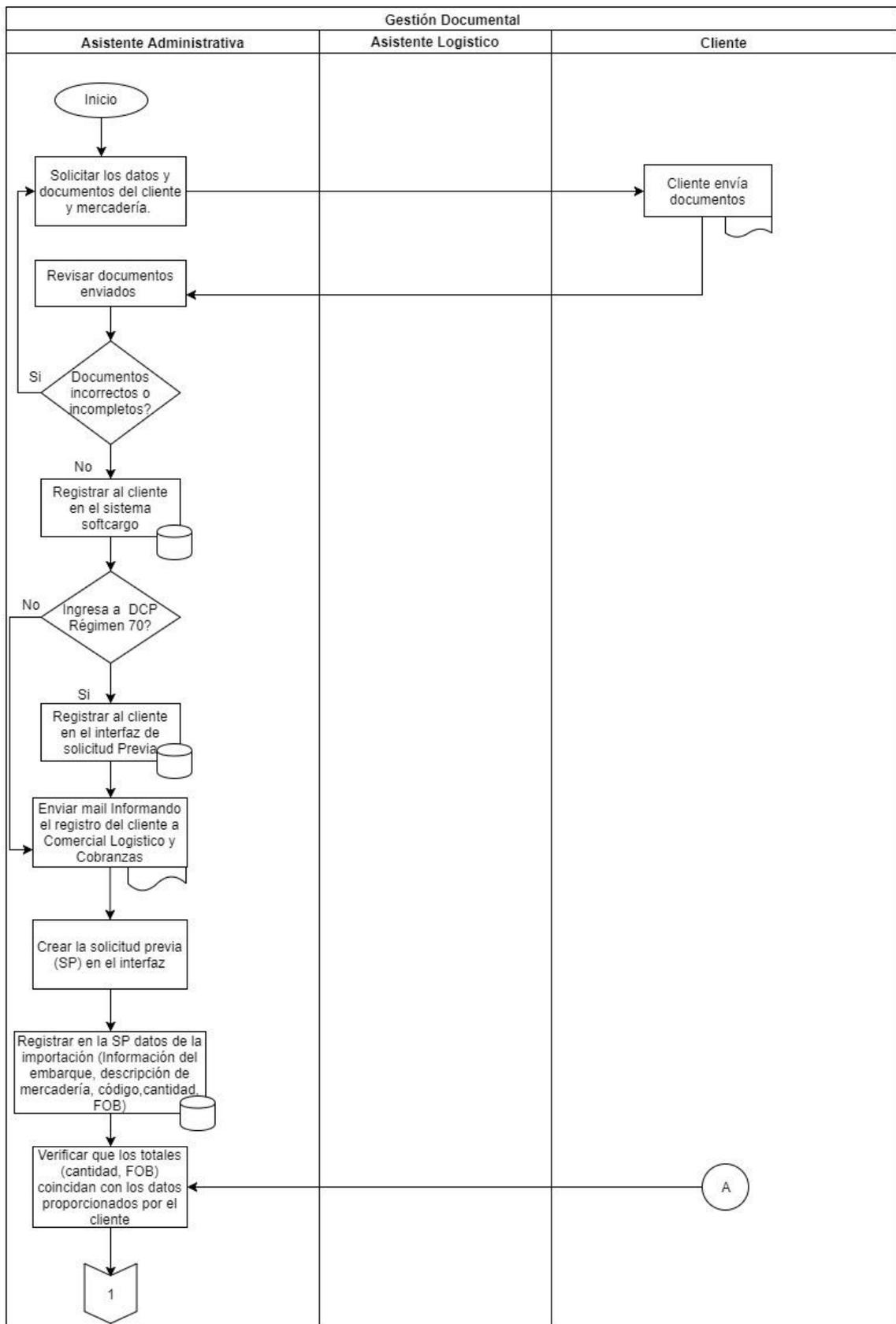
Controles

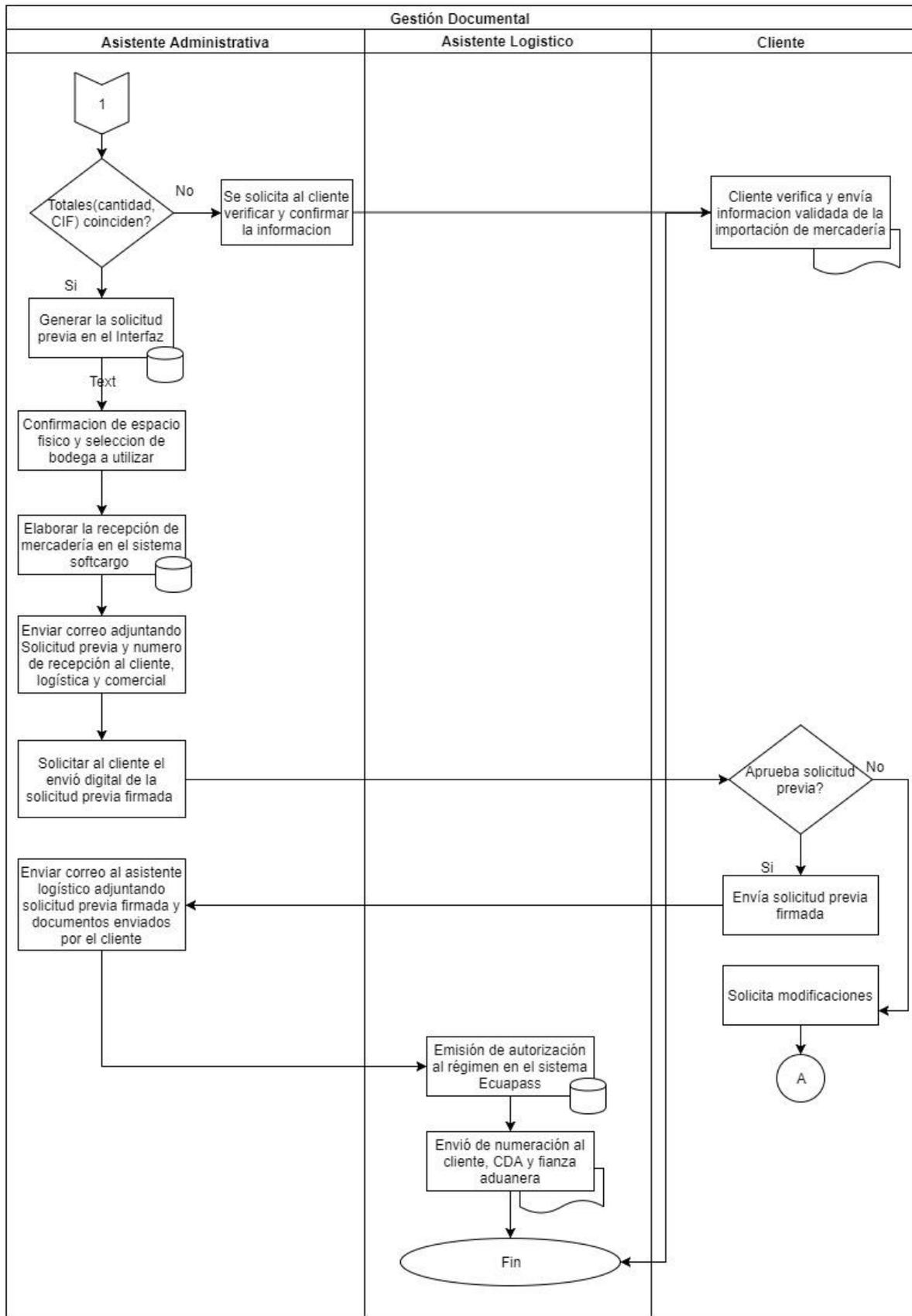
- Instructivo para contratos DCP y AS.

Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 14

- Instructivo de Autorizaciones previas.
- Código Orgánico de la producción comercio e inversiones (COPCI)
- Reglamento COPCI
- Formato de solicitud previa,
- Manual específico para el régimen de importación depósitos aduaneros
SENAE-MEE-2-2-016

B. Diagrama de flujos del subproceso Gestión Documental





Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 17

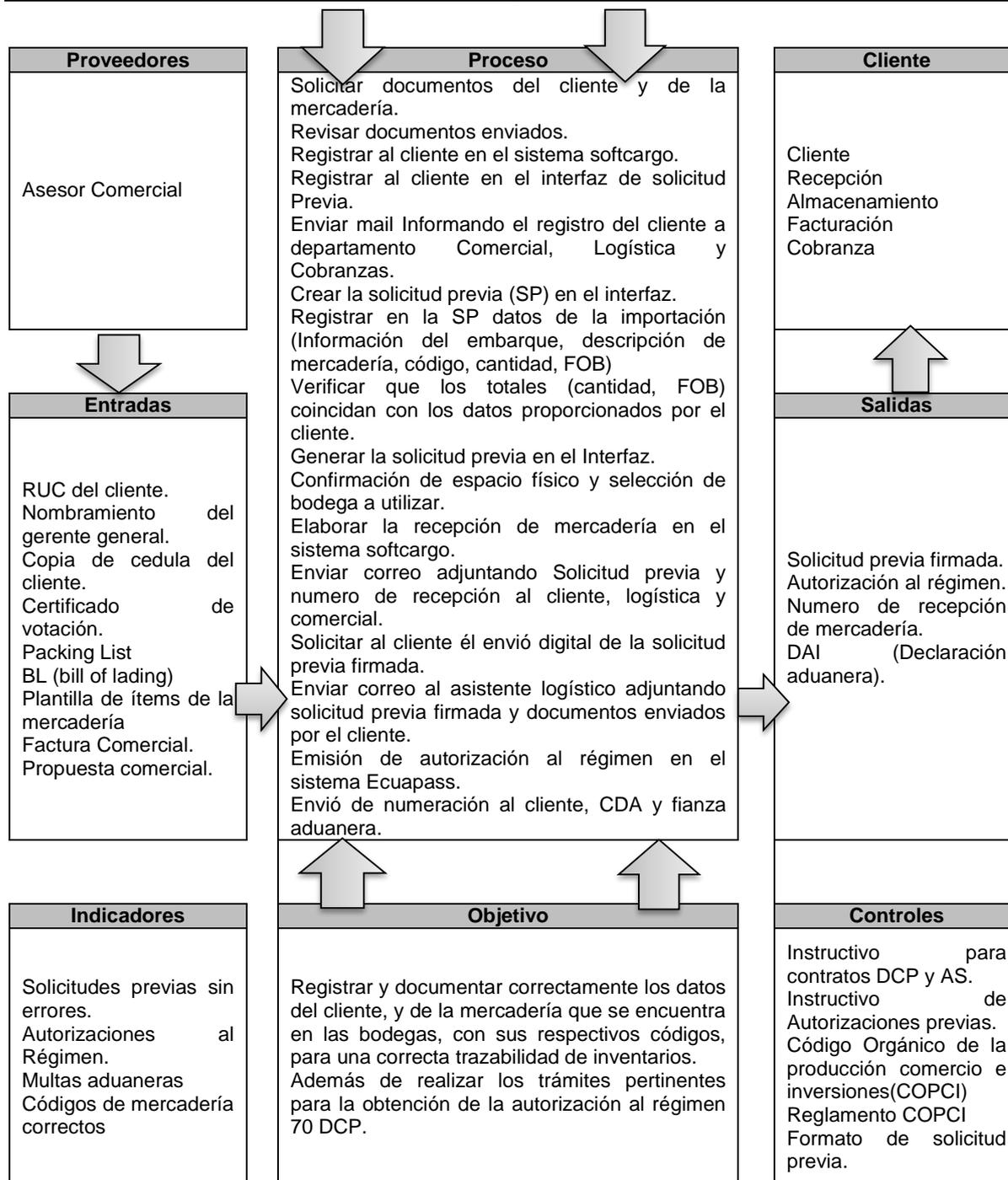
B. Ficha de Indicadores

Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Solicitudes previas sin errores.	Medir la eficiencia del personal.	(Solicitudes Previas ingresadas sin errores/ Total de solicitudes Previas)	%	Mensual	Gerente Logística
Eficiencia	Autorizaciones al Régimen.	Determinar cuántas autorizaciones realizamos al mes.	Total de autorizaciones al regímenes/ Total de autorizaciones ingresadas	%	Mensual	Gerente Logística.

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	<	35%	>=35%	<50%	>=50%
Meta	90%				

B. Ficha de proceso

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Gestión Documental	Codificación	B
		Fecha	05/08/2017
Recursos			
Físicos	Computadores, archivadores, impresoras y teléfono.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Programas utilitarios.	RRHH	Gerente Comercial, logística y Asesores comerciales



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 19

C. Transporte

C. Descripción del subproceso de Traslado de Mercadería

En el subproceso de traslado de mercadería se realiza la autorización de la salida de la mercadería de la Aduana, seguimiento, disponibilidad de vehículos, seguridad de transporte, todo con el fin de transportar la mercadería de forma segura y confiable para el cliente. El proceso inicia con el arribo de mercadería a la Aduana, luego con los trámites respectivos de salida, coordinación con el cliente, disponibilidad de vehículos para realizar el transporte con el fin de que la mercadería ingrese al depósito de forma segura. Los servicios pueden ser contratados mediante correo o llamadas telefónicas estos deben ser posteriores a la firma de contratos del servicio a prestar.

Entradas

Mail o llamada telefónica del cliente solicitando los servicios de la empresa

Salidas

Servicio de transporte desde la Aduana para el almacenaje en el depósito de la empresa.

Recursos

Infraestructura: Oficina y escritorio.

Hardware y software: Computadores, utilitarios informáticos (word, excel), software Ecuapass que permite ingresar la solicitud de trasladar la mercadería de la Aduana al Depósito Aduanero.

Talento humano: Asistente de Logística, Jefe de Bodega, Conductor, Estibadores.

Materiales: Celular, celular, documentos de autorización, contratos, Rastreo Satelital, guía de remisión.

Monetarios: tarifas de impuestos aduaneros y tarifas por prestación de servicios por parte de la empresa.

