



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA MEJORA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE
INDICADORES DE MEDICIÓN PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
SUMINISTROS AUTOMOTRICES "

TESINA DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentada por:

CINTHYA MARIELA GARCÍA ARIAS

CLAUDIA SOFÍA TORRES DOYLET

Guayaquil - Ecuador

2011

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas especiales a las que queremos agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de nuestras vidas. Algunas están aquí con nosotras y otras en nuestros recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotras, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

CINTHYA

SOFÍA

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo a los seres que más queremos y quienes siempre han sabido guiarnos en todos los aspectos de nuestras vidas privadas y estudiantiles. Gracias a quienes que con sus sabios consejos siempre nos mantuvieron y a quienes en los momentos de felicidad así como en la adversidad supieron dirigirnos hacia el éxito que hoy alcanzamos. Es a nuestras queridas familias a quienes dedicamos este trabajo, producto del esfuerzo de nuestros años de estudiante.

TRIBUNAL GRADUACIÓN

Ing. Diana Montalvo Barrera
DIRECTORA DE TESINA

Econ. Julio Aguirre Mosquera
DELEGADO

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Cinthy García Arias

Claudia Torres Doylet

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto es exponer la importancia de un control en todas las áreas de la organización a través de los indicadores que permiten tener una idea concreta de la situación administrativa, financiera y operativa para mejorar su desempeño, competitividad y precisión de operaciones aumentando su rentabilidad.

El presente proyecto presenta el diseño de un Sistema de Control para la mejora administrativa y financiera a través del análisis de indicadores de medición para una empresa distribuidora de suministros automotrices.

En el primer capítulo se expone la justificación del problema con sus respectivos objetivos a alcanzar y cuál ha sido la metodología que se ha aplicado para llevar a cabo este proyecto.

El segundo capítulo muestra los aspectos teóricos y conceptos básicos que han sido utilizados en el proyecto, información necesaria como bases legales, técnicas y una descripción del área al cual nos enfocaremos.

En el tercer capítulo, se detalla la información general de la empresa y las actividades que desempeña a través del análisis de los procesos y funciones asignadas.

En el cuarto capítulo se describirán los procesos que se realizan en el área de Importaciones, los problemas que existen y la revisión a través de la elaboración de un Diagrama de Ishikawa. Éste análisis deberá ser realizado mediante indicadores de medición, considerando aspectos que deberían ser incluidos de acuerdo a la situación actual de la compañía.

En base a este estudio, en el capítulo cinco se realiza el diseño de los indicadores de medición; que aportarán a la mejora del desempeño de la empresa considerando aspectos que debería contener de acuerdo a la situación actual de la empresa y que serán de gran ayuda para realizar la implementación de los mismos en el capítulo seis.

Al final expondremos las conclusiones y recomendaciones respectivas, que permitirán la ejecución adecuada del sistema propuesto.

ÍNDICE GENERAL

	.PÁG.
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. ANTECEDENTES.....	3
1.1. Justificación del problema.....	3
1.2. Objetivo General.....	4
1.3. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Limitaciones.....	5
1.5. Metodología de la Tesina.....	6
CAPÍTULO 2.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Conceptos Básicos.....	7
2.2. Aspectos Legales.....	9
2.3. COMEXI.....	13
2.4. Estadísticas Nacionales.....	14
2.5. Indicadores.....	18

2.6. Diagrama de Ishikawa.....	22
CAPÍTULO 3.....	23
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
3.1. Reseña Histórica.....	23
3.1.1. Actividad Económica.....	24
3.1.2. Misión	25
3.1.3. Visión	25
3.1.4. Objetivos Generales	25
3.1.5. Valores.....	26
3.1.6. Política de Calidad	26
3.1.7. Objetivos de Calidad.....	27
3.1.8. Línea de componentes que venden y distribuyen.....	27
3.1.9. Estructura Organizacional.....	28
3.1.10. Análisis de Fuerza Laboral	29
3.1.11. Jornada Laboral.....	29
3.1.12. Análisis FODA	30
CAPÍTULO 4.....	32
4. PROCESO DE IMPORTACIÓN	32
4.1. Gestión del Talento Humano	33
4.2. Gestión Administrativa	35
4.3. Procedimiento del Proceso de Importaciones.....	35
4.3.1. Información Orden de Compra	35
4.3.2. Confirmación de licencia.....	36
4.3.3. Seguimiento de la mercadería	36

4.3.4.	Entrega de documentos al agente de aduana	37
4.3.5.	Desaduanización	38
4.3.6.	Costeo de mercadería	38
4.4.	Flujo Simplificado del Proceso de Importación	39
4.5.	Problemas y Análisis de Causas del Proceso de Importación	40
4.6.	Objetivos del Área de Importaciones en relación a los problemas que presenta.....	46
4.7.	Posibles riesgos del Área de Importaciones	47
CAPÍTULO 5.....		49
5.	DISEÑO DE LOS INDICADORES PARA EL CONTROL DEL ÁREA DE IMPORTACIONES.....	49
5.1.	Indicadores Logísticos	49
CAPÍTULO 6.....		89
6.	IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES EN EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES.....	89
6.1.	Entregas a tiempo	89
6.2.	Pedidos perfectamente recibidos.....	91
6.3.	Tiempo de Respuesta	94
6.4.	Pedidos devueltos.....	96
6.5.	Costos de Almacenamiento por unidad	98
6.6.	Nivel de Cumplimiento de Despacho	103
6.7.	Calidad de la Facturación	105
6.8.	PEDIDOS PENDIENTES POR FACTURAR.....	107
CAPÍTULO 7.....		110
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110

7.1. Conclusiones	110
7.2. Recomendaciones	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	
ANEXOS.....	
ANEXO 1 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	
ANEXO 2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	

ABREVIATURAS

B/L	Bill of Loading (Documento de Embarque) y/o Conocimiento de Embarque
B/L MATER	B/L dirigido a Naviera y/o Consolidadora de Carga
B/L Hijo	Dirigido de Proveedor a Consignatario
DAV	Declaración Aduanera de Valores
DAU	Declaración Aduanera Única (Vía Electrónica)
FOB	Free of Board: Mercadería puesta en la Borda del Buque
CFR	Mercadería puesta en la borda del buque más el Flete Internacional
CIF	Mercadería puesta en la borda del buque más Flete Internacional más seguro
Art.	Artículo
GYE	Guayaquil
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
IVA	Impuesto al Valor Agregado
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 3.1 Rodamientos.....	27
Figura 3.2 Retenedores	28
Figura 3.3 Mangueras.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Análisis FODA.....	31
Tabla 2. Resumen de indicadores a aplicar	50
Tabla 3. Indicador: Entregas a tiempo	88
Tabla 4. Indicador: Pedidos perfectamente recibidos	91
Tabla 5. Indicador: Tiempo de respuesta.....	93
Tabla 6. Indicador: Pedidos devueltos	95
Tabla 7. Indicador: Costo de almacenamiento interno por unidad	98
Tabla 8. Indicador: Costo de almacenamiento externo por unidad	100
Tabla 9. Indicador: Nivel de cumplimiento de despacho	103
Tabla 10. Indicador: Calidad de facturación.....	105
Tabla 11. Indicador: Pedidos pendientes por facturar.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
Gráfico 1. Total de Ventas Anuales del 2003 al 2009	14
Gráfico 2. Utilidad Neta Anual del 2003 al 2009	15
Gráfico 3. Total Activos Fijos Anuales del 2003 al 2009	16
Gráfico 4. Importaciones en Tránsito Anuales del 2003 al 2009.....	17
Gráfico 5. Fuerza Laboral	29
Gráfico 6. Flujo del Proceso de Importación	39
Gráfico 7. Ishikawa de Problemas en Importaciones - Demora de los proveedores	41
Gráfico 8. Ishikawa de Problemas en Importaciones – Desaduanización.....	43
Gráfico 9. Ishikawa de Problemas en Importaciones - Demora de los couriers	45
Gráfico 10.Resultado indicador – Entregas a tiempo.....	89
Gráfico 11.Resultado indicador – Pedidos perfectamente recibidos.....	91
Gráfico 12.Resultado indicador – Tiempo de respuesta	94
Gráfico 13.Resultado indicador – Pedidos devueltos.....	96
Gráfico 14.Resultado indicador – Costo almacenamiento por unidad	98
Gráfico 15.Resultado indicador – Costo almacenamiento por unidad	100
Gráfico 16.Resultado indicador – Nivel de cumplimiento de despacho	103
Gráfico 17.Resultado indicador – Calidad de la facturación	105
Gráfico 18.Resultado indicador – Pedidos pendientes por facturar	107

INTRODUCCIÓN

La implementación de indicadores de gestión es una técnica que cada día se aplica en las empresas a nivel nacional, ya que mediante éstos se puede llevar un mejor control y monitoreo de los procesos realizados en las mismas al igual que una mejor planificación de los procesos que eviten futuras contingencias.

El proyecto fue realizado en una empresa importadora ubicada en la ciudad de Guayaquil. La razón social de esta empresa es la importación y comercialización de componentes industriales y automotrices; por esta razón los departamentos de donde se obtendrá la información para elaborar el diseño de los indicadores de gestión serán: Departamento de Importaciones, Bodega y Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de Productos.

El diseño de los indicadores de gestión está basado en el marco teórico que forma parte del contenido de ésta tesina y el análisis de los mismos basado en el funcionamiento de los procesos de la empresa.

Los indicadores se encuentran divididos en 3 categorías según los requerimientos de la empresa, éstos son: Abastecimiento y Almacenamiento que están destinados para controlar toda la mercadería que se almacena en la bodega y el indicador de Servicio al Cliente el cual será aplicado en el departamento de Planificación, Facturación y Entrega de productos y de ésta manera poder mejorar el servicio que se brinda a los clientes.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES

1.1. Justificación del problema

Hoy en día la mayoría de las empresas enfocadas en el sector industrial, agrícola y automotriz se caracterizan por obtener productos de alto rendimiento en durabilidad y confianza, sin embargo no sólo se deben destacar en su elaboración sino también en su utilización; es por ello que la eficiencia, eficacia y efectividad son factores de fundamental importancia al momento de elegir los productos o servicios que ofrezcan determinadas empresas con el mejor nivel de calidad, al menor costo posible y con la capacidad de responder ante la demanda.

Nuestra hipótesis ha sido discernida en base al análisis de que las empresas del mercado ecuatoriano tienen la necesidad de lograr altos niveles de calidad y productividad, ya que para tener un dominio en el mercado se debe ofrecer productos y servicios de excelencia, a menores costos de producción.

La empresa ha sido creada con el objetivo de satisfacer la demanda de requerimientos de componentes para maquinarias y vehículos en general que se utilizan en el sector agrícola, industrial y automotriz.

Por otra parte, debe comprobarse la existencia de indicadores de calidad que evalúen el desempeño de la empresa, políticas de ventas que le permitan incrementar su capacidad y, por ende, su estabilidad económica y publicidad para promocionar sus productos.

Al existir la competencia global, se agrega un término denominado calidad, el cual ha marcado la pauta en la manera de hacer negocios en todas las organizaciones industriales y empresariales. La calidad se ha destacado por tener como objetivo superar las expectativas de los clientes y generar confianza entre ellos. Está orientado en el rompimiento de estructuras convencionales y estrategias tradicionales de administración de las empresas, adaptándolas a las nuevas condiciones de mercado.

1.2. Objetivo General

Proporcionar a la empresa una herramienta de control para la mejora administrativa y financiera, que le permita llevar una revisión óptima de sus recursos y registrar de manera eficiente las actividades a ejecutarse a través del análisis de indicadores de medición.

1.3. Objetivos Específicos

- Aplicar satisfactoriamente los requisitos de normas internas de calidad o indicadas por los clientes, acorde con las políticas internas.
- Examinar que la administración cuente con los documentos necesarios según los requerimientos de la Ley Orgánica de Aduanas.
- Conocer el sistema actual del manejo de importaciones.
- Comparar requerimientos de la Ley Orgánica de Aduanas con los procesos administrativos y operativos de la organización.
- Proponer acciones para que los problemas actuales en el departamento no se presenten en repetidas ocasiones.

1.4. Limitaciones

- Sólo se analizará el departamento de Importaciones de la ciudad de Guayaquil.
- La aceptación e implementación del mecanismo propuesto es decisión exclusiva de los directivos de la organización.
- El estudio del caso es válido sólo por el lapso de tiempo en que se ejecutó el proyecto.

1.5. Metodología de la Tesina

Para el desarrollo de este proyecto, el proceso a seguir será el siguiente:

- ✓ Obtener información sobre las características de los procesos de importaciones.
- ✓ Determinar medidas de prevención de problemas con la implantación de controles en el proceso de importaciones.
- ✓ Generar un mecanismo de control para asegurar que las importaciones cumplan con los tiempos de llegada establecidos.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptos Básicos

A continuación se definirán algunos conceptos básicos acerca de las importaciones, los cuales son necesarios para una mejor comprensión de la tesina.

Embarque: Acción de cargar las mercaderías sobre los medios de transporte en que han de salir del recinto aduanero con destino al exterior o a otras aduanas del país.

Conocimiento de Embarque: Es el recibo que prueba el embarque de la mercadería; sin este título no se puede retirar la mercancía en el lugar de destino.

Courier: Persona o empresa que se dedica a entregar mensajes, paquetería y correo con correspondencia y documentos, cuando tienen carácter de urgente. También se aplica el término courier al envío mismo.

Aforo: Operación de reconocer las mercancías, verificar su naturaleza y valor, establecer su peso, cuenta o medida, clasificarlas en la nomenclatura arancelaria, determinando los aranceles e impuestos que les son aplicables.

Desaduanización: Autorización del pago de tributos aduaneros, siempre y cuando en el aforo documental o en el aforo físico, no aparecieran observaciones que formular a la declaración. Una vez pagados los tributos al comercio exterior en uno de los bancos autorizados para receptor los pagos, la aduana proceda a la confirmación de los mismos, luego de lo cual, autoriza la entrega de la mercadería.