Controles

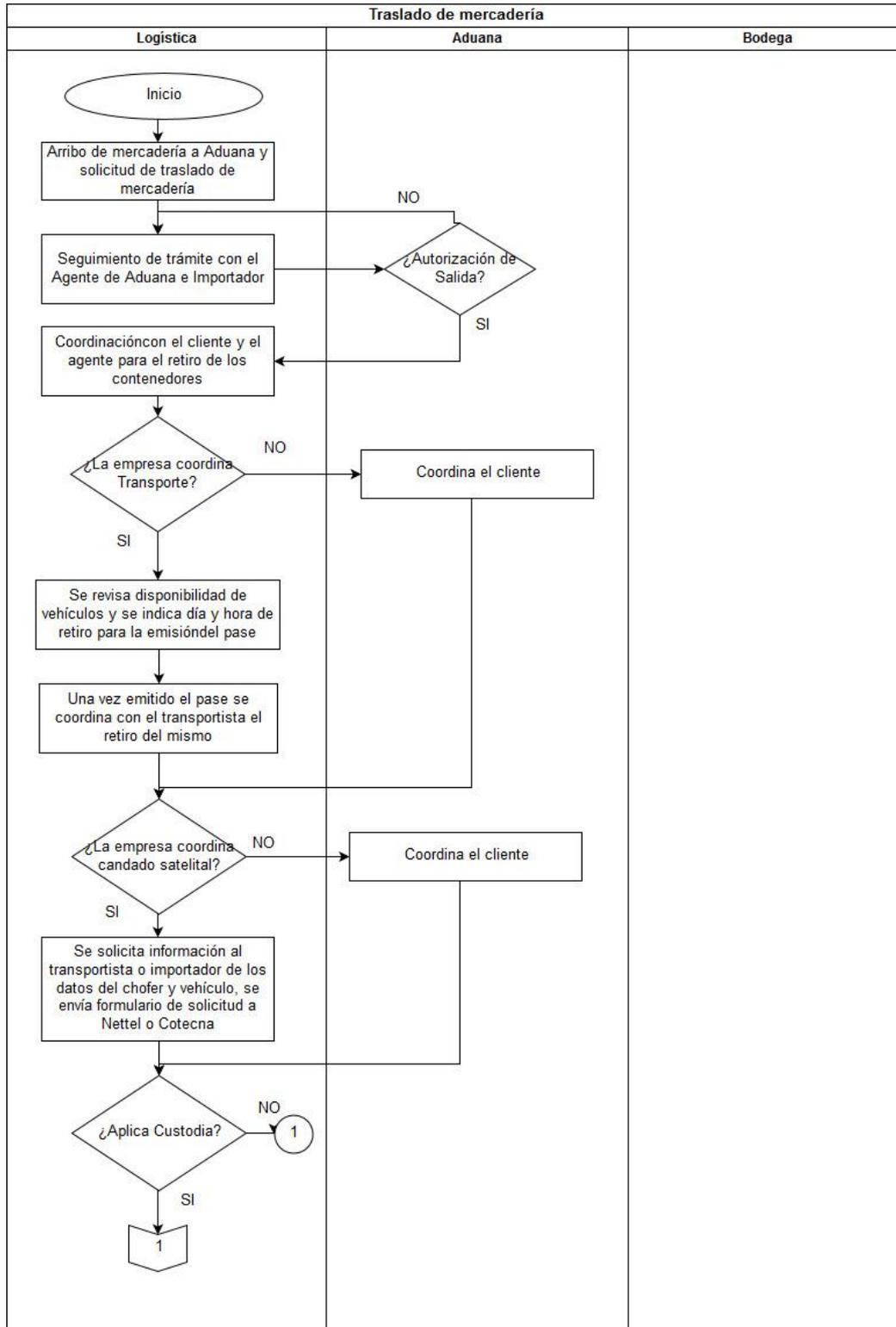
Correo del cliente con los datos del transportista que realizara el traslado.

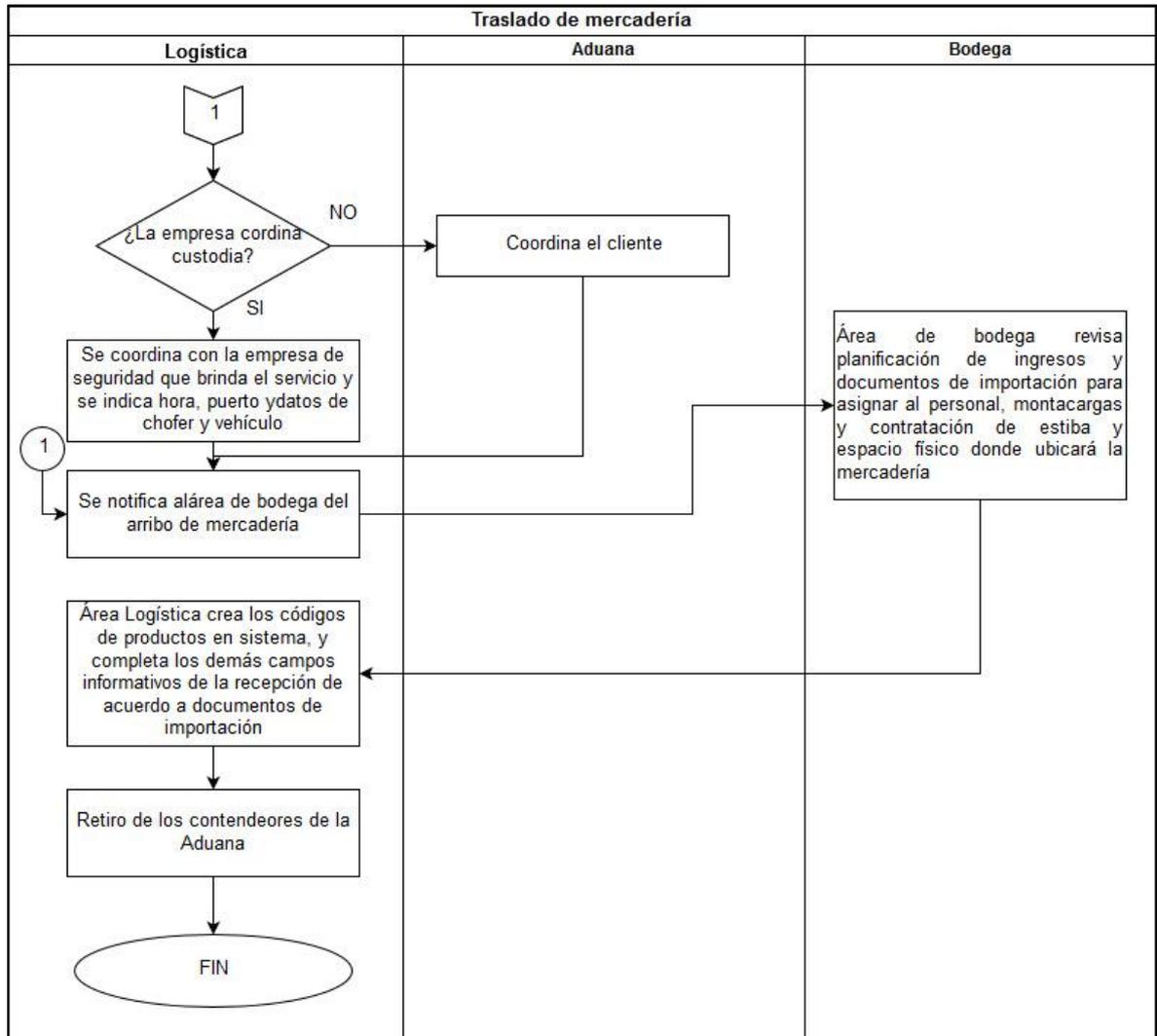
Orden de traslado firmada por el cliente y autorizado por la Aduana.

Notificación de arribo para verificar en portería.

Verificación de documentos de importación de la mercadería a trasladar.

C. Diagrama de flujo del subproceso de traslado de Mercadería.





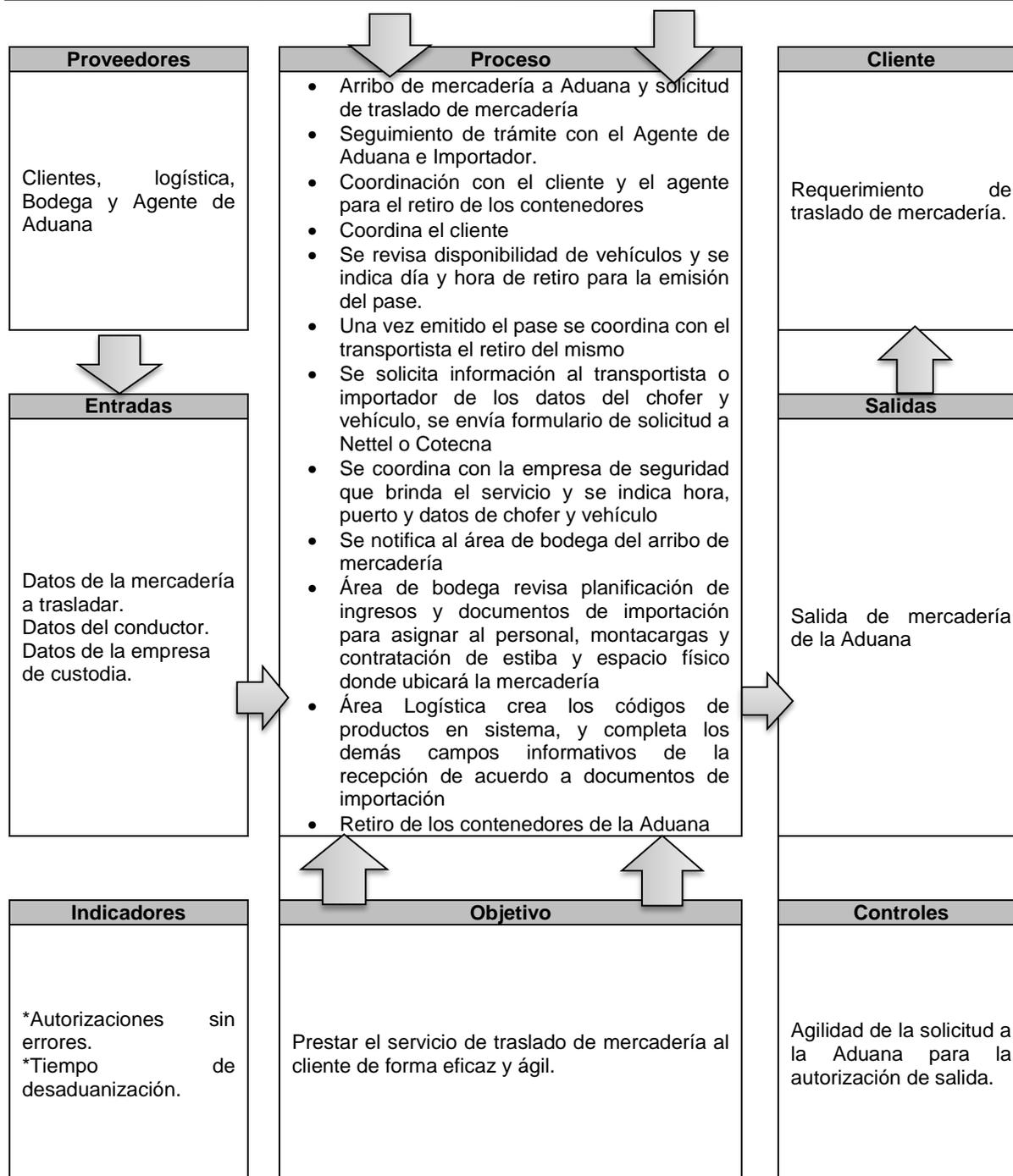
C. Indicadores de gestión del subproceso traslado de mercadería

Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Autorizaciones sin errores.	Medir eficiencia personal.	la (Autorizaciones rechazadas/ Total de Autorizaciones)	%	Mensual	Gerente Logística
Eficiencia	Tiempo de desaduanización.	Determinar eficiencia personal.	(Tiempo de desaduanización por solicitud/ Tiempo total del mes por desaduanización)	%	Mensual	Gerente Logística

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
		<	35%	>=35%	<50%
Meta	70%				

C. Ficha del subproceso de Traslado de Mercadería

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Traslado de Mercadería	Codificación	C
		Fecha	05/08/2017
Recursos			
Físicos	Contratos, solicitud de ingreso	Económicos	Pago de servicios e impuestos
Técnicos	Computadores, teléfono convencional, sistema Ecuapass.	RRHH	Asistente de Logística, Jefe de bodega, operadores.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 24

D. Descripción del subproceso de Recepción de Mercadería

Este subproceso empieza con la planificación logística a cargo del Jefe de Bodega y el área de logística los cuales serán los encargados de elaborar la planificación de recepción de mercadería, estableciendo fecha, hora y personal a desempeñar las actividades ligadas a este subproceso.

Entradas

Mail de confirmación de logística, mercadería, inventario, guía de remisión.

Salidas

Mercadería Almacenada en depósito.

Recursos

Infraestructura: Vehículos, escritorio, oficina.

Hardware y software: Softcargo, programas utilitarios (Word y Excel)

Talento humano: Jefe de bodega, Cliente, Asistente de logística, estibadores, Agente Aduanero.

Materiales: Celular, Cinta de embalaje, montacargas, pallets, cartones, faja de seguridad, cascos.

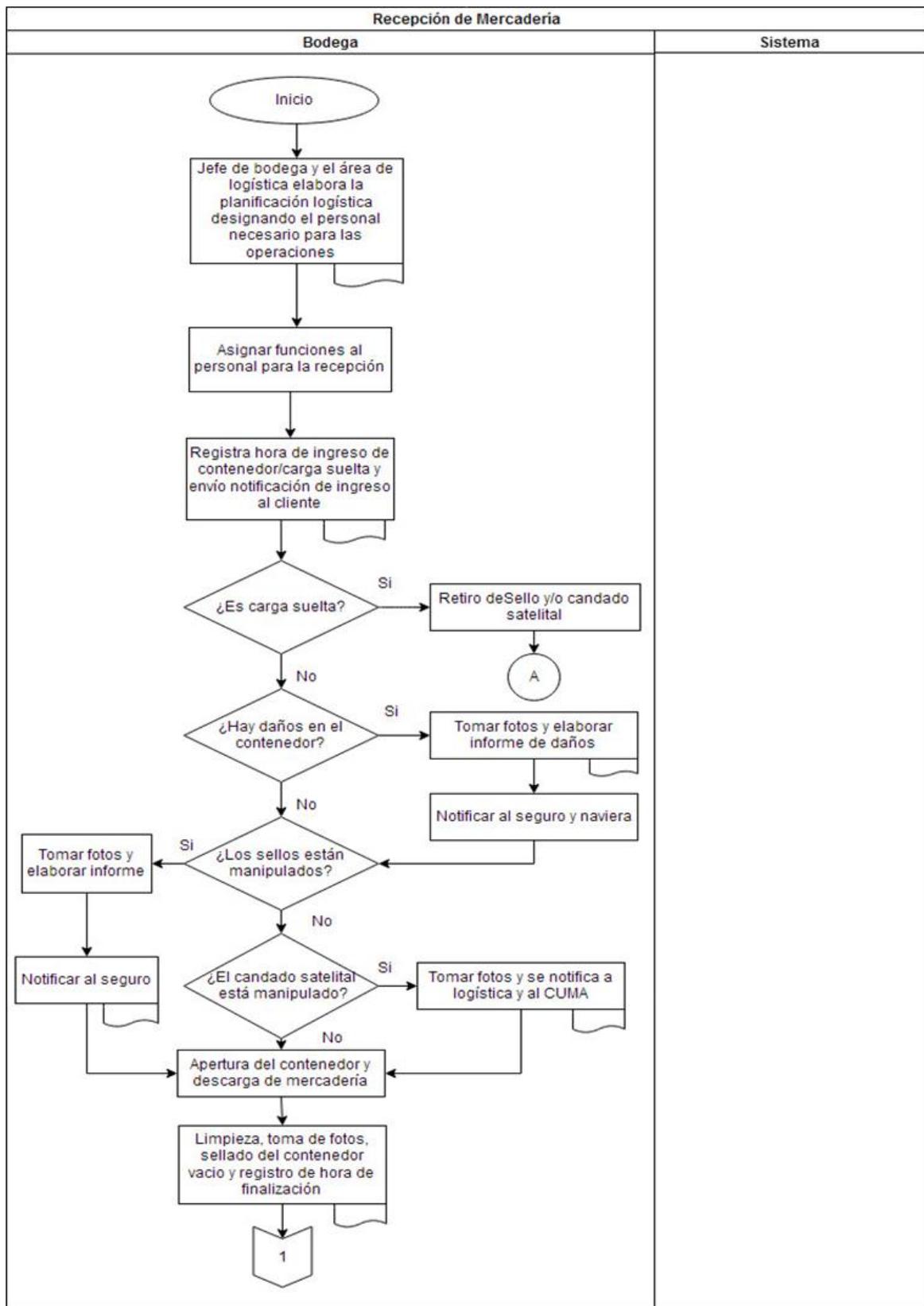
Controles:

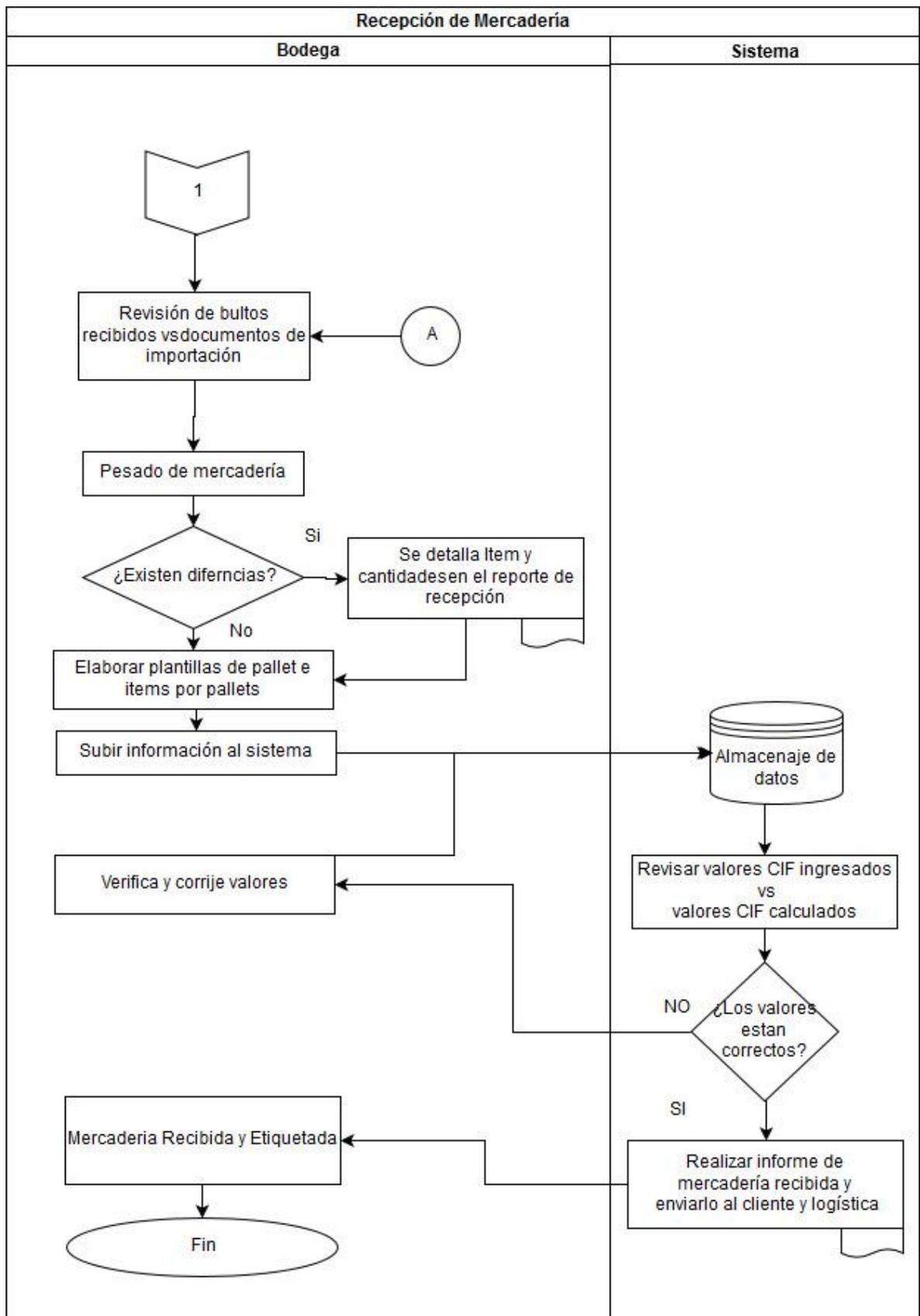
Revisión del estado de la mercadería recibida.

Tiempo de descarga de la mercadería.

Toma física vs la del Packing List.

D. Diagrama de flujo del subproceso de Recepción de Mercadería.





D. Indicadores de gestión

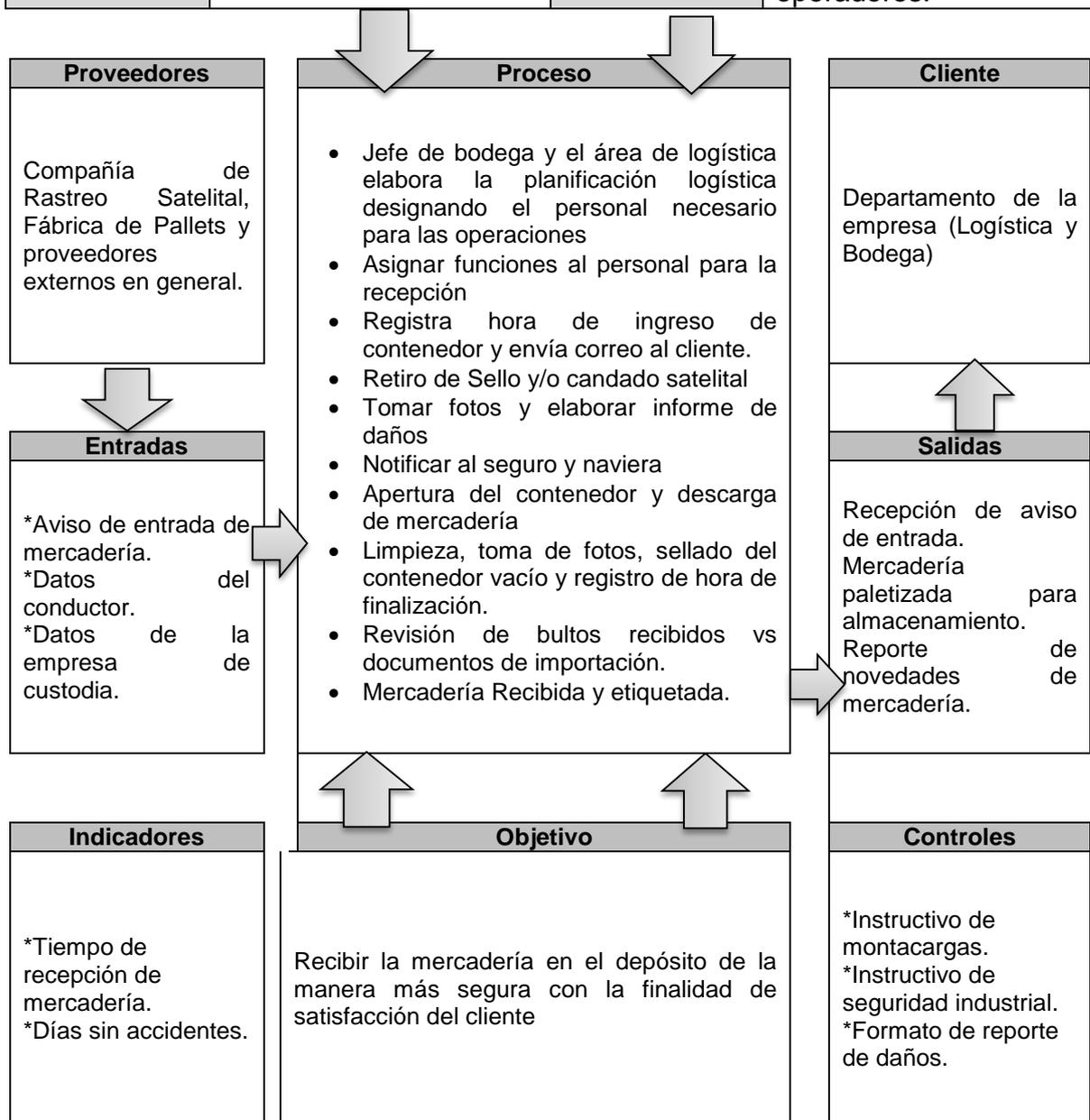
Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Tiempo de recepción de mercadería.	Medir la eficiencia del personal.	(Tiempo de recepción)	de Minutos	Mensual	Jefe de Bodega
Eficiencia	Días sin accidentes.	Medir los errores cometidos y mejorarlos.	Días sin accidentes.	Días	Mensual	Jefe de Bodega

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	60	>=30	<60	<30 min
	<	15	>=15	<30	>=30 Días
Meta	30 Minutos 60 Días				

D. Ficha de procesos

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Recepción	de	Codificación D
	Mercadería		Fecha 05/08/2017

Recursos			
Físicos	Solicitud de ingreso	Económicos	
Técnicos	Computadores, sistema Softcargó.	RRHH	Asistente de Logística, Jefe de bodega, operadores.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 29

E. Descripción del Subproceso Almacenamiento de mercadería

El subproceso de Almacenamiento es uno de los principales por lo tanto inicia verificando la mercadería receptada y empaletizada para su posterior almacenamiento de acuerdo a características del cliente y posiciones estratégicas emitidas según reporte del Software Softcargo como parte final de este procesos tenemos la mercadería almacenada ya sea en piso o en Rack.

Entradas

Mercadería paletizada para almacenamiento, orden de pedido, solicitud de información de inventario, informe de novedades inventario, reporte de movimientos en almacén, confirmación de picking.

Salidas

Listado de inventario diario, orden de picking, reporte de inventario, informe de faltantes y mercadería averiada.

Recursos

Infraestructura: Vehículos, escritorio, oficina, área para bodegaje, rack.

Hardware y software: Softcargo, programas utilitarios (Word y Excel)

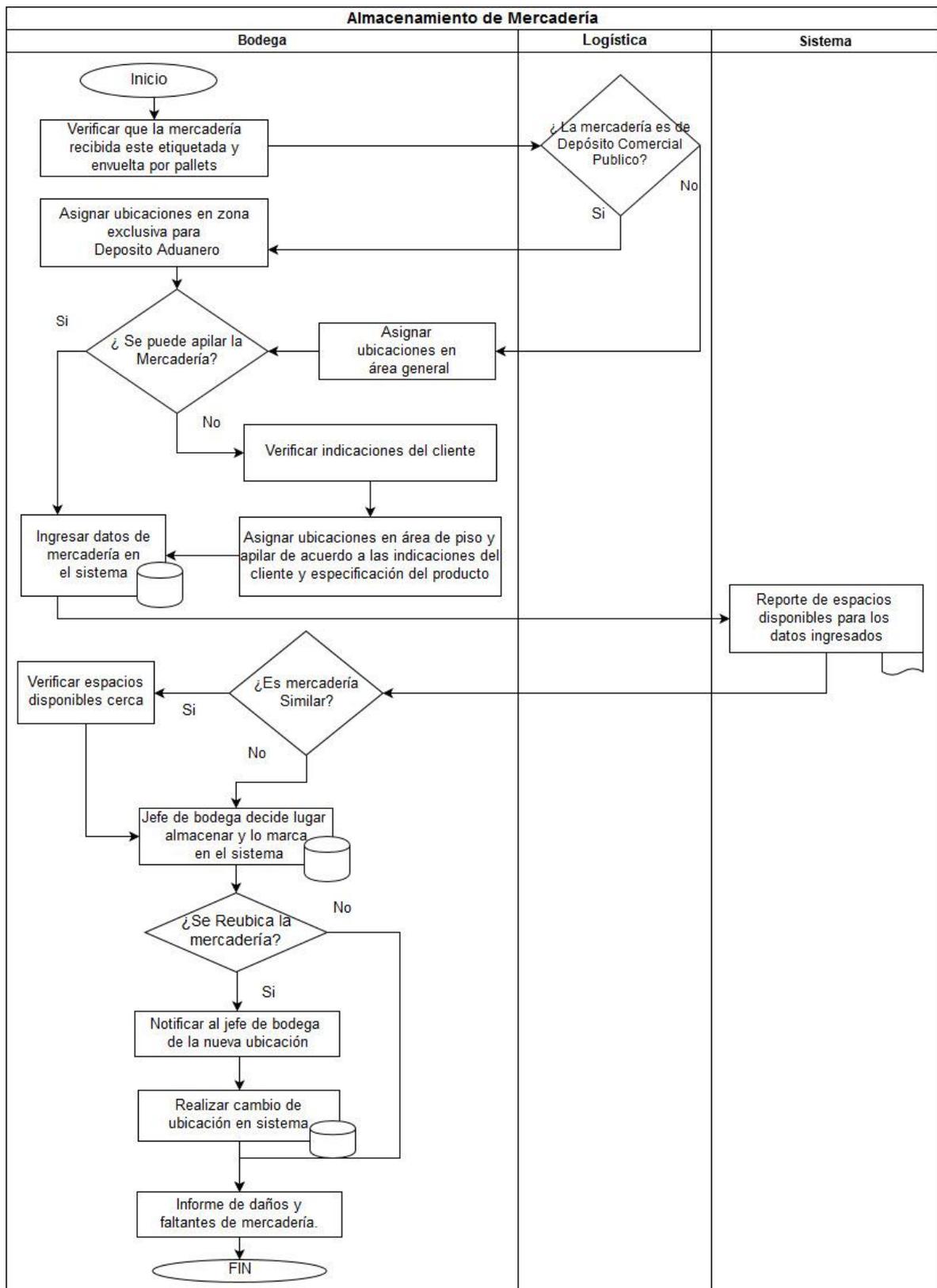
Talento humano: Jefe de bodega, Cliente, estibadores.

Materiales: Cinta de embalaje, montacargas, racks, pallets, cartones, faja de seguridad, cascos.

Controles:

Instructivo de almacenaje de mercadería, instructivo de seguridad industrial, instructivo de uso del sistema Softcargo, informe de faltantes y mercadería averiada.