Guías de Remisión: Es el documento que sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional por cualquier motivo y su origen lícito.

Hoja de Costo: Es una hoja en donde se detallan las características de la mercadería tales como: concepto, cantidad, costo de precio por unidad, parcial y el total del precio de las mismas.

Pedido de Flete: Es el precio del transporte de mercancías, que puede fijarse por un tanto al mes, por una cantidad proporcional al peso, volumen o número de mercancías transportadas o por una cantidad alzada.

Partidas Arancelarias: Corresponden a la clasificación básica conformada por dos grupos de dos dígitos cada uno: el primero identifica al capítulo, y el segundo a la partida. Por ejemplo:

06.02

Plantas vivas, incluyendo sus raíces, esquejes e injertos y micelios (bulbos, cebollas, tubérculos, raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, así como plantas, plantas jóvenes y raíces de achicoria).

Guía Aérea: También denominado Airway bill. Documento que expide una empresa de transporte aéreo, como constancia de haber recibido del embarcador o del despachador, determinadas mercancías para transportarlas de un aeropuerto a otro. Tiene carácter de contrato de transporte de carga.

Carta de porte: Es el documento que justifica el desplazamiento de mercancías y el contenido de las mismas. La carta de porte debe redactarse en papel o bien en formato electrónico (TEI/EDI).

2.2. Aspectos Legales

Las importaciones en el Ecuador están respaldadas por la legislación ecuatoriana con una gama de decretos, resoluciones, convenios, reglamentos y normas con el objetivo de regularizar este tipo de actividades que se realizan dentro del país.

2.2.1. Constitución del Ecuador

Art. 306.- Título VI “Régimen de desarrollo”, Capítulo Cuarto, Sección Séptima - Política Comercial, segundo párrafo establece que *“El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.”*

2.2.2. Ley de Régimen Tributario Interno

La Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador fue creada para regular los tributos para las diferentes actividades en el país, entre ellas la Importación.

Se debe de tomar en cuenta los siguientes artículos:

Art. 59 Base Imponible en los bienes importados.- La base imponible, en las importaciones, es el resultado de sumar el valor CIF de los impuestos, aranceles, tasas, derechos, recargos y otros gastos que figuren en la declaración de importación y en los demás documentos pertinentes.

Art. 70 Declaración, liquidación y pago de IVA para mercaderías importadas.- En el caso de las importaciones, la liquidación del IVA se efectuará en la declaración de

importación y su pago se realizará previo al despacho de los bienes por parte de la oficina de aduanas correspondientes.

Art. 86 Declaración, liquidación y pago del ICE para mercaderías importadas.- En el caso de importaciones, la liquidación del ICE se efectuará en la declaración de importación y su pago se realizará previo al despacho de los bienes por parte de la oficina de aduanas correspondientes.

2.2.3. LOA (Ley Orgánica de Aduanas)

Capítulo V Declaración Aduanera

Art. 43 Párrafo 3.- En las importaciones, la declaración se presentará en la aduana de destino, desde siete días antes, hasta quince días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías.

Art. 46 Párrafo 6 inciso d.- Cuando sea la primera vez que un importador presenta una declaración aduanera, o si el importador no ha realizado importaciones durante los dieciocho meses previos a la importación actual.

Toda importación cuyo valor sea mayor a 4,000 dólares de los Estados Unidos de América, deberá contar con el siguiente certificado de verificación en origen, excepto las importaciones destinadas al sector diplomático y consular,

las mercaderías declaradas en tránsito aduanero con destino al exterior, el equipaje acompañado de viajero.

Art. 54 Auditoría.- El Gerente Distrital dispondrá las auditorías respecto de importaciones o exportaciones de mercancías, de los tres años inmediatos anteriores realizadas al amparo de regímenes aduaneros especiales.

Art. 55 Importaciones a consumo.- La importación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías extranjeras son nacionalizadas y puestas a libre disposición para su uso o consumo definitivo.

Art. 116 Información Pública Párrafo 2.- La Corporación Aduanera Ecuatoriana, remitirá diariamente al Banco Central del Ecuador toda la información sobre importaciones y exportaciones realizadas, para fines estadísticos.

Art. 125 Reformas numeral 1.- El Directorio del Banco Central dispondrá que las importaciones y las exportaciones sean declaradas al Banco Central del Ecuador o sus sucursales, en cuyo caso normará la forma y plazo de validez. En todo caso tales declaraciones deberán ser previas al embarque y requerirán del visto bueno otorgado por el Banco Central. El incumplimiento de esta obligación

por parte de los importadores acarreará el reembarque inmediato de la mercancía.

2.2.4. Obligación Operativa de un Gerente General

Absolver las consultas sobre el arancel de importaciones respecto de la clasificación arancelaria de las mercancías.

Disposiciones Transitorias

TERCERA.- Los derechos adquiridos por personas naturales o jurídicas de acuerdo con leyes, reglamentos, concesiones, autorizaciones ministeriales o contratos legalmente celebrados con anterioridad a esta ley en materia de importaciones o exportaciones, subsistirán por el tiempo que se hubiere concedido el derecho.

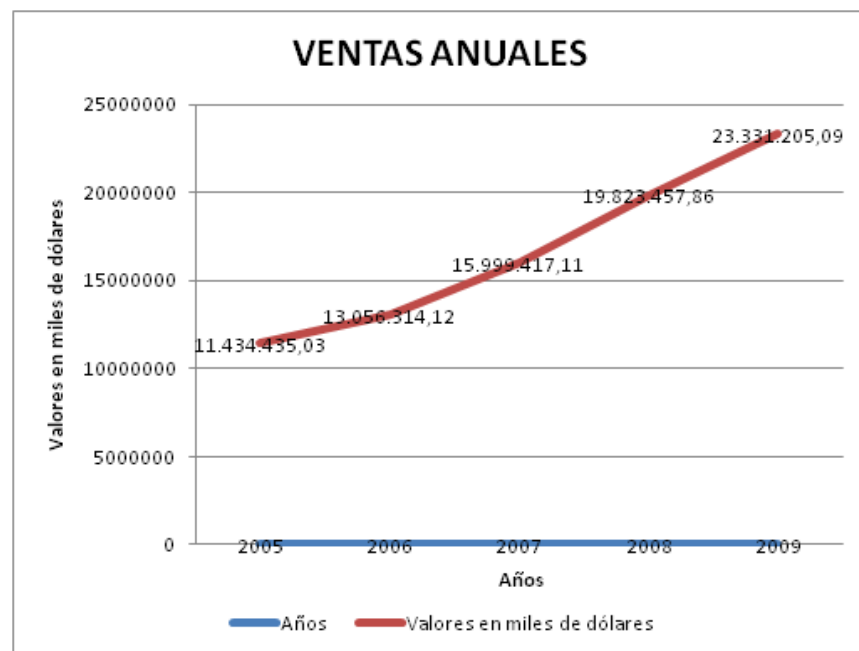
2.3. COMEXI

Es el consejo de Comercio Exterior e Inversiones; tienen un nexo entre el sector público y privado para establecer de forma conjunta los lineamientos, es decir, resoluciones a corto, mediano y largo plazo; las cuales impulsan las relaciones comerciales del país con el exterior.

2.4. Estadísticas Nacionales

A continuación se muestran los gráficos que hacen referencia a las cuentas más representativas de la empresa y que fueron analizadas para determinar la tendencia de las mismas.

GRÁFICO 1
TOTAL DE VENTAS ANUALES DEL 2003 AL 2009
 FUENTE: Departamento de Contabilidad
 ELABORADO POR: C. G.

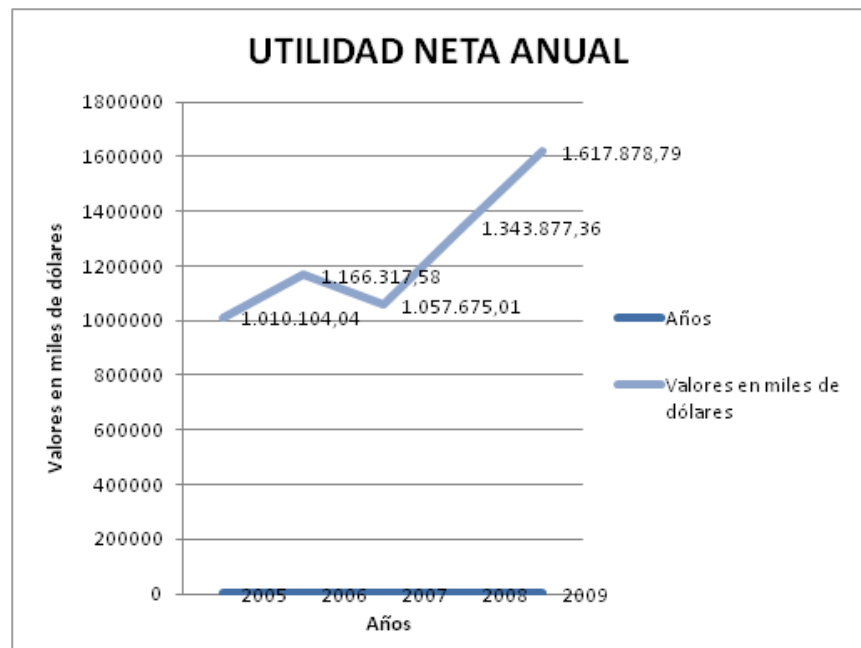


En el *Gráfico 1*, se muestran las ventas anuales de la compañía comprendidas en el período del año 2005 al 2009, dentro de los cuales se puede observar un incremento continuo debido al crecimiento de las operaciones de comercialización de la empresa.

Este incremento se debe a los altos estándares de calidad en las operaciones que realizan, ofreciendo un excelente servicio al cliente a través de la venta de mercadería proveniente de importaciones y los cumplimientos de las entregas a tiempo.

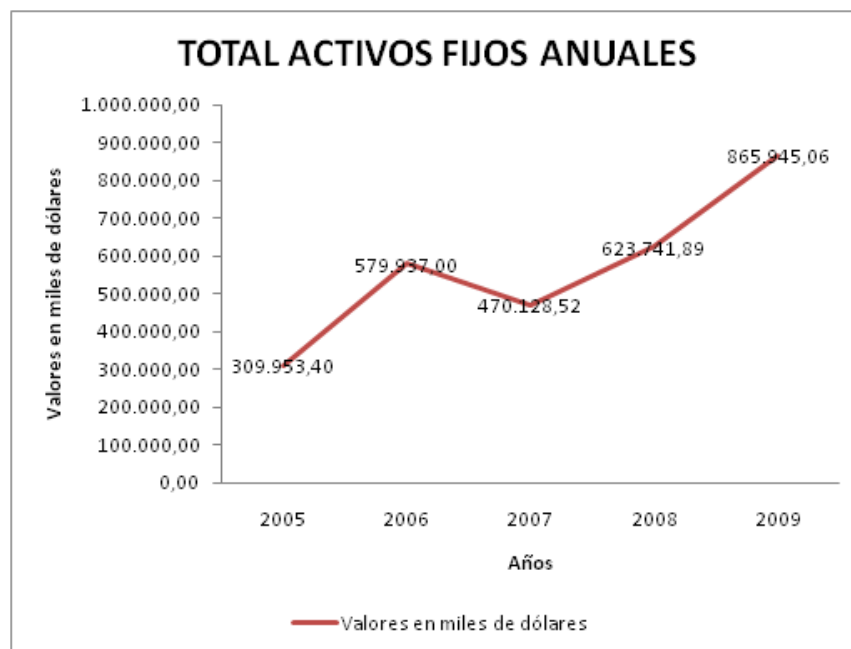
Todos estos factores hacen que se tenga clientes satisfechos lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas que posee la empresa.

GRAFICO 2
UTILIDAD NETA ANUAL DEL 2003 AL 2009
FUENTE: Departamento de Contabilidad
ELABORADO POR: C. G.



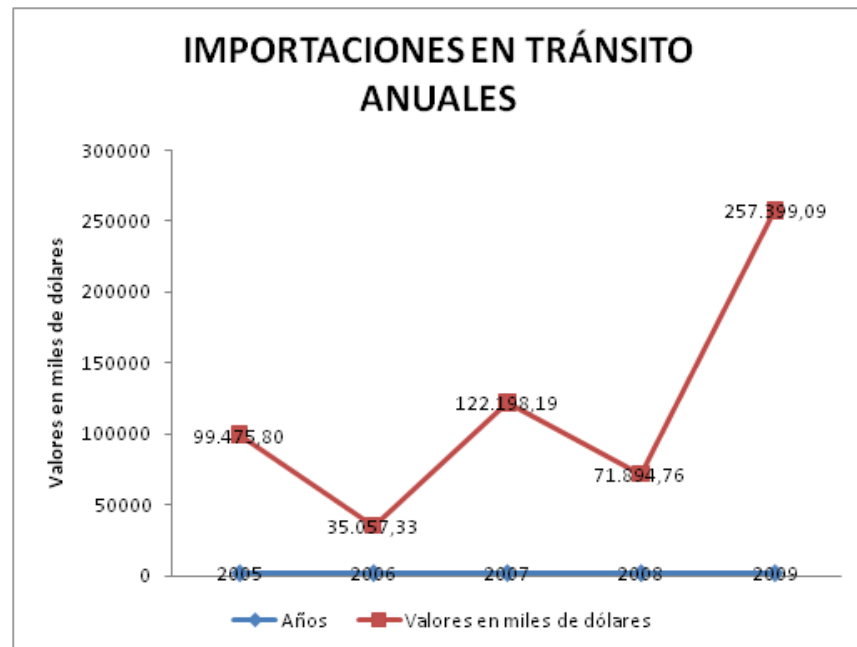
El *Gráfico 2*, representa la utilidad neta anual de la compañía comprendidas en el período del año 2005 al 2009 dentro de los cuales podemos observar como menor año en utilidad el año 2005, posterior se ve un incremento considerable en el año 2006 pero en el siguiente 2007 una baja de la utilidad, y finalmente vemos que del año 2008 – 2009 tienen un excelente incremento el cual está en tendencia positiva.