E. Diagrama de flujo del subproceso de Almacenamiento de Mercadería.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 31

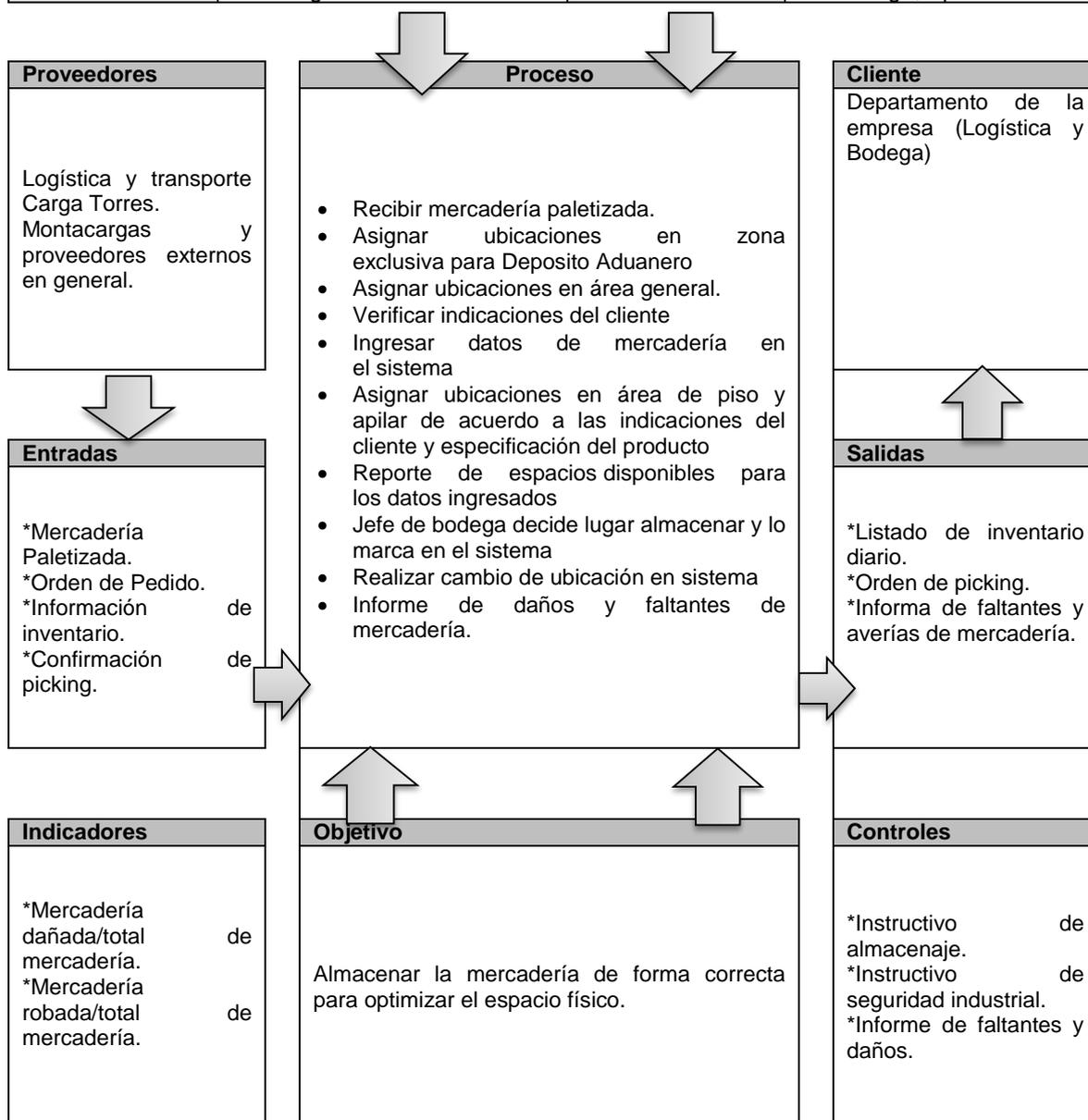
E. Indicadores de gestión

Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Mercadería dañada	Controlar que la mercadería se ubique en los sitios adecuados.	Mercadería dañada/total de mercadería.	%	Mensual	Jefe de Bodega
Efectividad	Perdida de Mercadería	Controlar la seguridad de la mercadería.	Mercadería robada/total de mercadería.	%	Mensual	Jefe de Bodega

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	50%	>20%	<=50%	<=20%
Meta	25%				

E. Ficha de proceso.

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Almacenamiento de Mercadería	Codificación	E
		Fecha	05/08/2017
Recursos			
Físicos	Solicitud de ingreso, orden de ingreso	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Computadores, sistema Softcargo.	RRHH	Asistente de Logística, Jefe de bodega, operadores.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 33

F. Facturación

F. Descripción del subproceso de Facturación.

El subproceso de Facturación es el encargado de elaborar la facturación de los servicios entregados al cliente. Cada servicio entregado al cliente es registrado como preventa en el sistema, para su posterior facturación. Se emitirá facturas por los servicios de acuerdo a las tarifas pactadas con el cliente, las cuales fueron establecidas en la cotización de servicios. Una vez emitida la factura y registrada en el sistema, la misma será enviada al cliente y a cobranzas.

Entradas

Cuadro de control de transporte.
Facturas de proveedores.
Políticas de crédito.
Tarifario de servicios.

Salidas

Facturas emitidas

Recursos

Físicos: Teléfono convencional, Celulares, Computadoras, Internet
Impresoras y archivadores.

Técnicos: Utilitarios de Windows, softcargo, Seebiling

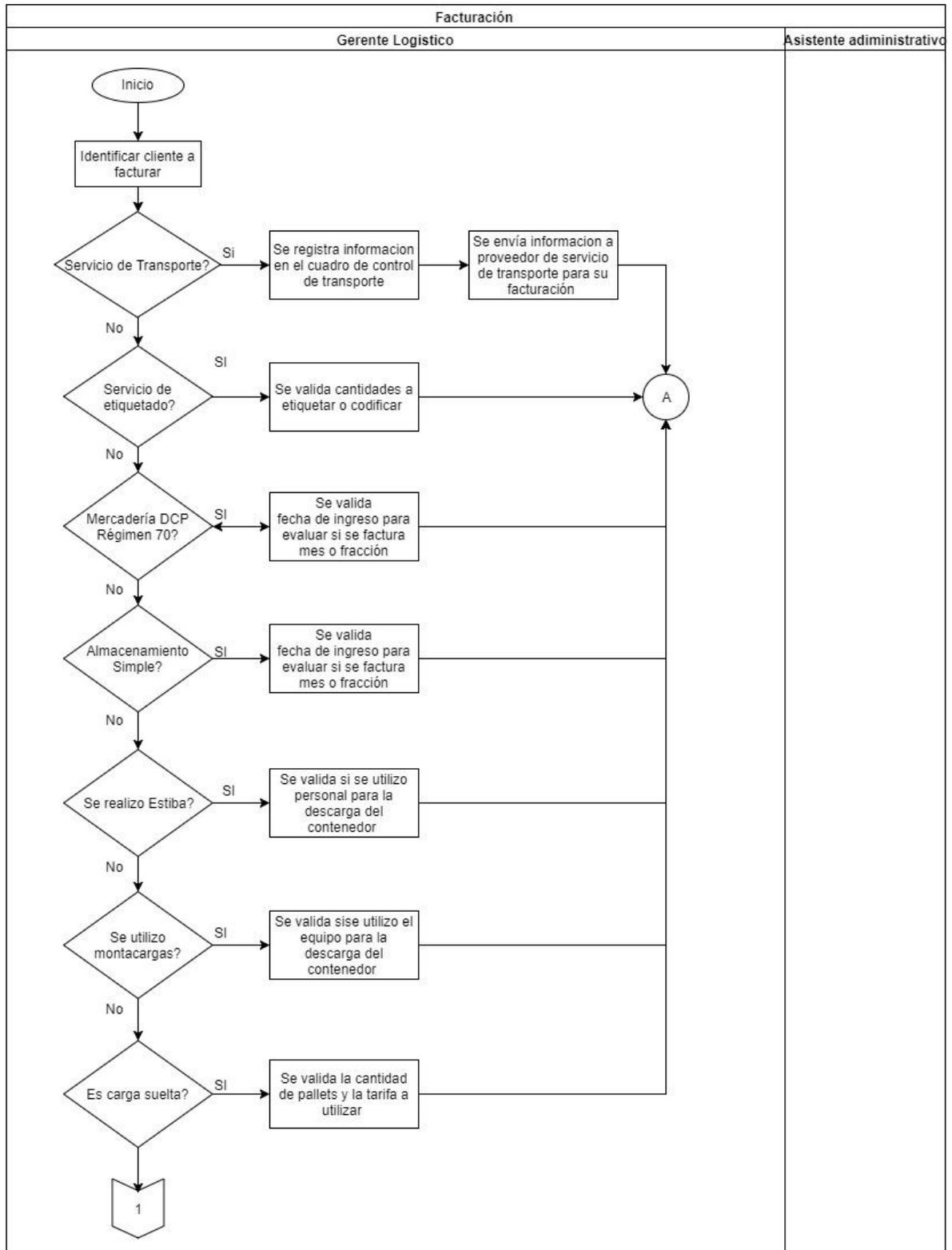
Económicos: presupuesto.

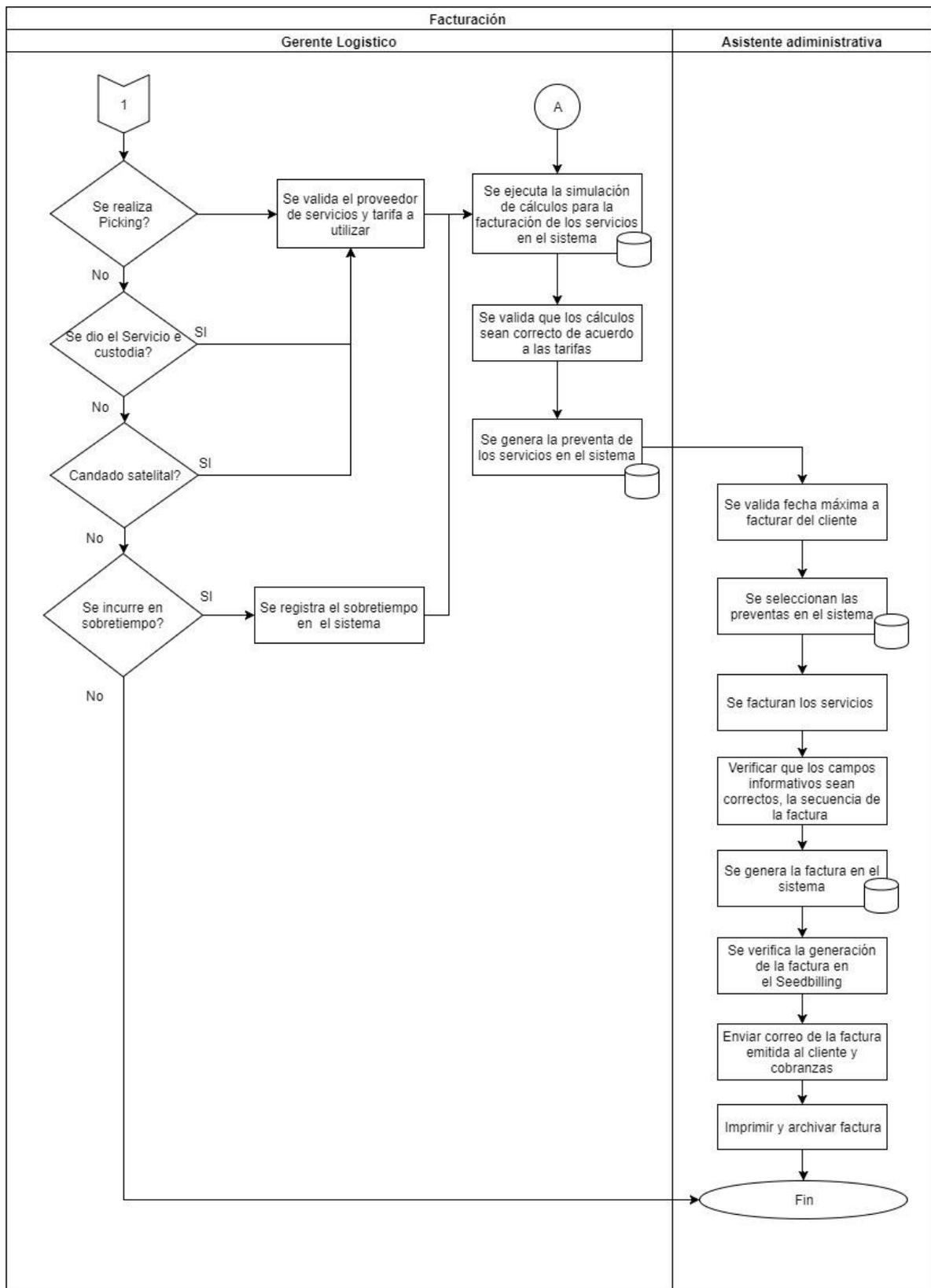
RRHH: Gerente de logística y Asistente administrativo.

Controles

Instructivo de facturación.
Tarifario
Políticas de créditos.

F. Diagrama de flujo del subproceso de facturación.





F. Ficha de Indicadores

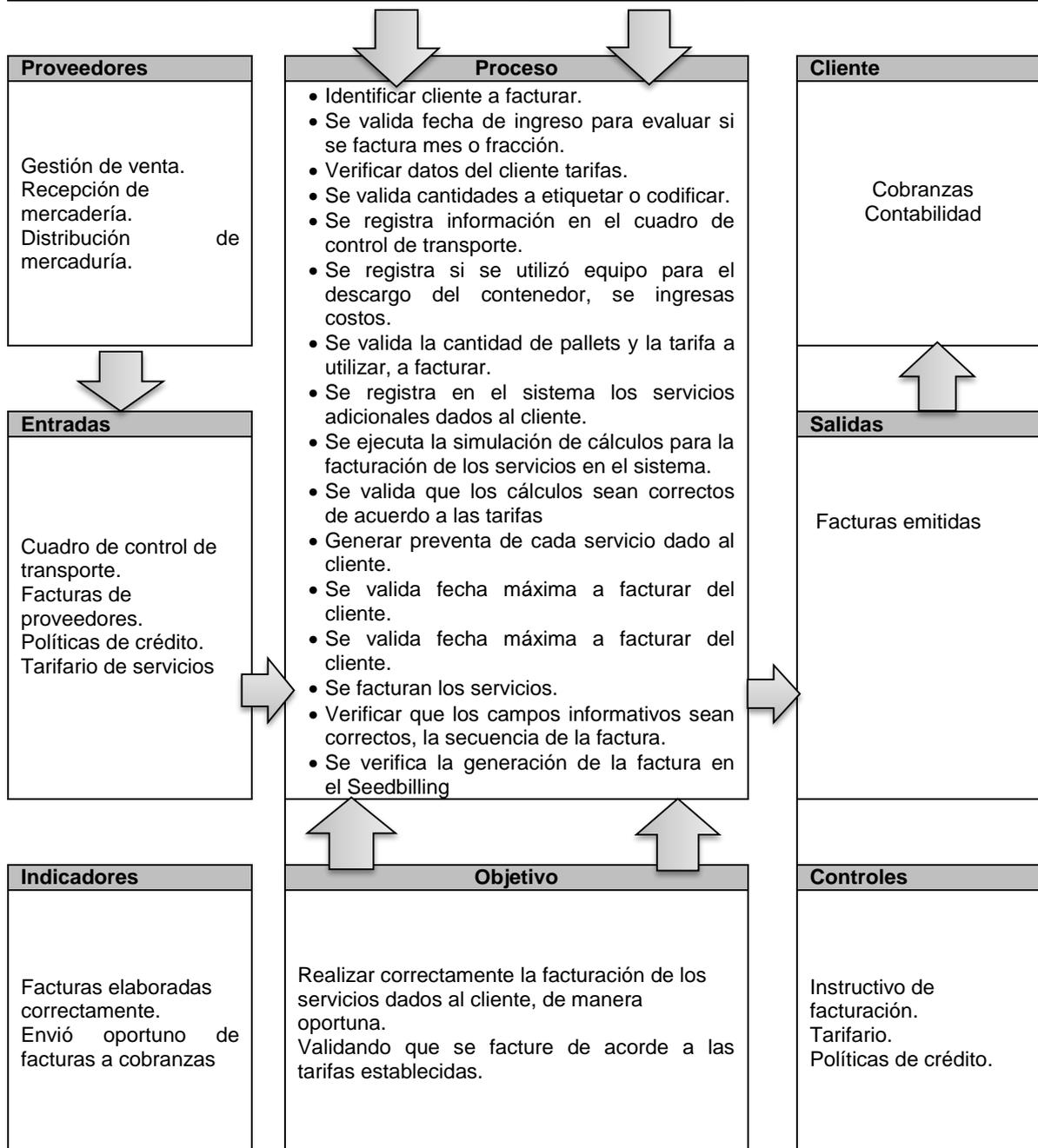
Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Facturas Anuladas.	Controlar que se realice la correcta facturación.	Facturas anuladas /Total de Facturas elaboradas.	%	Mensual	Gerente Comercial.
Efectividad	Facturas rechazadas.	Controlar la recepción de las facturas por parte del cliente de forma oportuna.	Facturas rechazadas/ Total de facturas elaboradas	%	Mensual	Gerente Comercial

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	50	>=10	<=50	<10
Meta	10				

F. Ficha de proceso.

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Facturación	Codificación	F
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Solicitud de ingreso, orden de ingreso	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Computadores, sistema Softcarga.	RRHH	Asistente de Logística, Jefe de bodega, Asistente administrativo



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 38

G. Descripción del subproceso de Cobranzas.

El Departamento de contabilidad tiene como objetivo recaudar los valores de los créditos otorgados a los clientes de manera oportuna. Mantener actualizado el estado de cuenta del cliente.