GRÁFICO 3
TOTAL ACTIVOS FIJOS ANUALES DEL 2003 AL 2009
FUENTE: Departamento de Contabilidad
ELABORADO POR: C. G.



En el *Gráfico 3*, se muestra el total de activos fijos que constituían parte de la compañía en el período comprendido entre los años 2005 y 2009. Se observa un incremento durante dos años consecutivos y luego decrece en el año 2007 a causa de la venta realizada de activo para realizar una inversión para mejoras de la empresa. En los años posteriores vemos una tendencia al incremento de activos de la empresa lo cual beneficia a la empresa para otorgamientos de créditos, financiamientos de deudas, entre otros. Es el respaldo que posee la empresa.

GRÁFICO 4
IMPORTACIONES EN TRÁNSITO ANUALES DEL 2003 AL 2009
 FUENTE: Departamento de Contabilidad
 ELABORADO POR: C. G.



Este *Gráfico 4*, representa las importaciones en tránsito anuales donde podemos observar que existe una variación constante. En el año 2005 una moderada cantidad, en el 2006 con tendencia decreciente, el 2007 con tendencia alta, en el 2008 de nuevo disminuye en una moderada cantidad y finalmente en el 2009 una tendencia alta progresiva.

2.5. Indicadores¹

Son relaciones de datos numéricos que hacen posible evaluar el desempeño y los resultados en cada componente de gestión clave para la organización.

Permiten determinar qué tan cerca se está del cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Los indicadores pueden estar expresados en unidades de medida como:

- ✓ Horas
- ✓ Días
- ✓ Porcentajes

El primer paso para comenzar a desarrollar una herramienta de gestión a través de indicadores, consiste en tener definido los aspectos importantes de cada proceso, las variables relevantes y cómo obtener la información sobre las mismas para tomar decisiones oportunas en base a la información que generan los indicadores.

Los indicadores logísticos buscan evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión logística de la organización, así como la utilización de la tecnología y el manejo de la información.

¹ Stoner James, Freeman Edwar (1994), "Administración" 5ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana SA, México.

2.5.1. Utilidad de un indicador

- ✓ Comparar resultados con respecto a determinados objetivos y metas de cualquier actividad humana: proyecto, proceso, programas, tareas (Indicador de eficacia).
- ✓ Comparar los consumos de recursos contra niveles presupuestados, óptimos, estándares o ideales utilizados en la realización de tareas (Indicador de eficiencia).
- ✓ Evaluar la relación entre recursos y resultados (Indicador de efectividad).
- ✓ Evaluar los efectos y las externalidades que generan (Indicador de impacto).

2.5.2. Elaboración de indicadores

Los indicadores se crean en base a cómo una organización está logrando sus objetivos. Se necesita identificar indicadores que le hagan posible medir el progreso de las actividades de la organización a diferentes niveles. Es una forma de especificar que un objetivo será específico, realista y tangible.

Existen por lo menos tantos indicadores como resultados (o varios indicadores para un mismo resultado) y algunos para el propósito de la organización.

2.5.3. Clasificación de los indicadores logísticos de almacenamiento²

a) Indicadores de servicio

Este grupo de indicadores mide el nivel de servicio que la empresa presta a sus clientes, tanto internos como externos. Incluye:

- ✓ *Nivel de servicio*: Número de pedidos recibidos sobre número de pedidos enviados.
- ✓ *Pedidos entregados a tiempo*: Mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos, en la fecha o período pactado con el cliente.
- ✓ *Pedidos entregados completos*: Mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente; es decir, determina la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado.
- ✓ *Pedidos devueltos*: Conocer el número de devoluciones que se efectúan en los pedidos entregados.

² Luis Aníbal Mora (2008), "Indicadores de la gestión logística" ECOE Ediciones, Colombia.

- ✓ *Ciclo de la Orden de Compra o Tiempo de respuesta:* Éste tiene por objeto controlar el tiempo que transcurre desde que el cliente realiza el pedido, hasta el momento en que lo recibe físicamente. Este indicador debe expresar el ciclo normal de orden y por lo tanto debe calcularse excluyendo los pedidos urgentes y los pedidos programados.
- ✓ *Documentación sin problemas:* Mide el porcentaje de facturas generadas – recibidas sin ningún error. Es importante que la compañía, además de calcular éste indicador, documente las causas de problemas de facturación.
- ✓ *Pedidos entregados perfectos:* Éste mide la calidad total de la entrega de pedidos en una compañía.

2.5.4. Beneficios del empleo de indicadores

- ✓ Es una fuente de información para identificar problemas.
- ✓ Proporciona parámetros para ofrecer beneficios cuantificables a los clientes.
- ✓ Permite mayor satisfacción de las necesidades de los clientes, al trabajar en los factores que afectan directamente la calidad del servicio ofrecido.

- ✓ Con el continuo empleo y análisis de los índices se pueden proponer y desarrollar mejores prácticas logísticas.
- ✓ Aplicar correcciones en la Cadena de Abastecimiento para evitar los errores encontrados en el proceso logístico.

2.6. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1943.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Reseña Histórica³

La organización es fundada en Guayaquil en 1973 e inicia con la venta de rodamientos y retenedores. En 1975 gracias a un programa de abastecimiento ordenado y eficaces fuerzas de ventas se posesionan en el segmento de rodamientos como un especialista frente a sus competidores.

En 1985 inaugura filiales en Quito y posterior a esa fecha en Cuenca. Luego en 1995 incorpora la línea de bandas y le traslada las fortalezas adquiridas en la línea de rodamientos (conocimiento y capacidad de respuesta). Gracias a su crecimiento inaugura la matriz en la Av. Juan Tanca Marengo en Guayaquil.

Un año después introduce a su portafolio de productos los equipos de monitoreo de rodamientos y las juntas homocinéticas.

En el 2001 suma a su portafolio la línea de mangueras manteniendo la misma filosofía de las líneas anteriores. Entre el

³ HIVIMAR S.A. (2010), www.hivimar.com

2003 y 2004 se convierte en distribuidor autorizado de la línea SKF y ofrece asesoría en mantenimiento para el sector industrial.

Obtiene su certificación de calidad ISO 9001 – 2000 en el año 2004.

Para el año 2005 incluye lubricante y partes automotrices a su línea de productos. Se transforma en un proveedor de soluciones integrales en el área de componentes industriales y automotrices (rodamientos, retenedores, bandas, mangueras, lubricación y partes automotrices).

3.1.1. Actividad Económica

La empresa en la que se desarrolla la tesina fue constituida en el año de 1992, es proveedora de soluciones integrales en el área de componentes industriales y automotrices, cuyas competencias incluyen:

- Venta y distribución de componentes (rodamientos, retenedores, bandas, mangueras, lubricación y partes automotrices)
- Asistencia técnica para la compra y aplicación del componente

- Asesoría en el mantenimiento de los componentes (diagnóstico y soporte)
- Capacitación en la aplicación y manipulación de los componentes que distribuyen.

Maneja una sólida red de distribución en todo el país, posee sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca, y coordina todas sus operaciones desde su casa matriz en Guayaquil.

3.1.2. Misión

“Ser una organización líder en Ecuador con excelencia en la distribución de rodamientos y líneas complementarias, suministrando servicios y soluciones para el mantenimiento de maquinaria y vehículos en general, con profesionalismo, dinamismo y seriedad.”

3.1.3. Visión

“Ser la mejor opción en la provisión de repuestos y soluciones, generando valor a nuestros clientes, empleados, y accionistas.”

3.1.4. Objetivos Generales

Los objetivos generales son:

- Servir al cliente de forma rápida y oportuna
- Optimización de recursos que posee la organización.
- Clara orientación al cliente

3.1.5. Valores

Profesionalismo y excelencia: Somos una empresa calificada que persigue la mejora continua en su desempeño, apoyándonos en profesionales altamente capacitados.

Dinamismo: Somos una empresa ágil y eficiente preocupada por brindar soluciones rápidas a nuestros clientes. Para ello contamos con trabajadores dinámicos que toman la iniciativa e impulsan el desarrollo.

Seriedad y responsabilidad: Somos una empresa seria que respeta el precio justo, las normas, y las regulaciones impuestas por la ley. Asumimos con responsabilidad nuestro trabajo buscando siempre la satisfacción total de nuestros clientes.

3.1.6. Política de Calidad

La empresa tiene la siguiente política respecto a la Calidad:

“Somos líderes en la distribución de rodamientos y líneas complementarias de prestigio mundial. Buscamos la satisfacción de nuestros clientes y el mejoramiento continuo de nuestro sistema, mediante un amplio stock, un adecuado soporte técnico y un personal comprometido.”

3.1.7. Objetivos de Calidad

La empresa tiene altos estándares en lo que se refiera a la Calidad y persigue los determinados objetivos, entre ellos el crecimiento y expansión de la compañía. Véase *Anexo 1*

3.1.8. Línea de componentes que venden y distribuyen



FIGURA 1
RODAMIENTOS
FUENTE: HIVIMAR



FIGURA 2
RETENEDORES
FUENTE: HIVIMAR



FIGURA 3
MANGUERAS
FUENTE: HIVIMAR

3.1.9. Estructura Organizacional

La empresa cuenta con las principales áreas funcionales que son: Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Ventas, Logística e Ingeniería. Siendo el área principal la de Ventas

por el volumen de entrega de productos al cliente. A continuación se muestra dicha estructura. Véase ANEXO 2.

3.1.10. Análisis de Fuerza Laboral

La empresa cuenta con una fuerza laboral de 203 empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

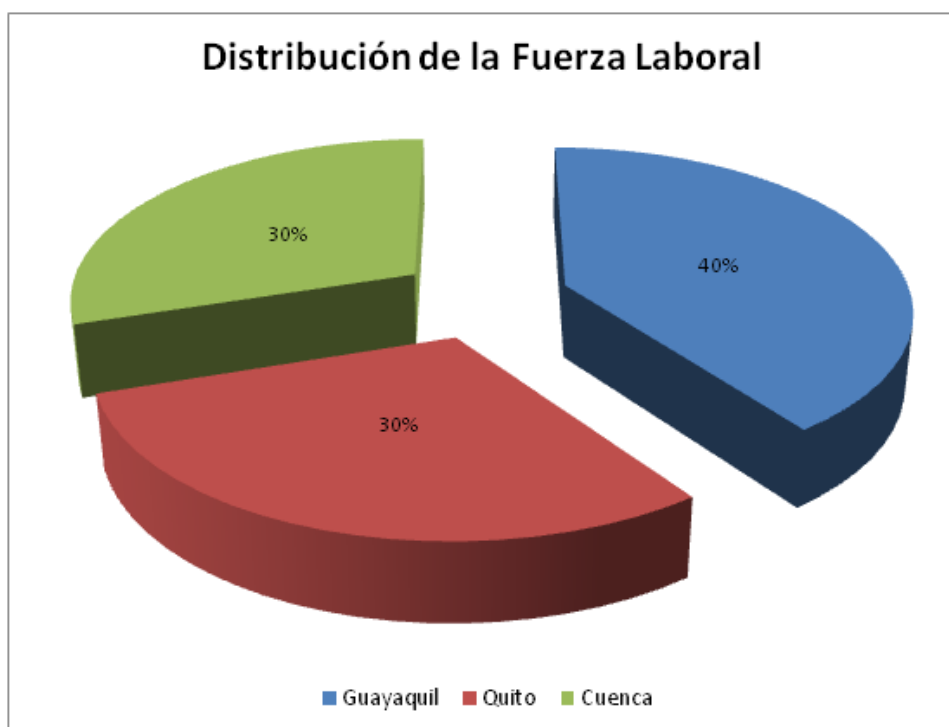


GRÁFICO 5
FUERZA LABORAL
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.1.11. Jornada Laboral

Tienen un horario específico para el área de administración y ventas. El cual se define de la siguiente manera:

➤ Área de Ventas

Lunes a Viernes: 08H30 – 18H00

Sábados: 09H00 – 13H00

➤ Área Administrativa

Lunes a Viernes: 09H00 – 17H30

También cuentan con un servicio de emergencia las 24 horas del día y los 7 días de la semana. Además de un call center para cualquier inquietud.

3.1.12. Análisis FODA

Para el desarrollo del análisis es necesario reconocer aquellos factores internos y externos que afectan positiva y negativamente al desarrollo de la organización.

Se consideran como factores internos, las fortalezas y las debilidades de la organización, por lo que resultará posible actuar directamente sobre ellas; a diferencia de los factores externos como oportunidades y amenazas, que por lo general resulta difícil poder modificarlas. En la TABLA 1 se muestra el Análisis FODA de la empresa.

**TABLA 1
ANÁLISIS FODA**

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en distribución de accesorios automotrices e industriales con amplia red de distribución. • Profesionales capacitados en sus respectivas áreas que ofrecen soluciones idóneas a los requerimientos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta una mejor organización de actividades. • Fallas en los canales de comunicación con los proveedores. • Mala provisión de repuestos, ya que no se tiene la adecuada precaución para tener un stock completo de repuestos.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Red informática local y regional para realizar consultas de stock, órdenes y status de pago. • Optimización de recursos y una clara orientación al cliente a través de la implementación de un ERP (Enterprise Resource Program). • Evolución del mercado, están siendo cambiantes las costumbres y hábitos de consumo por parte del cliente ya que no se rehúsan a los productos nuevos. • Cobertura al sector automotriz en todas sus marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la entrega de mercadería que afectan la eficiencia y eficacia de los procesos internos y externos de la organización. • Pérdida de recursos monetarios y mala reputación entre los clientes. • Marcas internacionales posicionadas en el mercado nacional. • Reducción de precios en repuestos por productos de países vecinos y el contrabando de los mismos.

CAPÍTULO 4

4. PROCESO DE IMPORTACIÓN

El área de importaciones está enfocada a la distribución de los materiales y repuestos que utilizan las empresas manufactureras en el país en sus maquinarias y vehículos en general. El objetivo del desarrollo de este proyecto es para determinar la mejora de gestión del área de importaciones.