El subproceso de Cobranza comienza realizando generando el reporte de cuentas por cobrar clientes en el sistema, para posteriormente comunicarse con los clientes que tienen cartera vencida, después se determina un acuerdo de cobro para y gestionar el cobro sea este con cheque o transferencia. Dichos cobros son registrados en el sistema. Finalmente se actualiza el estado de cuenta del cliente y dicha información se envía al cliente semanalmente.

Entradas

- Política de crédito.
- Facturas
- Reclamos de facturación
- Extensión de crédito.

Salidas

- Gestión de cobro.
- Depósito de valores.
- Envío de Facturas.
- Reporte de Cartera
- Vencida.
- Estado de cuenta del cliente

Recursos

Físicos: Teléfono convencional, Celulares, Computadoras, Internet Impresoras y archivadores.

Técnicos: Utilitarios de Windows, softcargo, Seebiling

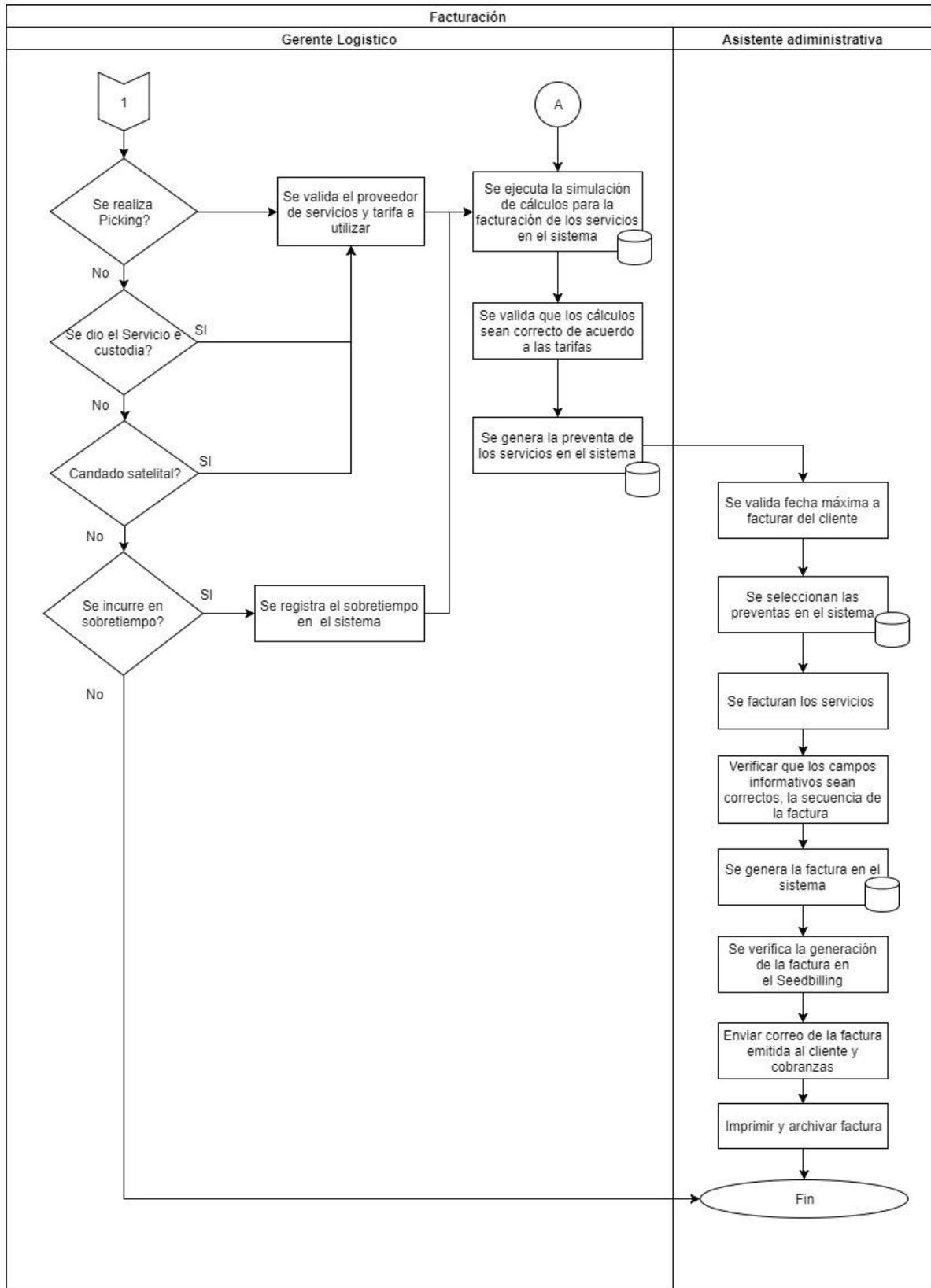
Económicos: presupuesto.

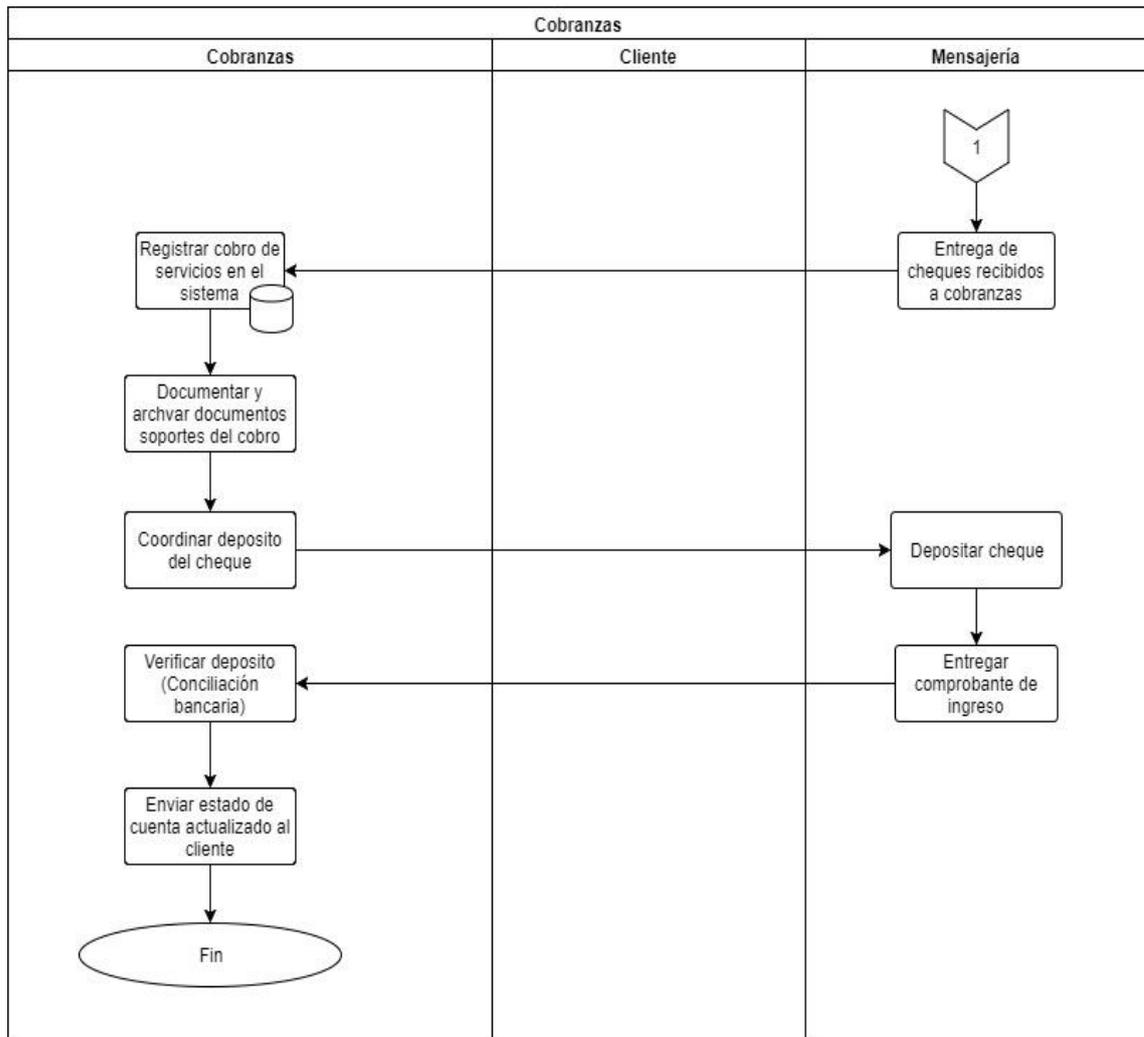
RRHH: Gerente de logística y Asistente administrativo.

Controles

- Gestión de cobro
- Depósito de valores.
- Envío de Facturas.
- Reporte de Cartera
- Vencida.
- Estado de cuenta del cliente

G. Diagrama de flujo del subproceso de Cobranzas.





Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 41

G. Ficha de Indicadores

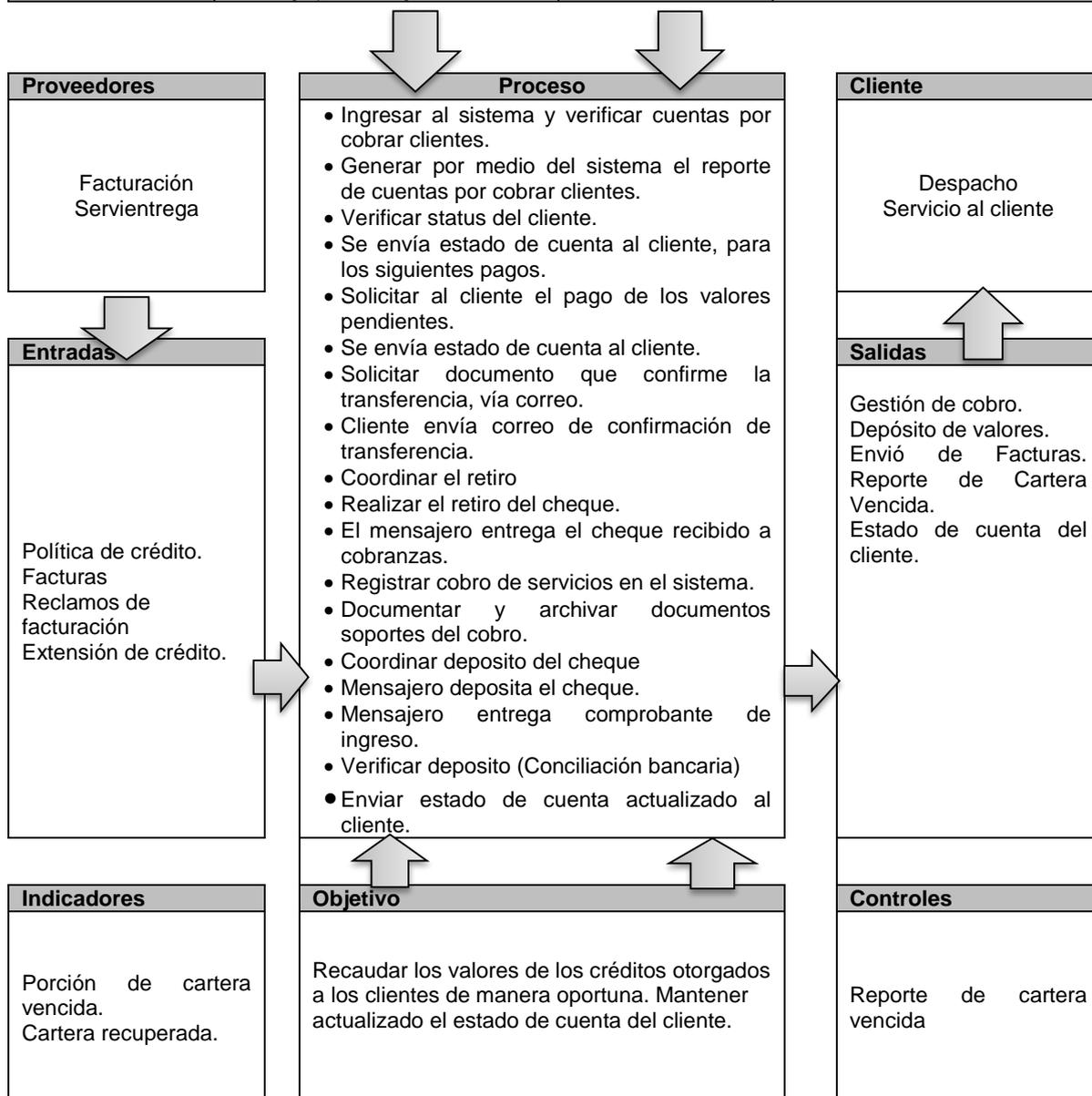
Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Porción de cartera vencida.	Controlar que los clientes estén al día en sus pagos.	(Cartera vencida/Total de cartera)	%	Mensual	Cobranza
Efectividad	Cartera no recuperada.	Recuperar carteras vencidas.	(Cartera no recuperada / Total de cartera vencidas)	%	Mensual	Cobranza

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	30%	<=30%	>15%	<=15%
Meta	15%				

G. Ficha de proceso.

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Cobranzas	Codificación	G
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Teléfono convencional, Celulares, Computadoras, Internet Impresoras y archivadores.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Utilitarios de Windows, Programas Softcargo y Seebiling	RRHH	Cobranzas.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 43

H. Despacho

H. Descripción del subproceso de Distribución de Mercadería

El Departamento de Logística y bodega es el encargado de realizar todas las operaciones necesarias para el despacho de la mercadería.

El subproceso de Distribución de Mercadería comienza con el requerimiento de despacho del cliente. En el caso de DCP régimen 70 se debe nacionalizar la mercadería, sea esta parcial o total en el caso de ser nacionalización total el cliente debe cancelar todos los valores pendientes, antes del despacho. Una vez que cobranzas autoriza el despacho, después se coordina el despacho de mercadería entre logística y bodega, en el caso que el cliente lo solicite se coordina transporte. En la coordinación logística se determinan fecha y hora de despacho, personal y maquinaria necesaria para el despacho. Los operarios deben preparar la mercadería para el despacho (paletizar mercadería, picking). Finalmente se coloca la mercadería en zona de despacho, para luego trasladar la mercadería a los camiones. Este despacho debe ser registrado en el sistema a detalle, indicando cualquier novedad.

Entradas

- Política de crédito.
- Facturas
- Reclamos de facturación
- Extensión de crédito.

Salidas

- Gestión de cobro.
- Depósito de valores.
- Envío de Facturas.
- Reporte de Cartera
- Vencida.
- Estado de cuenta del cliente

Recursos

Físicos: Teléfono convencional, Celulares, Computadoras, Internet, Impresoras, Archivadores, Montacargas, Palets / Plástico de embalaje
Guías de remisión, Sellos y Transportistas

Técnicos: Utilitarios de Windows y softcarga.