La función del departamento de Compras es dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de compra nacional y de importación. Calificar a los proveedores teniendo en cuenta la documentación requerida, los precios, la calidad y el servicio. Solicitar las cotizaciones que se requieran para elaborar los comparativos necesarios para tomar decisiones. Elaborar las órdenes de compra para todos los bienes o servicios que se requieran, con copia al almacén y/o bodega y otra para el proveedor. Compras es responsable de la coordinación del procedimiento de importaciones y la comunicación estrecha con los agentes de servicio en apoyo al proceso.

El fuerte de la empresa se desarrolla en sí, a través de ésta área debido a poseer un buen nivel de importaciones de componentes

automotrices e industriales en el mercado, lo que conlleva al mismo a manejar con exclusividad su proceso relacionado con clientes.

Las importaciones representan para esta organización la mayor parte de ingresos debido a que esa es su fuente de captación de clientes (proveedores) con respecto a repuestos automotrices e industriales.

Visión del departamento

“Ser el socio estratégico del área comercial con un abastecimiento oportuno, eficiente y rentable con un servicio de alta calidad y mejora continua en nuestra cadena de valor.”

Misión del departamento

“Ser un equipo integrado, capacitado, eficiente y, mediante el mejoramiento continuo en nuestra cadena de valor, establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores, para alcanzar y mejorar los niveles de rentabilidad de la compañía garantizando un nivel de servicio competitivo hacia nuestros clientes.”

4.1. Gestión del Talento Humano

Es necesario que la organización cuente con un mecanismo o proceso estricto de selección de personal, el cual le permita dotarse de gente capacitada y competente que reúne los

requisitos indispensables para ocupar un puesto en el área requerida.

La empresa cumple con el adecuado proceso de selección, pero no es equitativo en la distribución de funciones del personal que labora en los departamentos.

En el caso del Área de Importaciones están dos personas que son las encargadas del proceso y que no tienen asignadas las tareas de manera razonable.

En lo que respecta al nivel de educación profesional del personal, la mayoría posee un título y están ubicados en las áreas relacionadas a su especialidad; quienes no lo poseen permanecen en sus puestos debido a los años de experiencia que han obtenido en los mismos, pero están instruyéndose para obtener el mismo.

Existe una buena comunicación en la organización, ya que la información que se maneja es distribuida a través de varios canales de transmisión lo que optimiza el tiempo de llegada de la misma a los funcionarios de la empresa.

4.2. Gestión Administrativa

El Área de Importaciones maneja la información a través de programas como Access y Excel pero no poseen un sistema especializado o una aplicación para cada uno de los registros que conlleva el proceso.

La asignación de tareas para las dos personas encargadas del área, debería ser distribuida por proveedores y no por tipo de importación, lo que genera que las personas encargadas de generar reportes con información relativa al proceso desconozcan del avance de los procesos en su totalidad.

4.3. Procedimiento del Proceso de Importaciones⁴

4.3.1. Información Orden de Compra

Luego de que el jefe de compras informa al supervisor de comercio exterior la existencia de una orden indicando proveedor, peso y volumen se determina:

- ✓ Las diferentes opciones para traer la mercadería
- ✓ Negociar precio de flete
- ✓ De existir series nuevas se determina la partida arancelaria correspondiente

⁴ Tomado de: Manual de Procedimiento de HIVIMAR

4.3.2. Confirmación de licencia

Una vez que el jefe/asistente de compras da por confirmadas las series que van a ser importadas el supervisor/asistente de comercio exterior procede:

- ✓ Contactar al proveedor de servicios informando la llegada de la carga en origen.
- ✓ Revisar información proporcionada por el operador de servicio versus la de compras (proveedor, peso, bultos recibidos, cmb).
- ✓ De estar correcta la información se confirma el embarque y la fecha estimada de salida.
- ✓ Se solicita el envío de los documentos originales al proveedor ya sea vía Courier o por medio del proveedor de servicio.
- ✓ Asegurar la mercadería antes del embarque

4.3.3. Seguimiento de la mercadería

El supervisor/asistente realiza el seguimiento constantemente de la mercadería, comunicándose con el operador de servicio solicitando fecha estimada de arribo y el respectivo Conocimiento de Embarque.

- ✓ Actualizar el tablero aéreo, marítimo/terrestre con la información proporcionada
- ✓ La recopilación de los documentos de importación
- ✓ Se envía a custodiar la mercadería

4.3.4. Entrega de documentos al agente de aduana

Luego de obtener los documentos, son entregados al Agente Afianzado de Aduana, para realizar la desaduanización de la mercadería importada:

- ✓ Factura original del proveedor
- ✓ Original de la aplicación de seguro de la mercadería
- ✓ Original del Conocimiento de Embarque (guía aérea, B/L, carta de porte)
- ✓ Original de la carta de retiro del contenedor
- ✓ Nota de pedido
- ✓ Certificado de Origen de ser el caso
- ✓ Guías de remisión
- ✓ Lista de Empaque
- ✓ Archivo Excel para la digitación de la DAV

4.3.5. Desaduanización

Una vez realizado el envío electrónico por parte del agente de aduana se procede con el pago de los derechos arancelarios para desaduanizar la mercadería. Y se procede a:

- ✓ Entregar memo con facturas y pack list a bodega
- ✓ Coordinar la salida de la carga del puerto
- ✓ Registrar la llegada de la mercadería en los respectivos tableros.

4.3.6. Costeo de mercadería

Una vez obtenidos todos los costos incurridos en la importación se procede a:

- ✓ Limpiar el pedido en SAP
- ✓ Ingreso de costos en el almacén virtual en SAP
- ✓ Crear el pedido de servicios IVA en SAP
- ✓ Realizar la entrada de servicios IVA en SAP
- ✓ Realizar la verificación de las diferentes facturas.
- ✓ Hacer la hoja de costeo para la entrega de los documentos en Contabilidad.

4.4. Flujo Simplificado del Proceso de Importación



GRÁFICO 6
FLUJO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN
ELABORADO POR: C.G.

4.5. Problemas y Análisis de Causas del Proceso de Importación

Con el propósito de descifrar las causas que se presentan en el proceso de Importación y determinar el problema, hemos decidido utilizar una herramienta que nos será de mucha ayuda para definir nuestra matriz de decisión a través de objetivos con indicadores.

La herramienta de la cual haremos uso es un DIAGRAMA DE ISHIKAWA. A través de la misma, podremos profundizar en la búsqueda de las causas potenciales del problema, lo que nos permite centrarnos directamente en el análisis del mismo.

A continuación se muestran los principales problemas que se encontraron en el Proceso de Importación y su respectivo análisis con respecto a las causas:

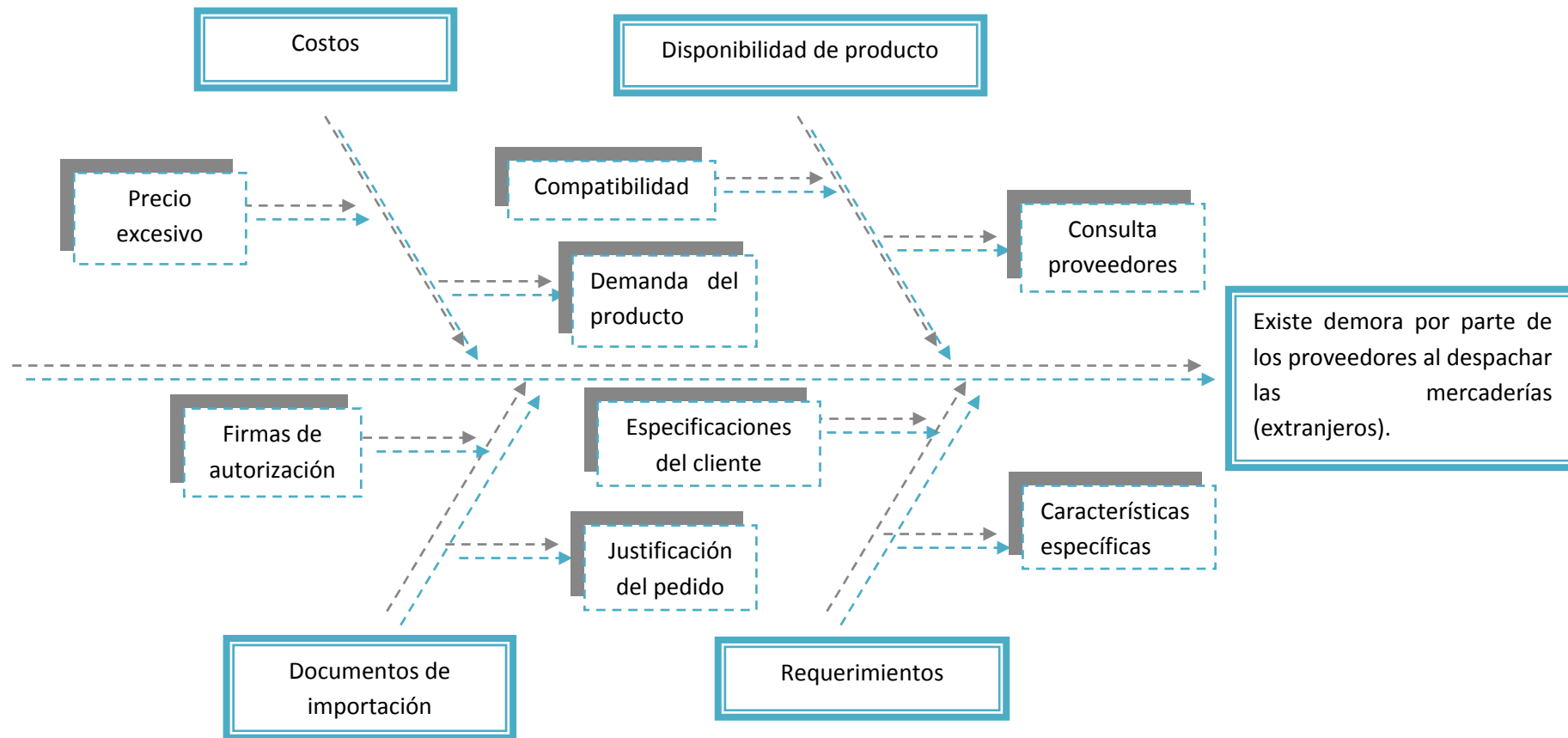


GRAFICO 7
ISHIKAWA DE PROBLEMAS EN IMPORTACIONES – DEMORA DE LOS PROVEEDORES
ELABORADO POR: C.G

4.5.1. ANÁLISIS 1 – DEMORA DE LOS PROVEEDORES

Uno de los factores influyentes en este tipo de problema que se presenta es por parte de la aduana, quienes deberían ayudar con una metodología alterna que agilite el proceso de distribución de los productos importados y facilitar al máximo la disponibilidad de los mismos.

En ocasiones el despacho de las mercaderías no se cumple de manera inmediata por la falta de firmas de los encargados del proceso.

El Departamento de Compras tiene convenios con los proveedores y son precisamente ellos, los encargados de transmitir una queja en el caso de que la recepción del pedido esté retrasada.

La organización tiene un tiempo máximo de espera para la recepción de mercaderías; si el proveedor sobrepasa este límite, se apertura un expediente de seguimiento en el cual se centran exclusivamente en el producto que tiene inconvenientes.

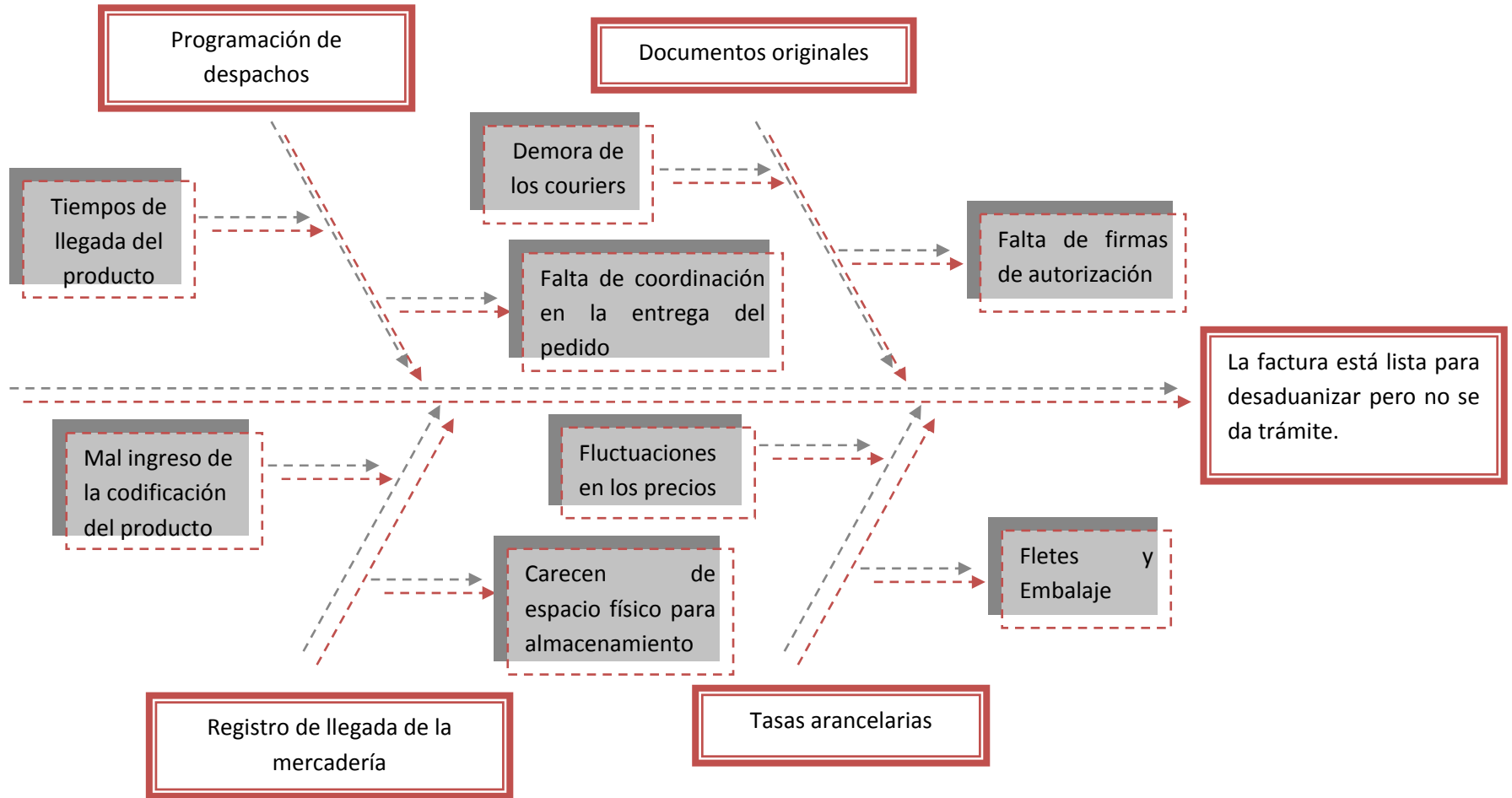


GRÁFICO 8
ISHIKAWA DE PROBLEMAS EN IMPORTACIONES – DESADUANIZACIÓN
ELABORADO POR: C.G.

4.5.2. ANÁLISIS 2 - DESADUANIZACIÓN

El departamento de Compras se encarga de presionar a las personas de la Aduana para poder desaduanizar la mercadería.

Para agilizar el proceso, los proveedores envían originales de la factura por e-mail y esperan por los originales a través de couriers.

La Aduana debería dar prioridad a las mercaderías que deben gestionarse al momento de ser solicitadas, aunque no se siga el orden que corresponda; ya que, existen proveedores que no se acercan a retirar los productos y esto hace que el proceso de entrega se retrase.

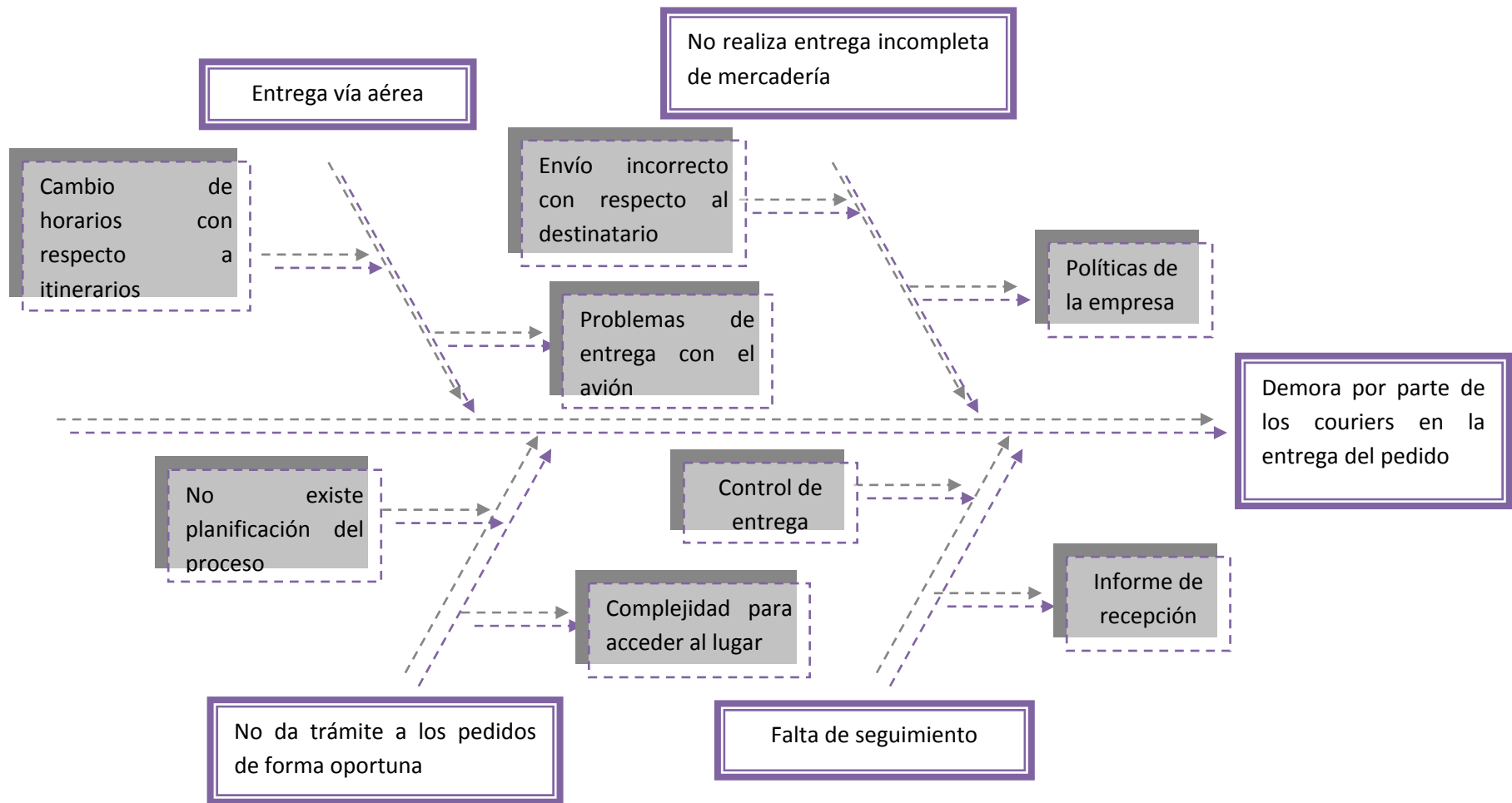


GRÁFICO 9
ISHIKAWA DE PROBLEMAS EN IMPORTACIONES – DEMORA DE LOS COURIERS
ELABORADO POR: C.G.

4.5.3. ANÁLISIS 3 – DEMORA DE LOS COURIERS

Los couriers en ocasiones se demoran en la entrega del pedido, ya que debido a la magnitud del mismo son enviados por vía aérea pero suelen llegar incompletos. Por esta razón la empresa maneja una política de entregar el pedido en su totalidad para evitar la posible existencia de confusiones o reclamos por parte de los clientes.

Los couriers están sujetos a procedimientos de auditoría interna, se concentran en dar trámite a la entrega reciente de pedidos para que conste que el proceso se cumple de manera oportuna; y, los restantes se quedan en una lista de espera lo que causa desorganización. Por ende, éste tipo de anomalías es considerado como una no conformidad por parte de los auditores.

4.6. Objetivos del Área de Importaciones en relación a los problemas que presenta

➤ Financiero

Disminuir la pérdida económica por no tener mercadería disponible para los clientes.

➤ Comunicación con Clientes

Disminuir el porcentaje de quejas debido a la no captación de productos a tiempo.

➤ Tecnología

Obtener una mejora en la recepción de pedidos solicitados por el cliente.

➤ Recursos Humanos

Implementar un sistema que involucre todos los procesos relativos a las importaciones.

Segregar funciones entre las personas encargadas del área de importaciones.

4.7. Posibles riesgos del Área de Importaciones

➤ Financiero

Disminuir la pérdida económica por no tener mercadería disponible para los clientes.

Quiebra por no existir buen volumen de ventas.

Realiza gastos innecesarios para complementar productos de importación.

➤ Comunicación con Clientes

Demanda por no cumplir con la entrega del producto.

Obtener mala reputación con proveedores del medio.

Disminución de la cartera de clientes.

➤ Tecnología

Sustracción de información de archivos que estén disponibles.

No generar backups por períodos.

Infección de virus en los procesadores, lo cual genera pérdida de información.

➤ Recursos Humanos

Personal encargado presenta renuncia por carga de trabajo.

Denuncia directa presentada al Ministerio de Trabajo.

Empleados no cumplen con trabajo asignado.

CAPÍTULO 5

5. DISEÑO DE LOS INDICADORES PARA EL CONTROL DEL ÁREA DE IMPORTACIONES

5.1. Indicadores Logísticos

En este capítulo se definen los indicadores relacionados con el área de importaciones y que van de la mano con la logística de cómo debería manejarse el proceso en la empresa.

Se logró el análisis de los indicadores enfocados en tres aspectos:

- Abastecimiento
- Almacenamiento
- Servicio al Cliente

A continuación se presenta el detalle de los indicadores, con sus respectivas fichas. **VÉASE TABLA 2.**

**TABLA 2
RESUMEN DE INDICADORES A APLICAR**

Código	Tipo de Indicador	Indicador	Objetivo	Resultado Esperado
IND 1	Abastecimiento	Entregas a tiempo	Inspeccionar los productos que se importan, revisar que se cumpla con lo especificado en el manual	Supervisar y monitorear los productos importados y el tiempo de entrega
IND 2	Abastecimiento	Pedidos perfectamente recibidos	Verificar que la entrega haya sido realizada	Los pedidos deberán llegar según lo solicitado en la orden por el cliente
IND 3	Abastecimiento	Tiempo de respuesta	Obtener el tiempo que tomaría llevar a cabo el proceso de importación por actividades	Reducir el tiempo de respuesta a los pedidos solicitados
IND 4	Almacenamiento	Pedidos devueltos	Determinar la cantidad de productos devueltos por parte de los clientes	Regular las devoluciones de los pedidos de los clientes a través de alguna metodología
IND 5	Almacenamiento	Costo de Almacenamiento por unidad	Elaboración de un sistema de distribución de los productos y procedimientos a seguir	Implementación de un plan estratégico para distribuir los productos en la bodega
IND 6	Abastecimiento	Nivel de cumplimiento de despacho	Realizar los despachos en los plazos máximos de entrega	Políticas y Procedimientos para el despacho anticipado de mercaderías.
IND 7	Servicio al cliente	Calidad de la facturación	Controlar que se realicen los rubros correctos	Almacenar, registrar y procesar correctamente la emisión de facturas
IND 8	Servicio al cliente	Pendientes por facturar	Facturar en los tiempos permitidos	Automatización en el proceso de Facturación

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICOS		
DOCUMENTO CPI-1523	ENTREGAS A TIEMPO (ABASTECIMIENTO)	PÁGINA 1
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISIÓN: CINTHYA GARCÍA
APLICABLE : IMPORTACIONES		APROBADO: ING. VIOLETA DOYLET

Definición

El análisis del indicador *entregas a tiempo* es una técnica para determinar la cantidad de unidades importadas, dentro de los tiempos establecidos para el proceso de importación (Lead Time). El cumplimiento de este indicador es fundamental para disminuir los costos de importación y agilizar el servicio de entrega de las ventas.

Alcance

El indicador *entregas a tiempo* está enfocado en el Área de Importaciones y en Bodega de mercadería que son los encargados de mantener el producto bajo control.

Objetivo General

El objetivo consiste en determinar el número de productos importados que llegan tarde y fuera del lead time, y en base a este resultado tomar acciones preventivas y correctivas.

Cálculo

% Cumplimiento Lead Time en Importaciones

$$= \frac{\text{Productos Importados dentro del Lead Time}}{\text{Total de Productos Importados}} \times 100\%$$

Periodicidad

Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable

El responsable por el cálculo y actualización de este indicador, es el personal del departamento de logística.

Fuente de la información

Solicitar al departamento de importaciones, informe acerca del total de productos importados sin problemas que fueron desaduanizados dentro del tiempo establecido, y el total de productos importados, sin importar si cumplieron con el lead.

Área que recibe el indicador

El indicador se presenta a los siguientes departamentos:

- ✓ Área de Importaciones

Recibe el indicador de manera mensual, con el objetivo de saber si se realiza eficientemente la gestión de importación.

Beneficios del uso del Indicador

- El indicador de la calidad de los productos importados permite establecer y controlar los pedidos que se solicitan en un tiempo determinado y verificar el porcentaje de eficiencia.
- En caso de retraso en la entrega de los productos a los clientes, compensarlos con rebajas, descuentos y servicios adicionales a el establecido dentro de los parámetros normales de una venta.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 1	
Nombre:	Entregas a tiempo
Objetivo:	Determinar el número de productos que llegan tarde y fuera del lead time
Unidad:	Porcentaje
Frecuencia:	Mensual
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene sumando el total de productos importados dentro del Lead Time y este resultado será dividido para el total de productos importados global. El resultado que se obtiene del indicador será expresado como porcentaje sin decimal (redondeado)</p> $\% \text{ Cumplimiento Lead Time en Importaciones} = \frac{\text{Productos Importados dentro del Lead Time}}{\text{Total de Productos Importados}}$
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al departamento de Importaciones, un informe acerca del total de productos importados sin problemas que fueron desaduanizados dentro del tiempo establecido y el total de productos importados sin importar si cumplieron con el Lead Time.
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal del Departamento de Logística.
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Importaciones
Meta:	8%
Semáforo: Verde	≥ 8
Semáforo: Amarillo	$5 < n < 7$
Semáforo: Rojo	$3 < n < 4$
Revisión	Cinthy García
Aprobado:	Ing. Violeta Doylet

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA		
DOCUMENTO EPR-624	PEDIDOS PERFECTAMENTE RECIBIDOS (ABASTECIMIENTO)	PÁGINA: 2
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISIÓN: CINTHYA GARCÍA
APLICABLE : BODEGA		APROBADO: ING. VIOLETA DOYLET

Definición

El análisis del indicador *pedidos perfectamente recibidos*, es una técnica para determinar el porcentaje de pedidos que cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, las cuales han sido indicadas por los proveedores.

Alcance

El indicador *pedidos perfectamente recibidos*, involucra directamente a Bodegas para realizar el chequeo total de los productos que llegan de la aduana y clasificarlos por tipo para su respectiva entrega al cliente.