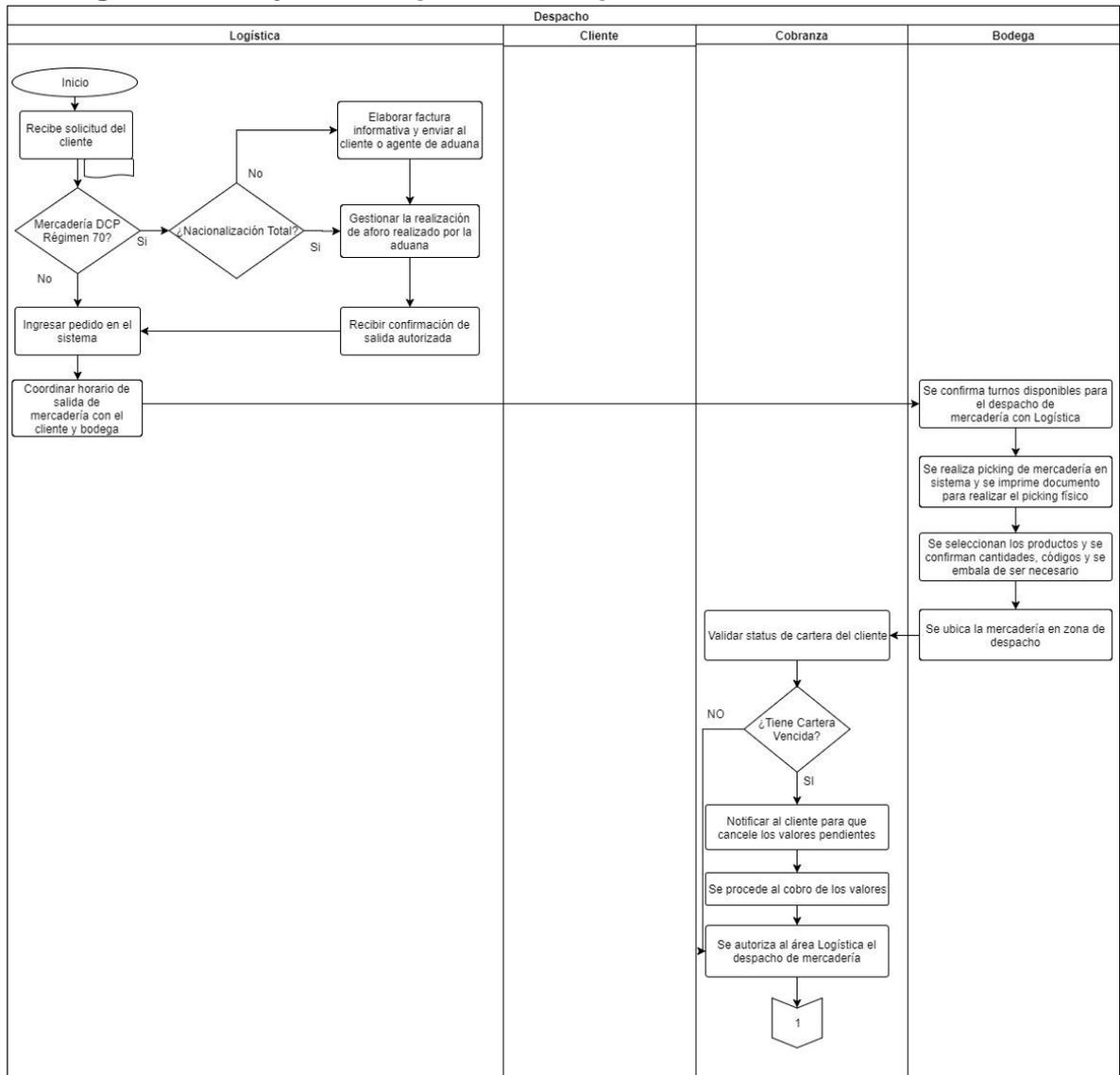
Económicos: presupuesto.

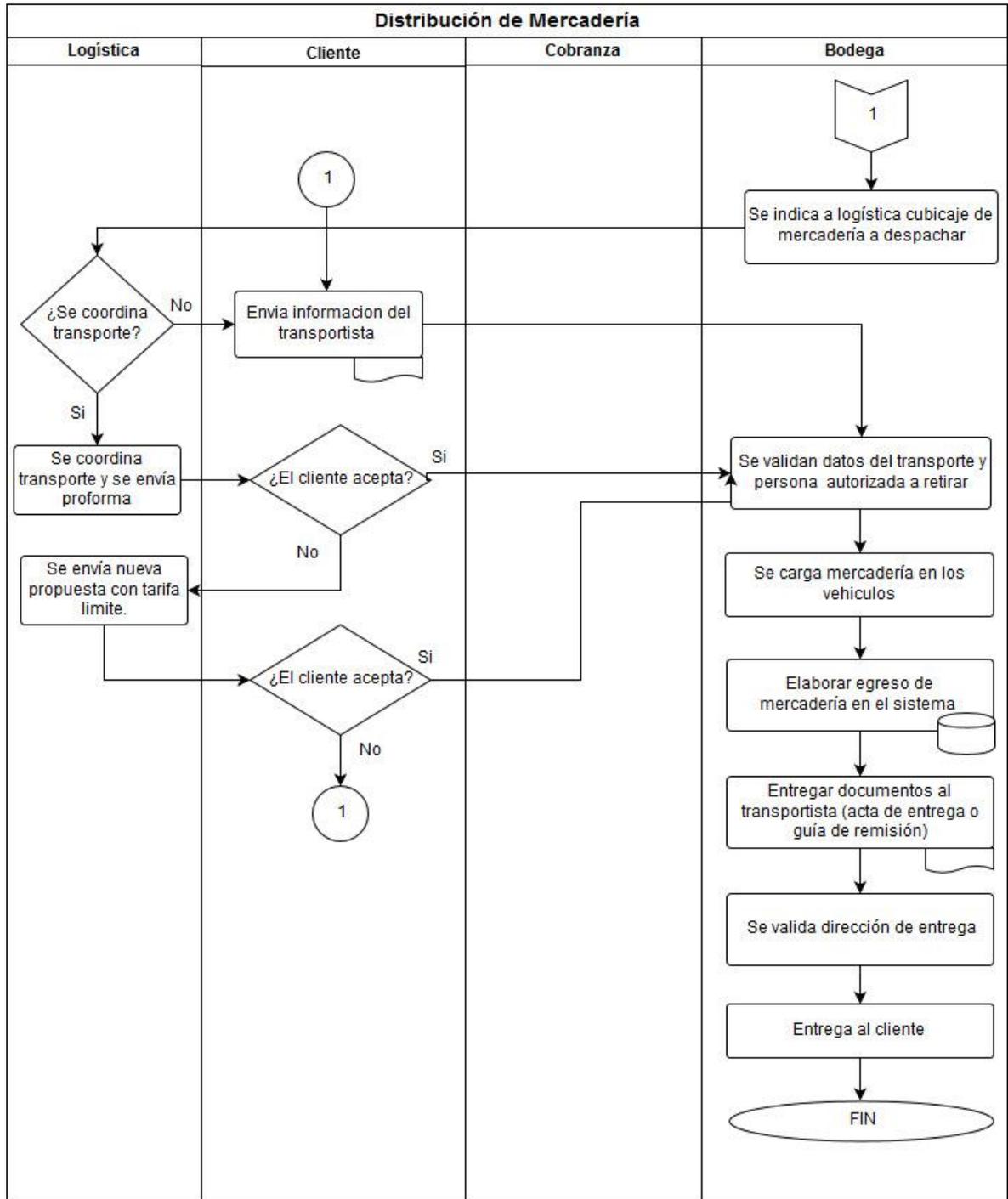
RRHH: Gerente de logística, Gerente Comercial, Asistente Logístico, Jefe de bodega y Operarios.

Controles

Instructivo de recepción/ despacho de mercadería.

H. Diagrama de flujo del subproceso Despacho





H. Ficha de Indicadores

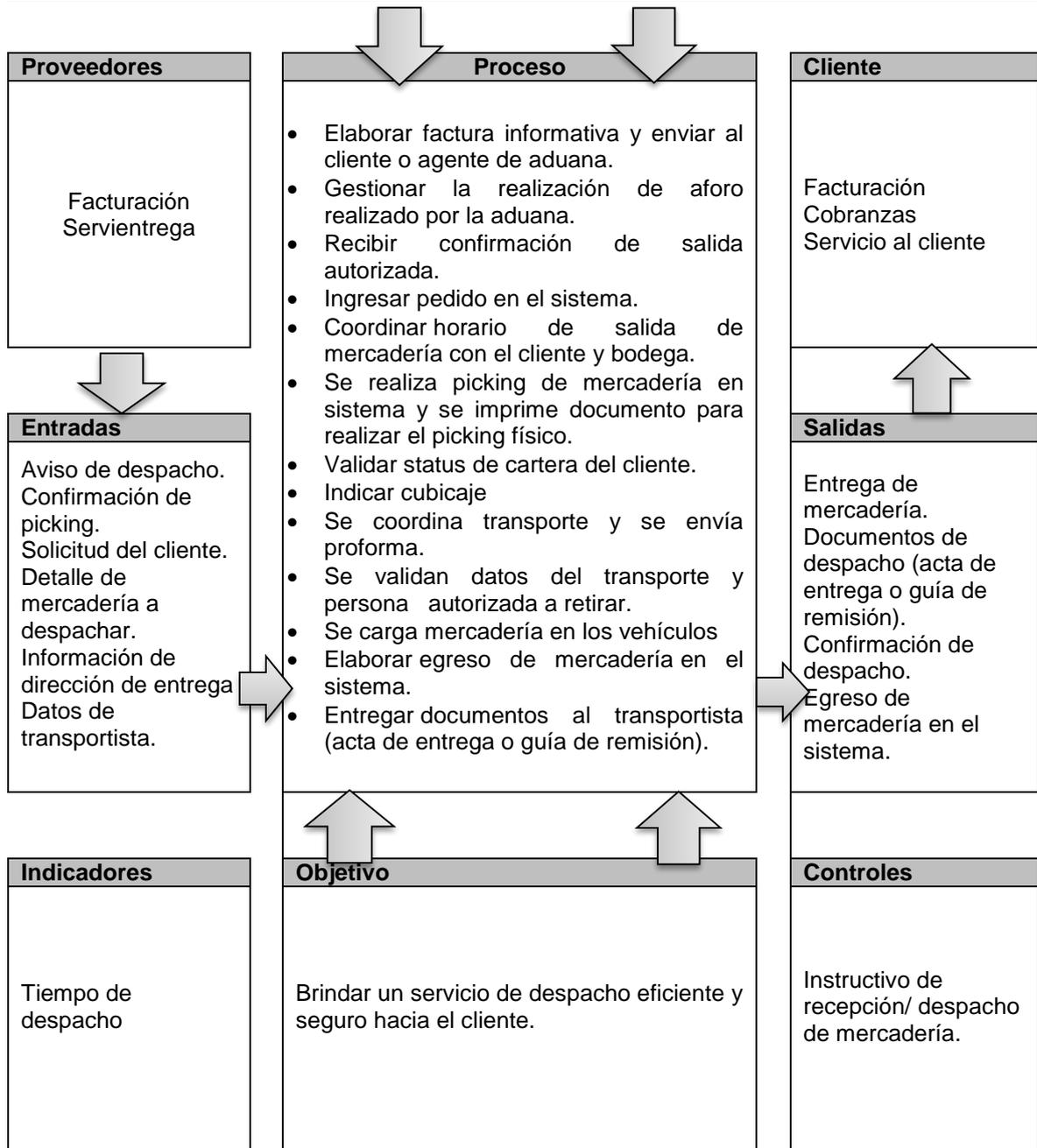
Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Numero de egresos de mercadería erróneos	Medir la eficiencia del personal.	(Egresos de mercadería erróneos/ Total de Egresos de mercadería)	%	Mensual	Gerente Logística
Eficiencia	Tiempo en despacho de mercadería	Determinar la eficiencia del personal.	(Horas utilizadas en despachos de mercadería/ Numero de despachos de mercadería)	minutos	Mensual	Gerente Logística

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	15%	>=5%	<=15%	<5%
<	90	>=45	<90	>=45 minutos	
Meta	5% Egresos Erróneos 60 minutos en despacho de mercadería.				

H. Ficha de proceso.

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Distribución de Mercadería	Codificación	H
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Solicitud de ingreso, orden de ingreso	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Computadores, sistema Softcargo.	RRHH	Gerente de logística, Gerente Comercial, Asistente Logístico Jefe de bodega, Operarios.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 48

I. Descripción del Subproceso Reclamos y atención al cliente

El subproceso de Reclamos y atención al cliente es uno de los primordiales en la empresa ya que como finalidad busca la atención de consultas, pedidos o reclamos provenientes de los clientes con el objetivo principal de la satisfacción del mismo.

El subproceso comienza con recibir el mail o llamada de notificación del cliente ya sea esta alguna consulta, pedido o reclamo. Luego, analizar o verificar el requerimiento del cliente informando y consultando a las partes involucrados como La Aduana, Bodega, Ventas, Logística o Comercial de ser el caso, solicitando información acerca del requerimiento presentado por el cliente para emitir una respuesta y solución al cliente en el caso que aplique. Finalmente, emite un reporte el cual se lo deja asentado por correo enviado al cliente y con copia a las áreas involucradas.

Entradas

Llamada o mail con requerimiento del cliente.

Salidas

Información entregada al cliente.

Solución de reclamos a los clientes.

Recursos

Infraestructura: Oficina para atender las llamadas.

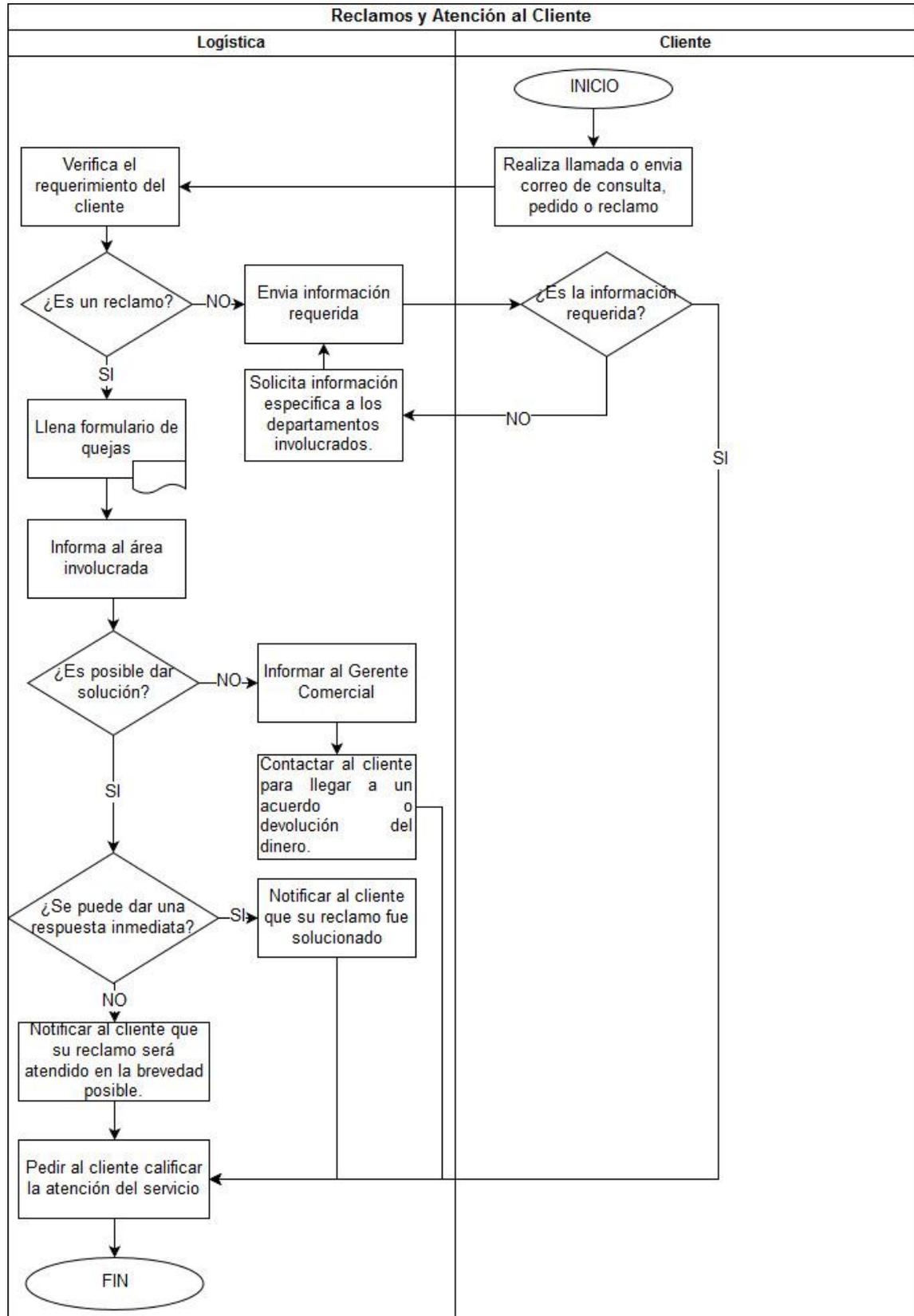
Hardware y software: Para este subproceso se requiere 1 computador con conexión a internet, teléfono convencional con salida a llamadas celular.