Objetivo General

El objetivo consiste en determinar el número de pedidos perfectamente recibidos que serán despachados al cliente contra el total de pedidos solicitados que fueron programados por la empresa.

Cálculo

% Pedidos perfectamente recibidos

$$= \frac{\text{Total de pedidos recibidos conformes}}{\text{Total de Pedidos Solicitados}} \times 100\%$$

Periodicidad

Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable

El responsable por el cálculo y actualización de este indicador, es el personal del departamento de Bodega.

Fuente de la información

Solicitar al departamento de importaciones, informe acerca de los pedidos recibidos que cumplen con los requerimientos según órdenes de venta e informe acerca de los pedidos solicitados.

Área que recibe el Indicador

El indicador se presenta a los siguientes departamentos:

✓ Bodegas

Recibe mensualmente, para evaluar el cumplimiento de entrega de los pedidos solicitados por Importaciones.

✓ Ventas

Para tener conocimiento de los productos que tiene en el stock de bodegas y que fueron importados por equivocación.

✓ Gerencia Administrativa y Financiera

Reconocer los egresos financieros que fueron devengados, por órdenes de pedidos o envíos errados de parte de los proveedores.

Beneficios del uso del Indicador

- El indicador pedidos perfectamente recibidos, permite controlar los pedidos que hayan llegado a bodega y que no cumplan con las especificaciones requeridas.

- Permite tomar acciones preventivas de control interno para evitar errores dentro de las órdenes de importación.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 2	
Nombre:	Pedidos perfectamente recibidos
Objetivo:	Determinar el número de pedidos perfectamente recibidos que serán despachados al cliente contra el total de pedidos recibidos que fueron programados por la empresa
Unidad:	Porcentaje
Frecuencia:	Mensual
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene del total de pedidos recibidos conformes y dividido para el total de pedidos solicitados. El resultado que se obtiene del indicador será expresado como porcentaje sin decimal (redondeado)</p> $\% \text{ Pedidos Perfectamente Recibidos} = \frac{\text{Total de pedidos recibidos conformes}}{\text{Total de pedidos solicitados}}$
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al departamento de Importaciones, un informe acerca de los pedidos recibidos que cumplen con los requerimientos según órdenes de importación e informe acerca de los pedidos solicitados.
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal del Área de Bodega.
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Importaciones, Bodega.
Meta:	77%
Semáforo: Verde	$\geq 77\%$
Semáforo: Amarillo	$73\% < n \leq 76\%$
Semáforo: Rojo	$68\% < n \leq 72\%$
Revisión	Cinthy García
Aprobado:	Ing. Violeta Doylet

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA		
DOCUMENTO TR-462	TIEMPO DE RESPUESTA (ABASTECIMIENTO)	PÁGINA: 3
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISIÓN: SOFÍA TORRES
APLICABLE: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, FACTURACION Y ENTREGA DE PRODUCTOS		APROBADO: ING. CARMEN VÍTORES

Definición

El estudio del indicador *tiempo de respuesta* consiste en calcular el tiempo que transcurre desde que se genera el pedido hasta que se entrega al cliente.

Alcance

El indicador *tiempo de respuesta* está dirigido a varias áreas importantes de la empresa tales como: Departamento de Contabilidad, Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de Productos los cuales son los responsables de seguir el proceso de la importación del producto en el caso de existir algún inconveniente.

Objetivo General

El objetivo consiste en sumar todos los tiempos que toma llevar a cabo la realización de cada una de las actividades según el proceso por el que pasan las solicitudes de los pedidos para importar y que deben ser entregados a los clientes.

Entre las actividades involucradas tenemos: la rapidez de la orden del pedido, el tiempo de procesamiento de la misma y la más importante, la disponibilidad del inventario que se desea importar; ésta última es una de las más crítica, ya que de acuerdo al estado en que se encuentra puede incurrir en mayor tiempo de despacho.

Cálculo

Tiempo de respuesta

$$= \frac{\text{Velocidad del ciclo}}{\text{Total de pedidos solicitados}}$$

Periodicidad

Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable

El responsable por el cálculo y la actualización de este indicador es el personal de Contabilidad y el Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de productos.

Fuente de Información

Solicitar al Departamento de Planificación, Facturación y entrega de Productos un informe que muestre el registro de los tiempos que se generan en cada proceso de inicio a fin.

Área que recibe el indicador

El indicador es presentado a los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento de Planificación y Entrega de Productos

El jefe del departamento recibe un informe semanal detallado de los tiempos de entrega que se han generado por cada orden que se haya emitido.

Beneficios del uso del indicador

- El indicador *tiempo de respuesta* busca que los pedidos sean entregados en el menor tiempo posible, logrando así un alto nivel de calidad que satisfaga todas las expectativas del cliente.
- Mejorar los procesos que son considerados cuellos de botella para dar pronta respuesta a los pedidos.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 3	
Nombre:	Tiempo de Respuesta
Objetivo:	Determinar el tiempo que toma realizar el proceso de importación, desde que se genera el pedido hasta que es despachado al cliente.
Unidad:	Tiempo
Frecuencia:	Mensual
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene realizando la suma de todas las actividades del proceso y este resultado es dividido para el de pedidos solicitados</p> $\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Velocidad del ciclo}}{\text{Total de pedidos solicitados}}$ <p>Los resultados que se obtienen del indicador serán expresado en unidades de tiempo</p>
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al departamento de Planificación, Facturación y Entrega de productos un informe que muestre el registro de los tiempos que se generan en cada proceso de principio a fin.
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal de Contabilidad y Planificación, Facturación y Entrega de Productos.
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Importaciones
Meta:	27 minutos
Semáforo: Verde	< 27 minutos
Semáforo: Amarillo	>= 27 minutos
Semáforo: Rojo	> 35 minutos
Revisión	Sofía Torres
Aprobado:	Ing. Javier Alvarez

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA		
DOCUMENTO PD-638	PEDIDOS DEVUELTOS (ALMACENAMIENTO)	PÁGINA: 4
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISIÓN: CINTHYA GARCÍA
APLICABLE : BODEGA, CONTABILIDAD		APROBADO: ING. JORGE ICAZA

Definición

El estudio del indicador *pedidos devueltos* es una técnica mediante la cual se determinará el número de unidades devueltas por parte de los clientes, de los pedidos que se hayan entregado a los mismos.

Alcance

El indicador *pedidos devueltos* está dirigido a varias áreas importantes de la empresa tales como: Bodega y el Departamento de Contabilidad, en los cuales se controlan los pedidos que hayan sido devueltos y se actualizan los inventarios de los productos existentes.

Objetivo General

El objetivo consiste en determinar la cantidad de productos devueltos por el cliente, sea por condiciones defectuosas o porque simplemente no cumple las referencias solicitadas por la empresa.

Cálculo

Pedidos devueltos:

$$= \frac{\text{Número de pedidos devueltos}}{\text{Total de pedidos solicitados}}$$

Periodicidad

Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable

El responsable por el cálculo y la actualización de este indicador es el personal del Departamento de Contabilidad y Bodega.

Fuente de Información

Solicitar al Departamento de Contabilidad los registros de los productos que han sido devueltos y a Bodega un informe sobre el total de inventario de mercaderías almacenadas.

Área que recibe el indicador

El indicador es presentado a los siguientes departamentos:

✓ Bodega

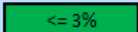
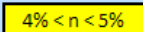
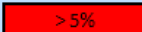
El encargado de la Bodega, recibe un informe detallado del indicador de manera mensual para determinar si se vuelve constante el flujo de productos devueltos por parte de los clientes.

✓ Departamento de Contabilidad

El Contador recibe un informe semanal del inventario de productos en bodega para llevar un control de las ventas que no se pudieron concretar en su totalidad por motivos de devolución.

Beneficios del uso del indicador

- Monitorear el re-ingreso de los productos devueltos a bodega.
- Incentivar al cliente con alguna estrategia alterna determinada por la empresa, para que se regulen las devoluciones y que no se tornen en pérdidas por el volumen de pedidos que hayan sido devueltos.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 4	
Nombre:	Pedidos devueltos
Objetivo:	Determinar el número de devoluciones que se efectúan de los pedidos despachados.
Unidad:	Valor
Frecuencia:	Mensual
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene del número de pedidos devueltos y este resultado es dividido para el total de pedidos solicitados</p> $\text{Pedidos devueltos} = \frac{\text{Número de pedidos devueltos}}{\text{Total de pedidos solicitados}}$ <p>Los resultados que se obtienen del indicador serán expresado en unidades de tiempo</p>
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al departamento de Contabilidad los registros de los productos que han sido devueltos y a Bodega un informe sobre el total de inventario de mercadería almacenada.
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal de Contabilidad y Planificación, Facturación y Entrega de Productos.
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Importaciones
Meta:	3%
Semáforo: Verde	
Semáforo: Amarillo	
Semáforo: Rojo	
Revisión	Cinthy García
Aprobado:	Ing. Jorge Icaza

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA		
DOCUMENTO CAU-772	COSTO DE ALMACENAMIENTO POR UNIDAD (ALMACENAMIENTO)	PÁGINA: 5
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISIÓN: SOFÍA TORRES
APLICABLE : BODEGA		APROBADO: ING. JAVIER ALVAREZ

Definición

El estudio del *costo de almacenamiento por unidad* es una técnica mediante la cual se relaciona el costo de almacenamiento y el número de unidades almacenadas con base en la cantidad de mercadería que se tienen en inventarios debido a la importación de las mismas.

Alcance

El indicador *costo de almacenamiento por unidad* está dirigido a varias áreas importantes de la empresa tales como: Departamento Financiero, Bodega, Departamento de Contabilidad, en los cuales se controla y actualiza periódicamente debido al flujo constante de pedidos.

Objetivo General

El objetivo consiste en determinar si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente y de esta manera poder optimizar el uso de dinero e inversiones en la empresa.

Cálculo

Costo de Almacenamiento por Unidad (Interno)

$$= \frac{\text{Costo de almacenamiento interno}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$$

Costo de Almacenamiento por Unidad (Externo)

$$= \frac{\text{Costo de almacenamiento externo}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$$

Periodicidad

Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable

El responsable por el cálculo y la actualización de este indicador es el personal del Departamento de Finanzas.

Fuente de Información

Solicitar al Departamento de Finanzas un informe de los costos de almacenamiento de mercadería y un informe sobre el total de inventario de mercaderías almacenadas.

Área que recibe el indicador

El indicador es presentado a los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento Financiero

El Gerente Financiero recibe un informe detallado del indicador de manera mensual para determinar si los recursos monetarios destinados están dentro de lo planificado en el presupuesto.

- ✓ Departamento de Contabilidad

El Contador recibe un informe semanal del inventario de productos en bodega para llevar un control de la mercadería que ingresa y así determinar costos y elaborar presupuestos.

Beneficios del uso del indicador

- El indicador de costo de almacenamiento por unidad permite determinar si se administran los

recursos de manera adecuada dentro de la empresa.

- Monitorear el ingreso de mercadería a bodega y su adecuada ubicación.
- Determinar el gasto de almacenamiento de las mercaderías para establecer correctamente la utilidad en relación al precio de venta al público.
- Tomar decisiones en base al indicador y determinar si es o no conveniente la construcción de un espacio físico propio para el almacenamiento del inventario.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 5	
Nombre:	Costo de Almacenamiento por unidad
Objetivo:	Determinar si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente y de esta manera optimizar el uso de dinero en inversiones en la empresa
Unidad:	Valor
Frecuencia:	Mensual
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene del total del costo de almacenamiento interno y este resultado dividido para el número de unidades almacenadas para obtener el costo interno</p> $\text{Costo de almacenamiento por unidad} = \frac{\text{Costo de almacenamiento interno}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$ <p>El cálculo del indicador se obtiene del total del costo de almacenamiento externo y este resultado dividido para el número de unidades almacenadas</p> $\text{Costo de almacenamiento por unidad} = \frac{(\text{Costo de almacenamiento externo})}{(\text{Número de unidades almacenadas})}$ <p>Los resultados que se obtiene del indicador serán expresado en dólares</p>
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al departamento de Finanzas, un informe de los costos de almacenamiento de mercadería y un informe sobre el total de inventario de mercaderías almacenadas.
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal del Departamento de Finanzas.
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Finanzas, Bodega.
Meta:	7,12E-04
Semáforo: Verde	< 7,12E-04
Semáforo: Amarillo	7,12E-04 < n < 8,00E-04
Semáforo: Rojo	> 8,00E-04
Revisión	Sofía Torres
Aprobado:	Ing. Javier Alvarez

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA		
DOCUMENTO NCD-248	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL DESPACHO (ABASTECIMIENTO)	PÁGINA: 6
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISIÓN: SOFÍA TORRES
APLICABLE : BODEGA		APROBADO: ING. JORGE ICAZA

Definición

El estudio del nivel de cumplimiento de despacho es una técnica utilizada para conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercaderías a los clientes, en cuanto a los pedidos de ventas enviados en un período determinado.

Alcance

El indicador nivel de cumplimiento de despacho está dirigido a varias áreas importantes de la empresa tales como: Departamento Financiero, Departamento de Ventas, Bodega y Departamento de Planificación y Entrega de Productos, en los cuales se controla la entrega efectiva de la mercadería a los clientes.

Objetivo General

El objetivo consiste en medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de productos agotados que maneja la bodega.

Cálculo

% Órdenes de egreso cumplidas

$$= \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100\%$$

Periodicidad

Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable

El responsable por el cálculo y la actualización de este indicador es el personal del Departamento de Planificación y Entrega de Productos.

Fuente de Información

Solicitar al Departamento de Planificación y entrega de Productos, un informe basado en el total de entregas de productos realizadas con éxito y un informe del total de despachos programados en el mes.

Área que recibe el indicador

El indicador es presentado a los siguientes departamentos:

✓ Departamento Financiero

El Gerente Financiero recibe un informe detallado del indicador de manera mensual, para determinar si existe un nivel de eficiencia idóneo en el despacho de mercadería.