Talento humano: Recepcionista.

Materiales: Suministros de oficina y formulario de quejas.

Controles: Calificación del servicio brindado.

I Diagrama de flujo del subproceso Reclamos y Atención al cliente.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 50

I Ficha de Indicadores

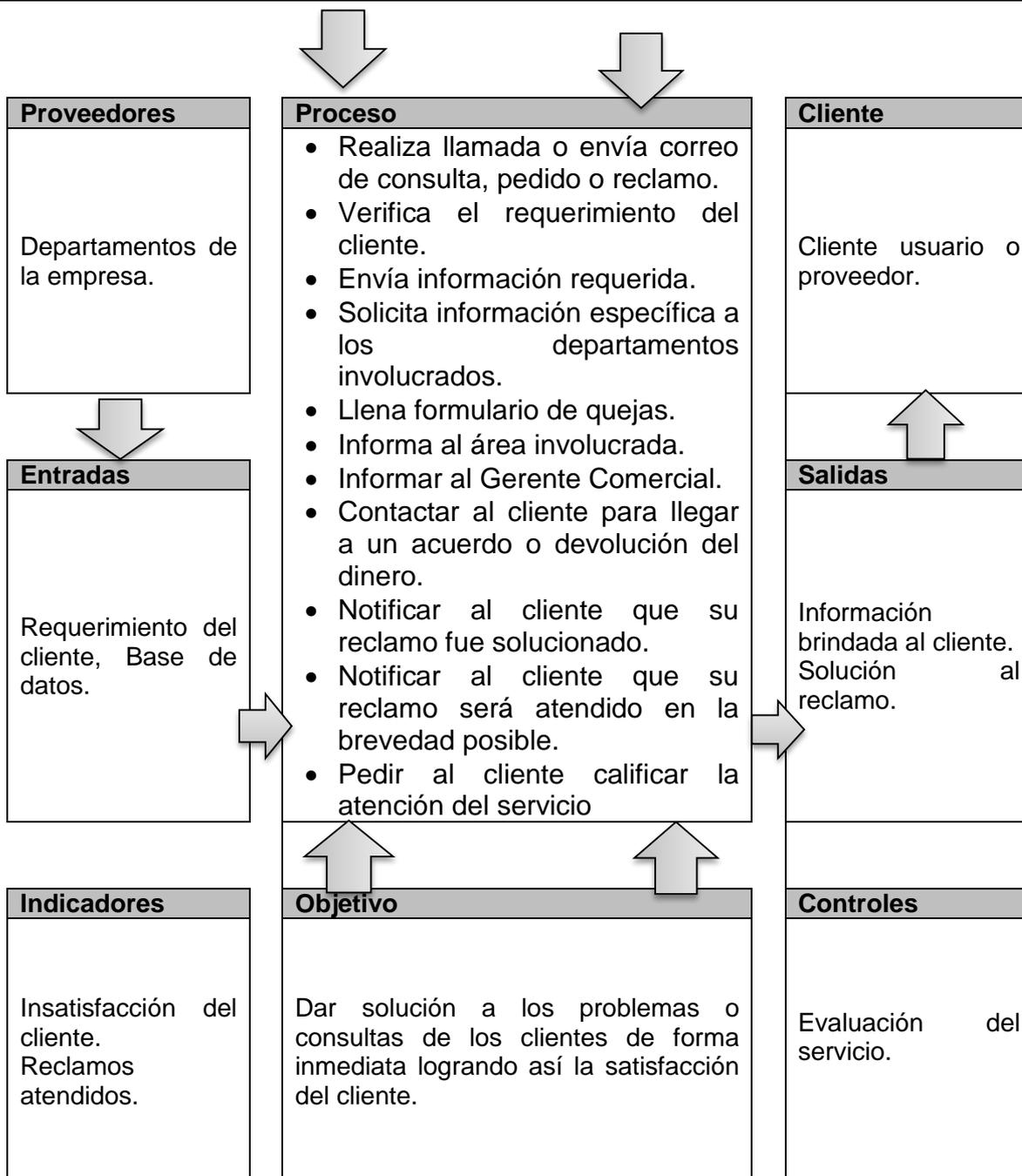
Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Insatisfacción del cliente.	Medir la eficiencia del personal con la que trata al cliente.	Numero de Evaluaciones del cliente malo y regular.	#	Mensual	Gerente Logística
Eficiencia	Reclamos atendidos.	Determinar la eficiencia del personal para resolver reclamos del cliente.	Reclamos atendidos/Total de Reclamos	%	Mensual	Gerente Logística

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	30	>=15	<=30	<15
<	30%	>=30%	<50%	>=50%	
Meta	10 reclamos 50% de los reclamos atendidos.				

I Ficha de procesos.

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Reclamos y atención al cliente	Codificación	I
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Mail reclamo del cliente, formulario de queja.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Computadores, base de datos cliente.	RRHH	Logística.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 52

J. Descripción del subproceso de Requerimiento y capacitación del personal.

El departamento de Recursos Humanos es una de las áreas fundamentales de la empresa debido a que se encarga del reclutamiento en este caso debido a que la empresa es parte de un grupo o consorcio el personal designado a esta empresa viene enviado por el reclutamiento del grupo.

Es por tal motivo que el subproceso inicia con la inducción del personal y la capacitación del área a desempeñarse, a cargo del jefe de cada área.

Entradas

Requerimiento de personal

Personal enviado del reclutamiento del grupo.

Salidas

Solicitud de requerimiento de personal.

Personal capacitado.

Recursos

Infraestructura: Oficina para la capacitación.

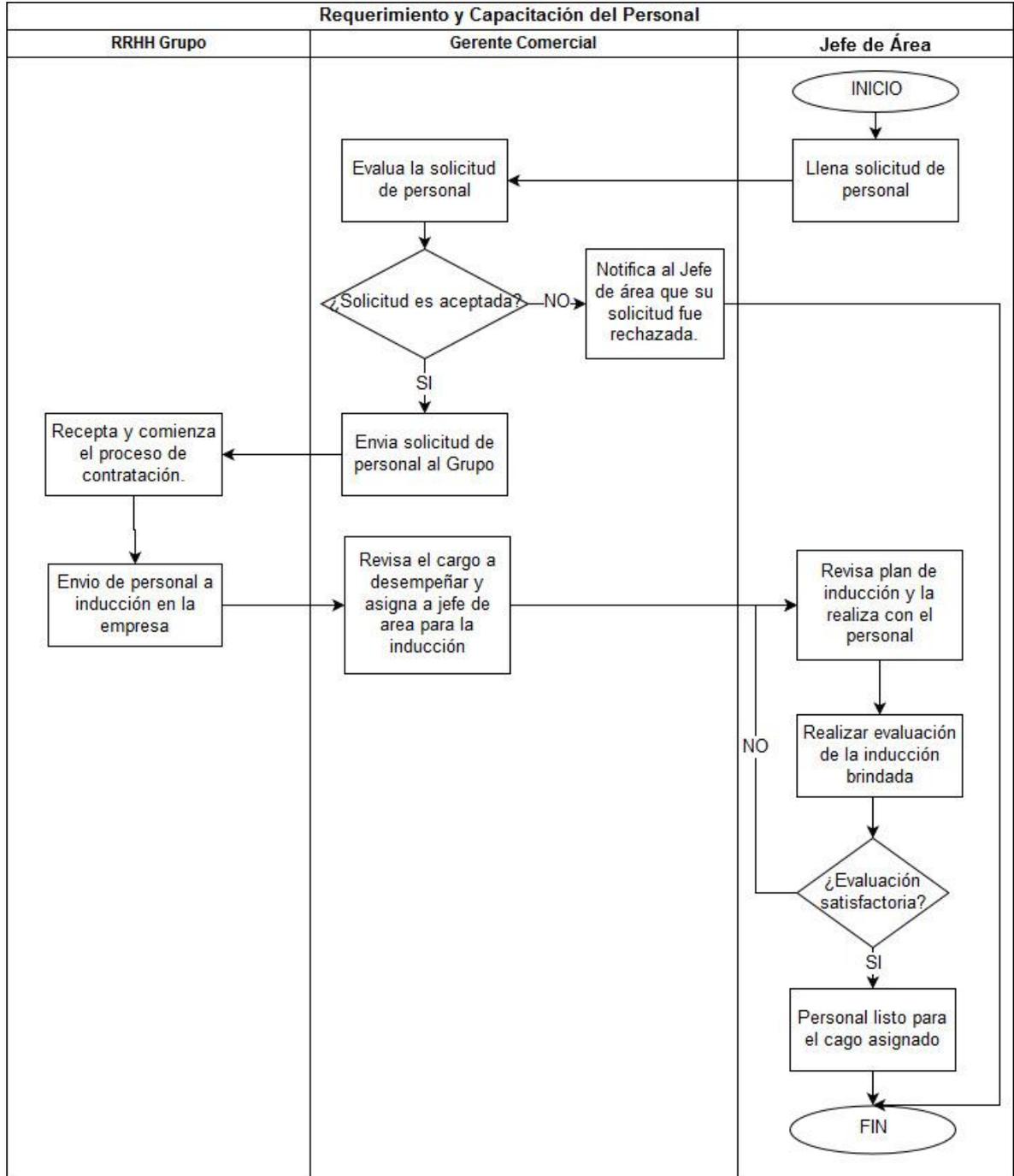
Hardware y software: Para este subproceso se requiere 1 computador con conexión a internet, teléfono convencional.

Talento humano: Jefe de Logística, Bodega, Comercial o Ventas.

Materiales: Suministros de oficina e instructivos de la empresa.

Controles: Evaluación de la inducción realizada.

J. Diagrama de flujo del subproceso Requerimiento y Capacitación del personal.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 54

J. Indicadores de gestión del subproceso Requerimiento y capacitación del personal.

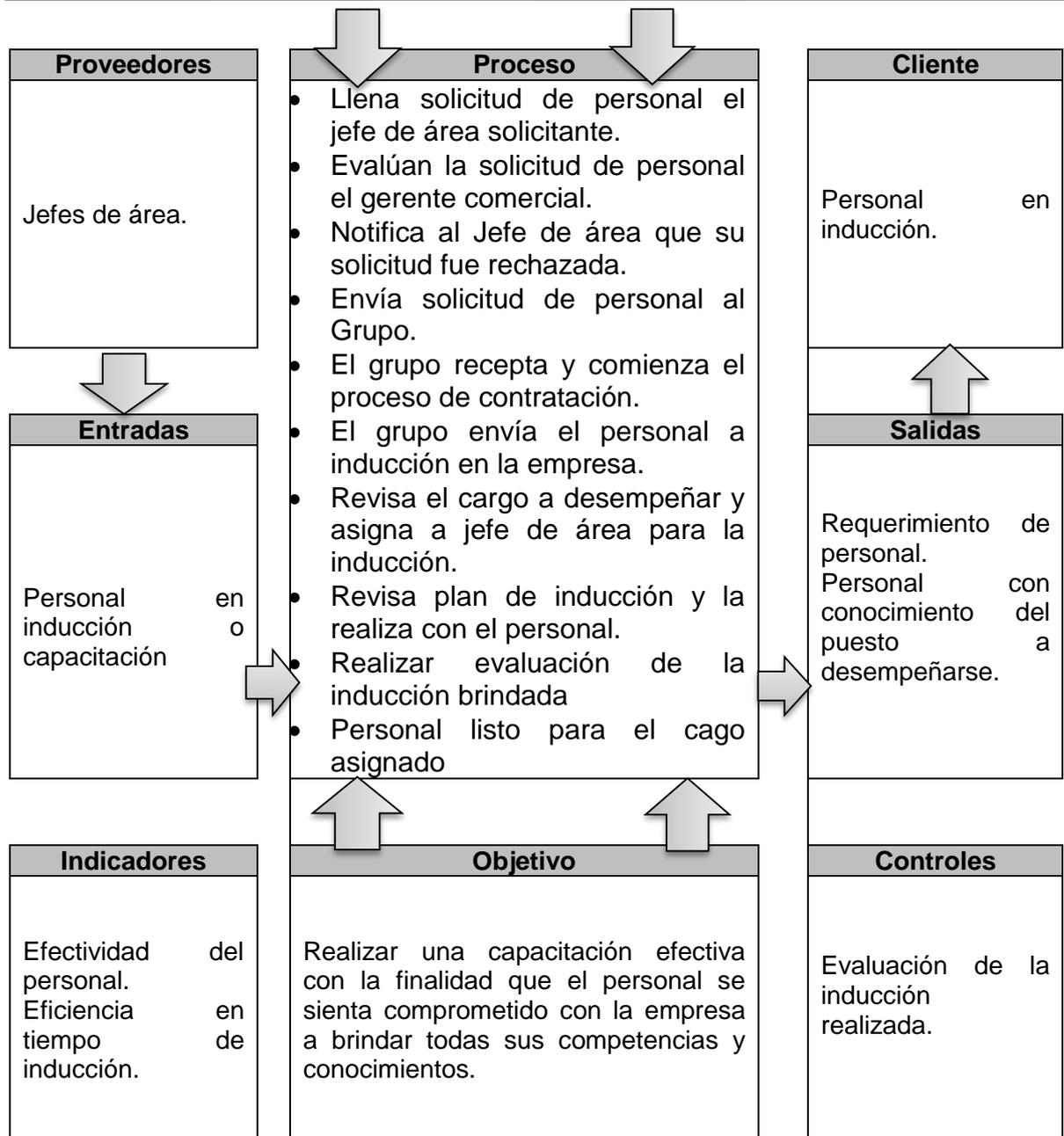
Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Efectividad	Efectividad del personal.	Medir la eficiencia del personal.	(Horas extras/ total de horas trabajadas)	%	Mensual	Gerente Comercial
Eficiencia	Eficiencia en tiempo de inducción	Determinar la eficiencia de inducción del personal	(Tiempo de inducción/ Tiempo planificado para inducción)	%	Semestral	Gerente Comercial

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	30%	>=10%	<=30%	<10%
Meta	5%				

J. Ficha de proceso

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Requerimiento y capacitación del personal	Codificación	J
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Computadores y teléfono.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Programas utilitarios.	RRHH	Jefes de Área.



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 56

K. Descripción del subproceso de Requerimiento de compra.

Este subproceso inicia con una solicitud de compra enviada por el jefe de cada área para el abastecimiento o uso de suministros en las actividades desempeñadas en el trabajo.

El jefe de área enviara una solicitud de compra al área de Logística encargado de las compras el cual debe analizar la solicitud y determinar si se aprueba o no la compra para los ítems solicitados.

Entradas

Solicitud de compra

Salidas

Suministros o materiales solicitados.

Recursos

Infraestructura: Oficina para la atención de la solicitud.

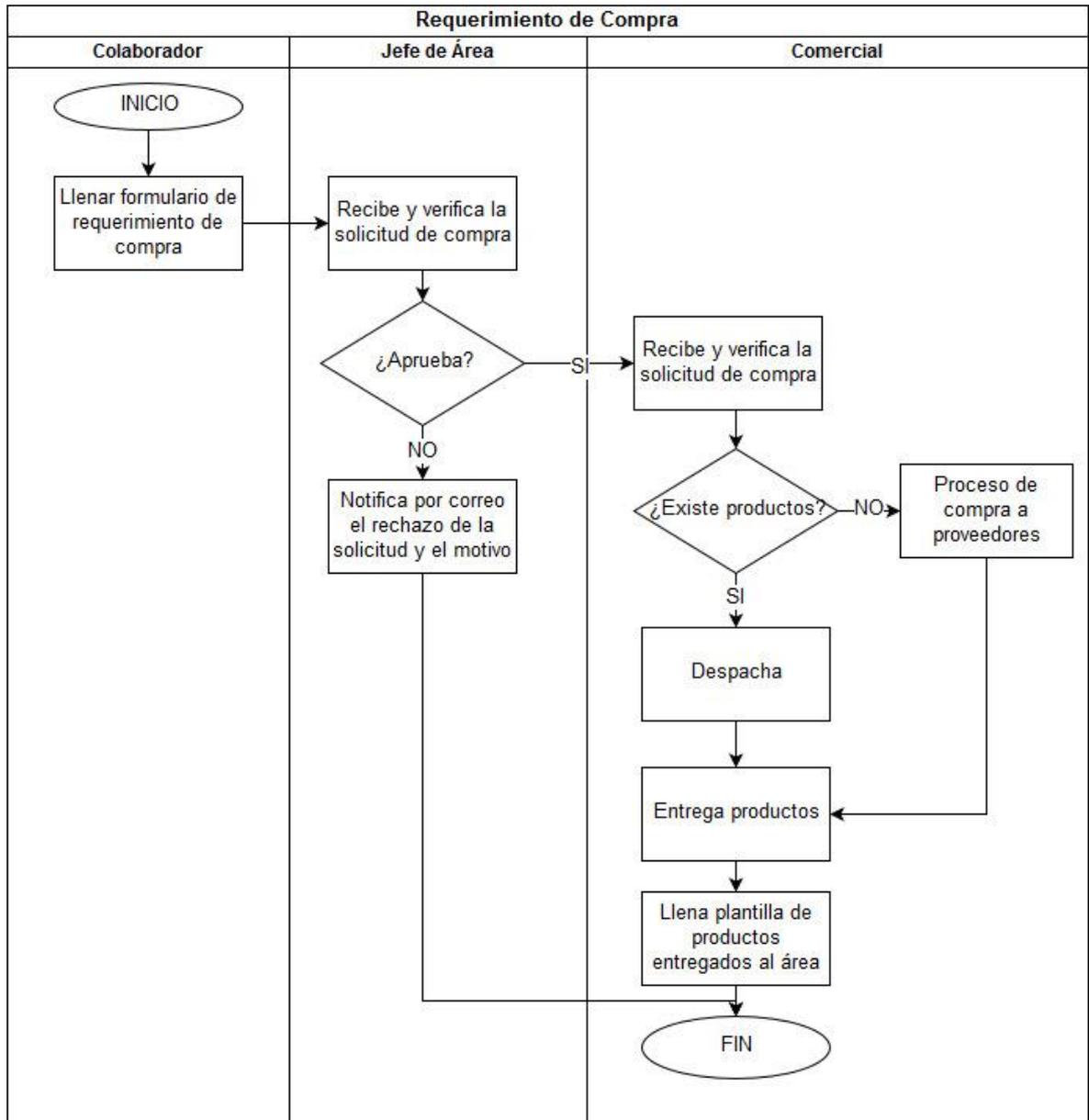
Hardware y software: Para este subproceso se requiere 1 computador con conexión a internet, teléfono convencional.

Talento humano: Asistente de Logística.

Materiales: base de datos de proveedores.

Controles: Informe de inventarios y suministros entregados al área.

K. Diagrama de flujo del subproceso de Requerimiento de Compra



K. Indicadores de gestión del subproceso Requerimiento de Compra

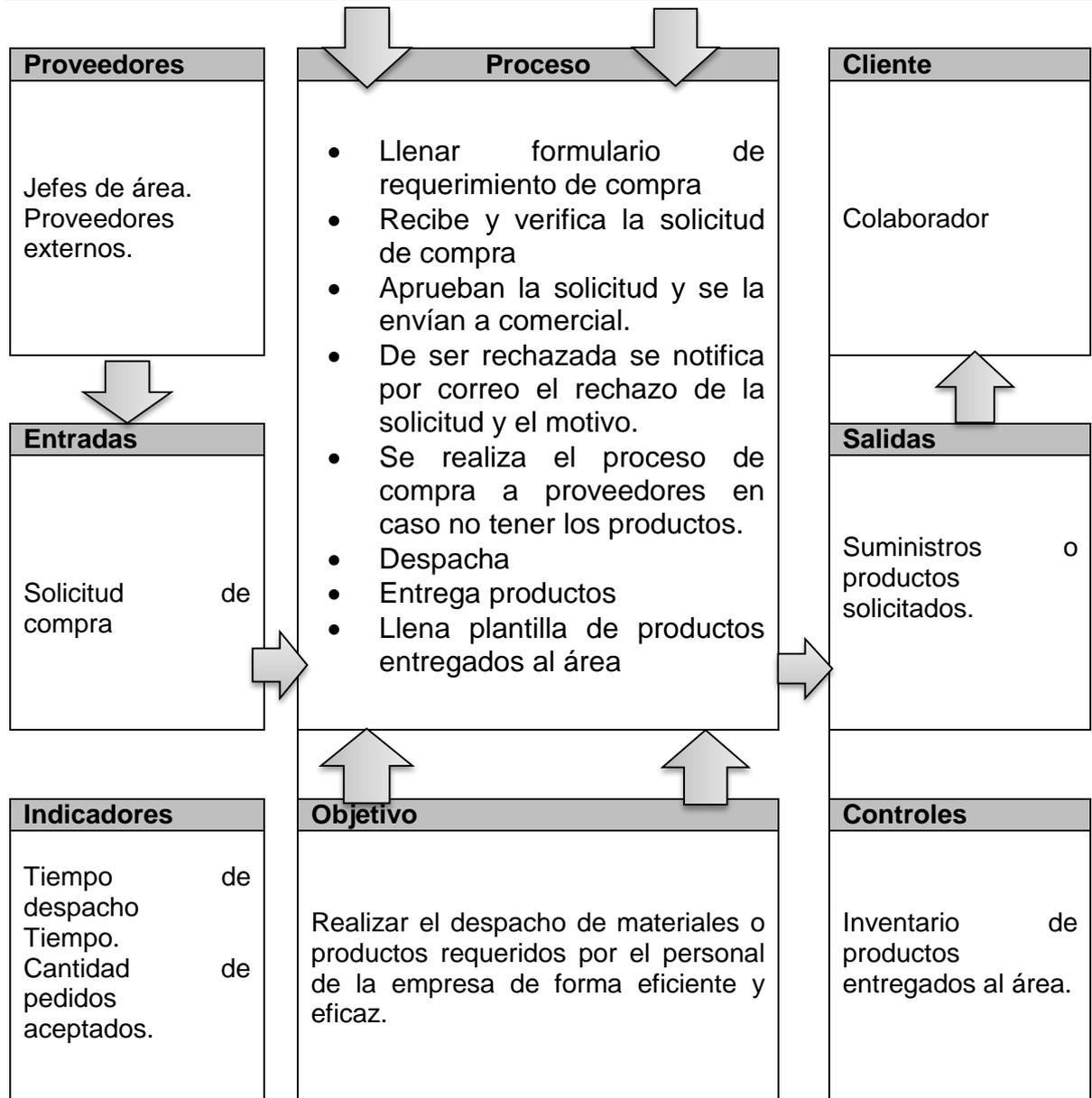
Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Eficacia	Tiempo de despacho Tiempo.	Medir la eficacia de despacho de ítems solicitados	Tiempo de solicitud enviada hasta la entrega de productos	Horas	Mensual	Comercial
Eficiencia	Cantidad de pedidos aceptados	Controlar que todos los pedidos sean aceptados.	Cantidad de pedidos aceptado/total de pedidos	#	Mensual	Comercial

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	24	>=18	<24	<18
<	30	>=30	<50	>=50	
Meta	18 Horas 50 Pedidos aceptados				

k. Ficha de proceso

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Requerimiento de compra	Codificación	k
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Computadores y teléfono.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Programas utilitarios.	RRHH	Jefes de Área, Comercial



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 60

L. Contabilidad

L Descripción del subproceso de Registros contables.

El subproceso de registros contables es el encargado de registrar contablemente las transacciones que se realizan. Se registra en el sistema la información de las facturas recibidas por los gastos incurridos, para luego emitir la correspondiente retención. Después de ello se gestionan los pagos a proveedores esto debe registrarse en el sistema contable, ya que el pago está ligado a la factura por el servicio o bien recibido que anteriormente se registró. En el caso que se requiera se realizan los asientos manuales, se elaboran las declaraciones, lo ajustes contables. Al final de cada mes se realiza el cierre de mes para elaborar los Estados Financieros que son presentados al Gerente Comercial y los accionistas.

Entradas

- Facturas de gastos.
- Reporte de ingresos.
- Estado de cuenta bancaria.
- Datos del proveedor
- Facturas emitidas

Salidas

- Estados Financieros
- Retenciones emitidas
- Conciliación Bancaria.

Recursos

Físicos: Teléfono convencional, Celulares, Computadoras, Internet Impresoras y archivadores.

Técnicos: Utilitarios de Windows, sistema Softcargo y Seebiling.

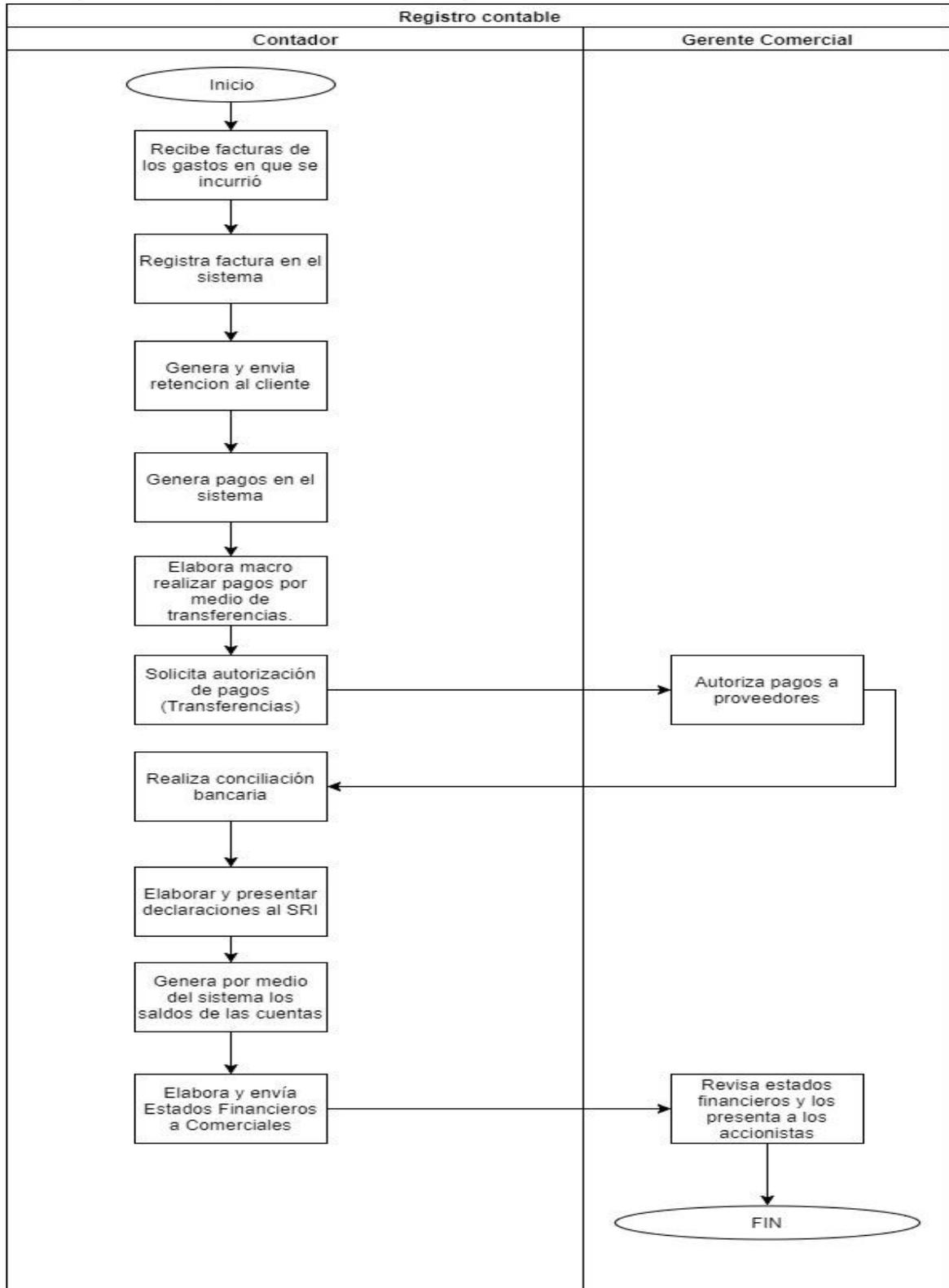
Económicos: presupuesto.

RRHH: Gerente Comercial y Contador

Controles

Información solicitada por los entes reguladores SRI Y Superintendencia de compañías.

L. Diagrama de flujo del subproceso Registro Contable



Depósito Aduanero en La Ciudad de Guayaquil	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 01 de agosto del 2017
		Página 62

L. Ficha de Indicadores

Variable	Nombre	Objetivo	Formula	Unidad De Medida	Frecuencia	Responsable
Eficacia	Tiempo de demora en pagos.	Medir la eficiencia con que la empresa realiza pagos.	Tiempo de vencimientos de pago de facturas a proveedor	Horas	Mensual	Comercial
Eficiencia	Multas por declaraciones tardías	Disminuir atrasos en entrega de declaraciones .	Número de declaraciones presentadas de forma tardía.	Numero	Mensual	Contabilidad

Límites de cumplimiento	Inaceptable		Aceptable		Óptimo
	>	30	>=15	<30	<15
>	3	>=1	<3	<1	
Meta	10 reclamos 0 Multas				

L. Ficha de proceso

Descripción del Proceso			
Nombre del Proceso	Registro Contable	Codificación	L
		Fecha	05/08/2017

Recursos			
Físicos	Computadores y teléfono.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Programas utilitarios.	RRHH	Gerente de Logística, Comercial, Contabilidad.