✓ Departamento de Ventas

El Departamento de Ventas recibe un informe de los productos que han sido despachados contra las órdenes de ventas que se han generado.

✓ Bodega

El personal de Bodega recibe las órdenes de los pedidos solicitados para poder hacer la entrega oportuna, según el código específico del inventario requerido.

✓ Departamento de Planificación y Entrega de Productos

El jefe del departamento recibe un informe mensual detallado de los pedidos entregados con sus

Beneficios del uso del indicador

- El indicador de nivel de cumplimiento de despacho permite determinar si se cumple con las entregas planificadas de productos por mes.
- Evaluar si existen inconformidades por parte de los clientes con respecto a los tiempos de entrega, el estado de la mercadería, etc.
- Determina el grado de abastecimiento en relación al inventario, tomando como base un grado según el indicador.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 6	
Nombre:	Nivel de Cumplimiento de despacho
Objetivo:	Medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de productos agotados que maneja la bodega
Unidad:	Porcentaje
Frecuencia:	Mensual
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene del número de despachos cumplidos y este valor dividido para el número de despachos requeridos. El resultados que se obtiene del indicador será expresado como porcentaje sin decimal (redondeado)</p> $\% \text{ de Órdenes de Egreso Cumplidas} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Números de despacho requeridos}}$
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al Departamento de Planificación y entrega de productos un informe basado en el total de entregas de productos realizadas con éxito y un informe del total de despachos programados en el mes.
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal del Departamento de Planificación y Entrega de Productos
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Finanzas, Bodega, Ventas
Meta:	76%
Semáforo: Verde	>= 76 %
Semáforo: Amarillo	72% < n < 75%
Semáforo: Rojo	68% < n < 71%
Revisión	Sofía Torres
Aprobado:	Ing. Jorge Icaza

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA		
DOCUMENTO	CALIDAD DE LA FACTURACIÓN (SERVICIO AL CLIENTE)	PÁGINA: 7
CF-361		REVISIÓN: CINTHYA GARCÍA
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		
APLICABLE : DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, FACTURACION Y ENTREGA DE PRODUCTOS		APROBADO: ING. ROSARIO PERALES

Definición

El estudio del indicador *calidad de la facturación* es una técnica utilizada para conocer el número de facturas con error por cliente, y la adición de los mismos a la base de datos de la empresa.

Alcance

El indicador *calidad de la facturación* está dirigido a varias áreas importantes de la empresa tales como: Departamento de Contabilidad, Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de Productos los cuales son los responsables de verificar el orden de las

actividades de despacho, el correcto registro de pedidos y la elaboración de facturas.

Objetivo General

El objetivo consiste en mantener la elaboración de las facturas con el mínimo margen de error para evitar los retrasos en los cobros, un imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.

Cálculo

% Calidad de la Facturación

$$= \frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100\%$$

Periodicidad

Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable

El responsable por el cálculo y la actualización de este indicador es el personal del Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de productos.

Fuente de Información

Solicitar al Departamento de Planificación, Facturación y entrega de Productos un informe basado en el registro de

las ventas realizadas con las facturas correspondientes incluyendo las facturas que han tenido errores al momento de su emisión

Área que recibe el indicador

El indicador es presentado a los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento de Planificación y Entrega de Productos

El jefe del departamento recibe un informe semanal detallado de las facturas emitidas de forma correcta incluyendo las erróneas y poder así implementar un control o medida para evitar que sigan ocurriendo este tipo de equivocaciones.

Beneficios del uso del indicador

- El indicador de calidad de facturación sirve para poder mejorar el sistema de elaboración de las facturas en la empresa.
- Permite llevar un mayor control de lo realizado por el departamento y evitar fallas que pueden perjudicar el proceso de cobro, de registros contables y declaraciones de impuestos que

significarían un retraso en la empresa en cuanto a tiempo y dinero.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 7	
Nombre:	Calidad de Facturación
Objetivo:	Mantener la elaboración de las facturas con el mínimo margen de error para evitar los retrasos en los cobros, una imagen de mal servicio al cliente con la consiguiente pérdida de ventas
Unidad:	Porcentaje
Frecuencia:	Mensual
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene del total de pedidos recibidos conformes y dividido para el total de pedidos solicitados. El resultados que se obtiene del indicador será expresado como porcentaje sin decimal (redondeado)</p> $\% \text{ Calidad de Facturación} = \frac{\text{(Facturas Emitidas con errores)}}{\text{(Total de facturas emitidas)}}$
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al departamento de Planificación de entrega de productos un informe basado en el registro de las ventas realizadas con las facturas correspondientes incluyendo las facturas que han tenido errores al momento de su emisión.
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal del Departamento de Planificación, Facturación y entrega de Productos
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Planificación y Entrega de Productos
Meta:	22%
Semáforo: Verde	< 22%
Semáforo: Amarillo	23% < n < 25%
Semáforo: Rojo	> 26%
Revisión	Cintha García
Aprobado:	Ing. Rosario Perales

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA		
DOCUMENTO PF-157	PEDIDOS PENDIENTES POR FACTURAR (SERVICIO AL CLIENTE)	PÁGINA: 8
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISIÓN: SOFÍA TORRES
APLICABLE: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, FACTURACION Y ENTREGA DE PRODUCTOS		APROBADO: ING. CARMEN VÍTORES

Definición

El estudio del indicador *pendientes por facturar* consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas.

Alcance

El indicador *pendientes por facturar* está dirigido a varias áreas importantes de la empresa tales como: Departamento de Contabilidad, Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de Productos los cuales son los responsables de verificar el orden de las actividades de despacho, el correcto registro de pedidos y la elaboración de facturas.

Objetivo General

El objetivo consiste en medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.

Además, mide el impacto de las razones por las cuales un pedido no puede ser facturado en la fecha solicitada por el cliente.

Cálculo

% Pedidos pendientes por facturar

$$= \frac{\text{Total de pedidos pendientes por facturar}}{\text{Total de órdenes de ventas}} \times 100\%$$

Periodicidad

Este indicador se calcula semanalmente

Responsable

El responsable por el cálculo y la actualización de este indicador es el personal del Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de productos.

Fuente de Información

Solicitar al Departamento de Planificación, Facturación y entrega de Productos un informe que refleje los pedidos

realizados por los clientes, los que fueron facturados y aquellos que no pudieron ser facturados y las causas por las cuales no pudieron ser incluidos.

Área que recibe el indicador

El indicador es presentado a los siguientes departamentos:

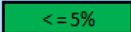
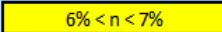
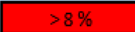
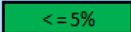
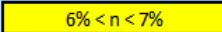
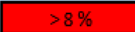
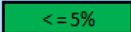
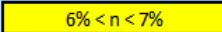
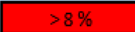
- ✓ Departamento de Planificación y Entrega de Productos

El jefe del departamento recibe un informe semanal detallado del total de pedidos realizados por los clientes en donde verifica que todas las ventas se hayan de forma satisfactoria y en el caso de haberse realizado el pedido en la fecha programada investigar las causas.

Beneficios del uso del indicador

- El indicador de pendientes por facturar es importante dentro del proceso de facturación ya que nos da una idea de lo que está fallando dentro de la empresa y así poder controlar esta contingencia y evitar la pérdida de dinero y la inconformidad de los clientes.

- Monitorear y evaluar el desempeño del personal del departamento en cuanto la emisión de facturas, servicio oportuno al cliente y coordinación de las actividades realizadas por la empresa.

FICHA TÉCNICA INDICADOR # 8								
Nombre:	Pedidos pendientes por facturar							
Objetivo:	Medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa. Además mide el impacto de las razones por las cuales un pedido no puede ser facturado en la fecha solicitada por el cliente.							
Unidad:	Porcentaje							
Frecuencia:	Mensual							
Fórmula/ Criterio para el cálculo	<p>El cálculo del indicador se obtiene del total de pedidos pendientes por facturar y este resultado dividido para el total de órdenes de venta. El resultados que se obtiene del indicador será expresado como porcentaje sin decimal (redondeado)</p> $\% \text{ Pedidos pendientes por facturar} = \frac{\text{Total de pedidos pendientes por facturas}}{\text{Total de órdenes de venta}}$							
Fuentes / Proceso de Obtención	Solicitar al Departamento de Planificación, Facturación y Entrega de Productos un informe que refleje los pedidos realizados por los clientes, los que fueron facturados y los que no pudieron ser facturados y las causas por la cuales no pudieron ser incluidos							
Responsable de Cumplimiento	El responsable por el cálculo y actualización de este indicador es el personal del Departamento de Planificación, Facturación y entrega de Productos							
Responsable de Fuente de Datos	Departamento de Planificación y Entrega de Productos							
Meta:	<table border="0"> <tr> <td>5%</td> <td>Semáforo: Verde</td> <td></td> <td>Semáforo: Amarillo</td> <td></td> <td>Semáforo: Rojo</td> <td></td> </tr> </table>	5%	Semáforo: Verde		Semáforo: Amarillo		Semáforo: Rojo	
5%	Semáforo: Verde		Semáforo: Amarillo		Semáforo: Rojo			
Revisión	Sofía Torres							
Aprobado:	Ing. Carmen Vítóres							

CAPÍTULO 6

6. IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES EN EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES

6.1. Entregas a tiempo

Este indicador demuestra la cantidad de productos importados que llegan a las bodegas dentro del tiempo establecido en el lead time del proceso de importaciones.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación.

Véase Tabla 3.

TABLA 3
INDICADOR ENTREGAS A TIEMPO

INDICADOR: ENTREGAS A TIEMPO			
MES	TOTAL UNID IMPORTADAS LEAD TIME	TOTAL UNID IMPORTADAS	% CUMPLIMIENTO LEAD TIME
ENERO	148528	2970563	5%
FEBRERO	218805	3125780	7%
MARZO	200456	3340927	6%
ABRIL	257254	3215674	8%
MAYO	348606	3486063	10%
JUNIO	315870	3509670	9%
TOTAL	1489519	19648677	8%

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

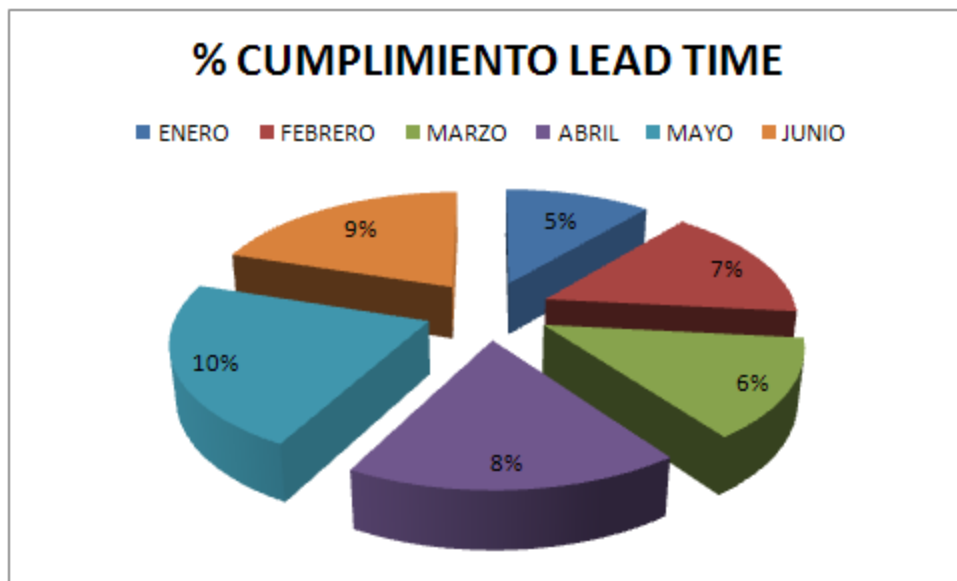


GRÁFICO 10
RESULTADO INDICADOR: ENTREGAS A TIEMPO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En este gráfico se observa los porcentajes de cumplimiento del lead time en importaciones.

El porcentaje ideal de cumplimiento es el 8% y vemos que en el mes de enero es el que tiene un menor porcentaje (5%) lo cual aleja a la compañía de un desenvolvimiento eficiente; esto se debe a que el proceso de importación no siempre se desenvuelve de una manera óptima porque existen determinados problemas al momento de realizar la importación tales como: problemas en el lugar de origen de la mercadería, no se agilitan el embarque o no se tiene los permisos suficientes, problemas durante la transportación como pérdidas o averías, falta de la documentación necesaria

para desaduanizar, no existe eficiencia por parte de las compañías aduaneras para realizar de mejor manera el proceso, incumplimiento de los pagos de impuestos de la mercadería entre otros.

Esta serie de inconvenientes hace que se retrasen los procesos y aleja el cumplimiento de las metas y tiempos.

A partir del mes de abril podemos ver que cumple perfectamente con lo establecido como estándar e incluso llega a sobrepasar lo cual indica que se ha realizado una mejor planificación para que el proceso sea exitoso.

6.2. Pedidos perfectamente recibidos

Este indicador demuestra la cantidad de productos perfectamente recibidos según las especificaciones del cliente pero no precisamente con los requerimientos que se habían indicado desde un inicio.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación.

Véase Tabla 4.

TABLA 4
INDICADOR PEDIDOS PERFECTAMENTE RECIBIDOS

INDICADOR: PEDIDOS PERFECTAMENTE RECIBIDOS			
MES	TOTAL PEDID RECIB CONFORM	TOTAL PEDID SOLICITADOS	% PEDIDOS PERFECTAM RECIBIDOS
ENERO	1734809	2376450	73%
FEBRERO	1900474	2500624	76%
MARZO	2138193	2672742	80%
ABRIL	2006581	2572539	78%
MAYO	2091638	2788850	75%
JUNIO	2246189	2807736	80%
TOTAL	12117883	15718942	77%

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

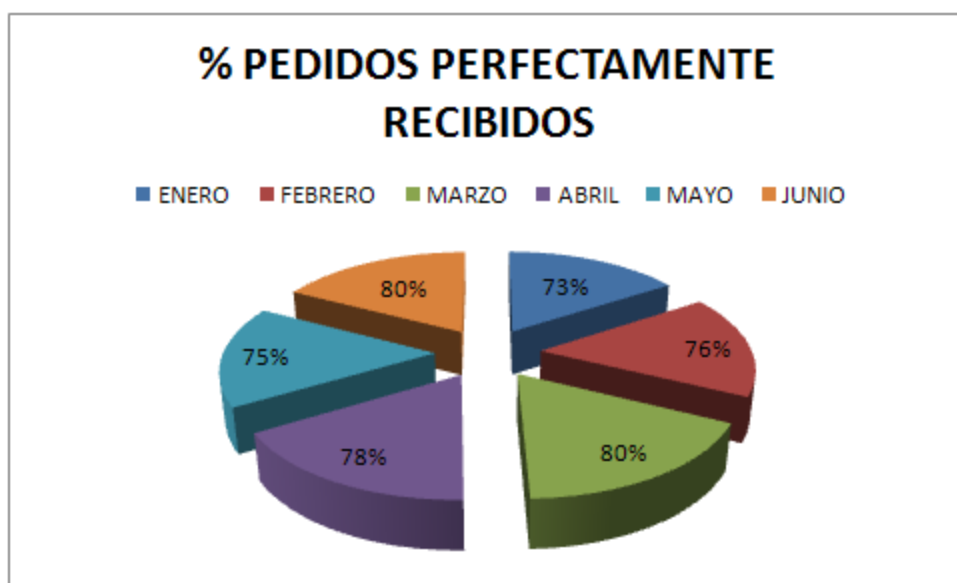


GRÁFICO 11
RESULTADO INDICADOR: PEDIDOS PERFECTAMENTE RECIBIDOS
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En este gráfico se observa los porcentajes de las entregas perfectamente recibidas.

El porcentaje ideal de cumplimiento es del 77% y el mes de enero es el que tiene menor porcentaje de cumplimiento (73%) esto se debe que al momento de recibir la mercadería solicitada en la importación al momento de su entrega existan inconformidades con respecto al pedido original; muchas veces ya llegan desde el lugar de origen del contenedor con estas inconformidades y al momento de la revisión existen faltantes, hay piezas dañadas; cuando llegan al país de destino al momento de abrir los contenedores pueden existir pérdidas incluso durante la transportación de la mercadería a la empresa.

Estos inconvenientes merman el cumplimiento de la empresa con respecto a las metas propuestas.

En los meses siguientes existe una variación positiva tendiente a cumplir con la meta propuesta por la empresa ya que se han tomado las respectivas medidas para mejorar las entregas.

6.3. Tiempo de Respuesta

Este indicador demuestra cuánto tiempo le tomaría al total del proceso llevar a cabo todas las actividades desde su inicio hasta que se hace la entrega de un producto al cliente.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación.

Véase Tabla 5.

TABLA 5
INDICADOR TIEMPO DE RESPUESTA

INDICADOR: TIEMPO DE RESPUESTA			
MES	VELOCIDAD DEL CICLO	TOTAL PEDID SOLICITADOS	TIEMPO DE RESPUESTA
ENERO	5280	2376450	0:35:12
FEBRERO	5760	2500624	0:39:48
MARZO	5760	2672742	0:37:14
ABRIL	4800	2572539	0:26:52
MAYO	6240	2788850	0:35:27
JUNIO	5760	2807736	0:35:27
TOTAL	33600	15718942	0:33:52

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

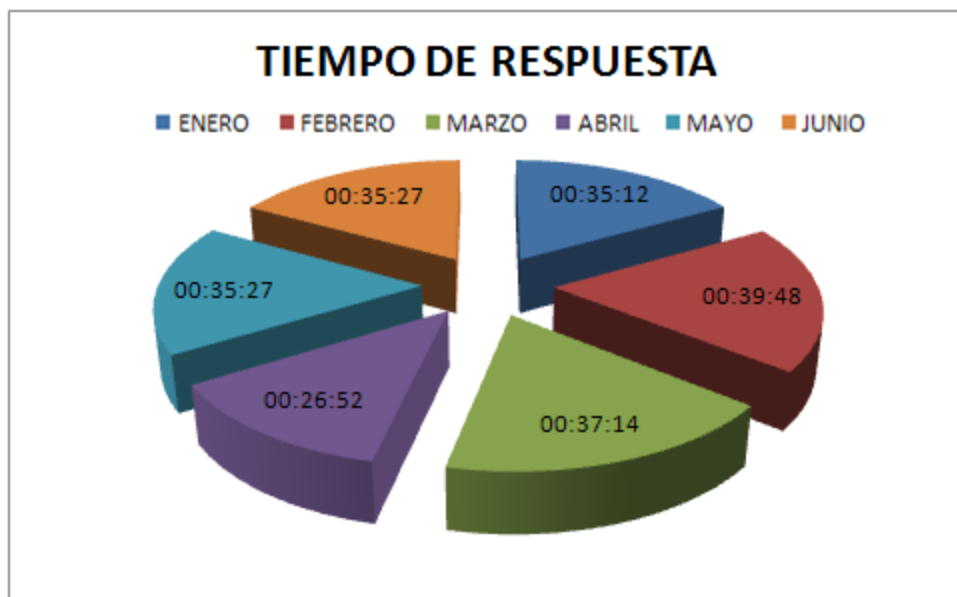


GRÁFICO 12
RESULTADO INDICADOR: TIEMPO DE RESPUESTA
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el gráfico se muestran los tiempos de respuesta al proceso de importación, los cuales están dados en minutos por día. La suma de todos estos minutos, da la respuesta en días con respecto a la demora del proceso por actividad que se realice en el mismo.

6.4. Pedidos devueltos

Este indicador nos ayuda a determinar el número de pedidos que han sido devueltos por parte de los clientes sea por no cumplir con las especificaciones o referencias indicadas o por estar en malas condiciones.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación.

Véase *Tabla 6*.

TABLA 6
INDICADOR PEDIDOS DEVUELTOS

INDICADOR: PEDIDOS DEVUELTOS			
MES	NUMERO DE PEDIDOS DEVUELTOS	TOTAL PEDIDOS SOLICITADOS	% PEDIDOS DEVUELTOS
ENERO	118823	2376450	5%
FEBRERO	150037	2500624	6%
MARZO	106910	2672742	4%
ABRIL	77176	2572539	3%
MAYO	111554	2788850	4%
JUNIO	196542	2807736	7%
TOTAL	759749	15718942	5%

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

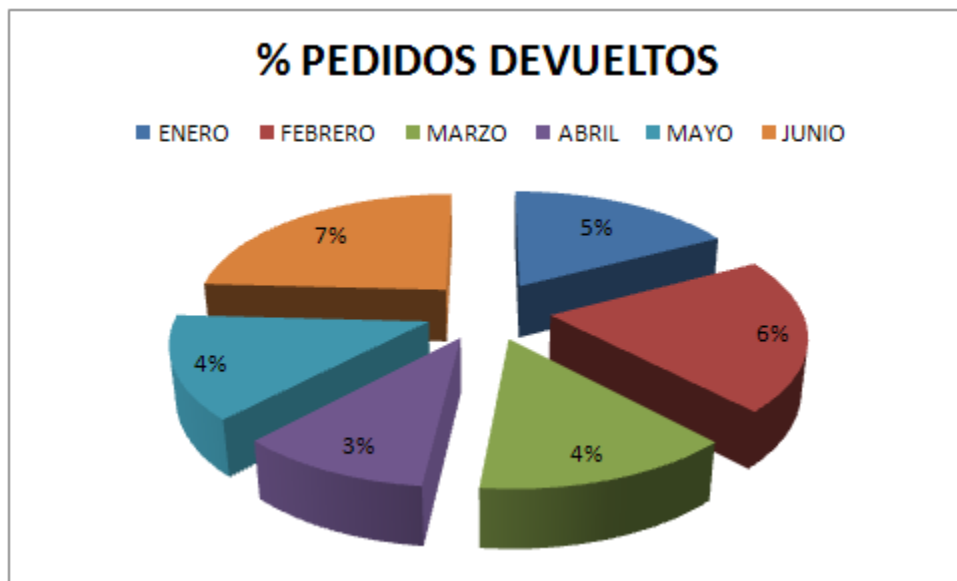


GRÁFICO 13
RESULTADO INDICADOR: PEDIDOS DEVUELTOS
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este gráfico se observa el porcentaje de entregas de los pedidos devueltos por los clientes.

El porcentaje de pedidos devueltos es del (5%), tanto en el mes de febrero como junio se registra un aumento de los mismos a un (6% y 7% respectivamente) entre las razones por las cuales estas entregas de mercadería no se realizan a tiempo podemos mencionar: realizar los pedidos por vía telefónica este no es un medio tan confiable debido que la persona que toma el pedido puedo olvidarlo o perder en donde hizo el apunte para esto se pide que se realicen única y exclusivamente vía mail o por fax de esta forma queda constancia de la existencia del mismo. Cuando la empresa que realiza el

pedido tiene una cuenta por pagar pendiente como requisito para recibir el pedido es que se cancele esta cuenta para proceder a ingresar el pedido.

En los meses siguientes este porcentaje a pesar de disminuir tiende a aumentar como se observa en el mes de junio, se necesita encontrar una solución a los factores que causen este problema porque de una manera u otra los pedidos constituyen una fuente de ingreso para la compañía.

6.5. Costos de Almacenamiento por unidad

Este indicador demuestra la comparación entre el costo de almacenamiento interno y externo.

Entre los beneficios de este indicador, están las disminuciones con referencia a los diferentes costos; tales como: el mantenimiento del lugar del almacenamiento, la prima del seguro, la cancelación de los sueldos y salarios al Custodio y el Jefe de logística, la afiliación al IESS.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación.

Véase Tablas 7 y 8.

TABLA 7
INDICADOR COSTO DE ALMACENAMIENTO INTERNO POR UNIDAD

INDICADOR: COSTO DE ALMACENAMIENTO POR UNIDAD			
MES	COSTO ALMACENAM INTERNO	TOTAL UNIDADES ALMACENAD	COSTO ALMACENAM UNIDAD (\$)
ENERO	\$ 3.000	2970563	1,01E-03
FEBRERO	\$ 3.000	3125780	9,60E-04
MARZO	\$ 3.000	3340927	8,98E-04
ABRIL	\$ 3.000	3215674	9,33E-04
MAYO	\$ 3.000	3486063	8,61E-04
JUNIO	\$ 3.000	3509670	8,55E-04
TOTAL	\$ 18.000	19648677	9,16E-04

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

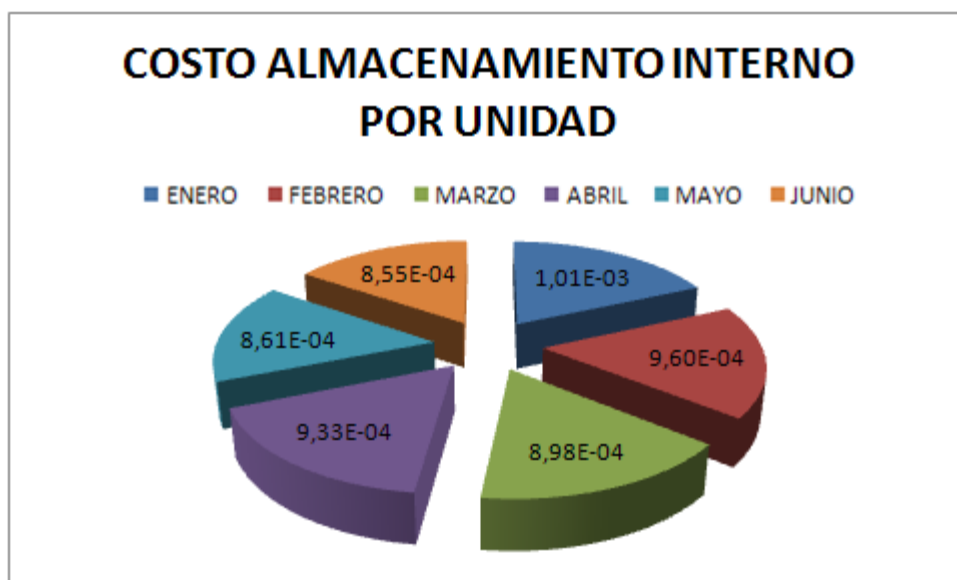


GRÁFICO 14
RESULTADO INDICADOR: COSTO ALMACENAMIENTO POR UNIDAD
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En este gráfico se detallan los costos en los que se incurriría si la empresa se encarga de almacenar la mercadería.

Se debe recalcar que para el almacenamiento interno se toman rubros que son esenciales para determinar el costo del mismo entre ellos: el almacenamiento que va a depender de la cantidad de mercadería y del espacio disponible en bodega, la prima del seguro, el pago del custodio, el sueldo del jefe de logística.

El costo de almacenamiento es un valor fijo independiente de si hay mayor o menor número de productos importados pero si importamos una mayor cantidad de mercadería el valor que tendríamos que pagar por almacenar es un valor menor lo cual se ve reflejado en el mes de junio en el cual aumentó la cantidad de mercadería importada.

El costo que se obtuvo para almacenamiento es de \$3.000

TABLA 8
INDICADOR COSTO DE ALMACENAMIENTO EXTERNO POR UNIDAD

INDICADOR: COSTO DE ALMACENAMIENTO POR UNIDAD			
MES	COSTO ALMACENAM EXTERNO	TOTAL UNIDADES ALMACENAD	COSTO ALMACENAM UNIDAD (\$)
ENERO	\$ 2.500	2970563	8,42E-04
FEBRERO	\$ 2.500	3125780	8,00E-04
MARZO	\$ 2.500	3340927	7,48E-04
ABRIL	\$ 2.500	3215674	7,77E-04
MAYO	\$ 2.500	3486063	7,17E-04
JUNIO	\$ 2.500	3509670	7,12E-04
TOTAL	\$ 15.000	19648677	7,63E-04

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

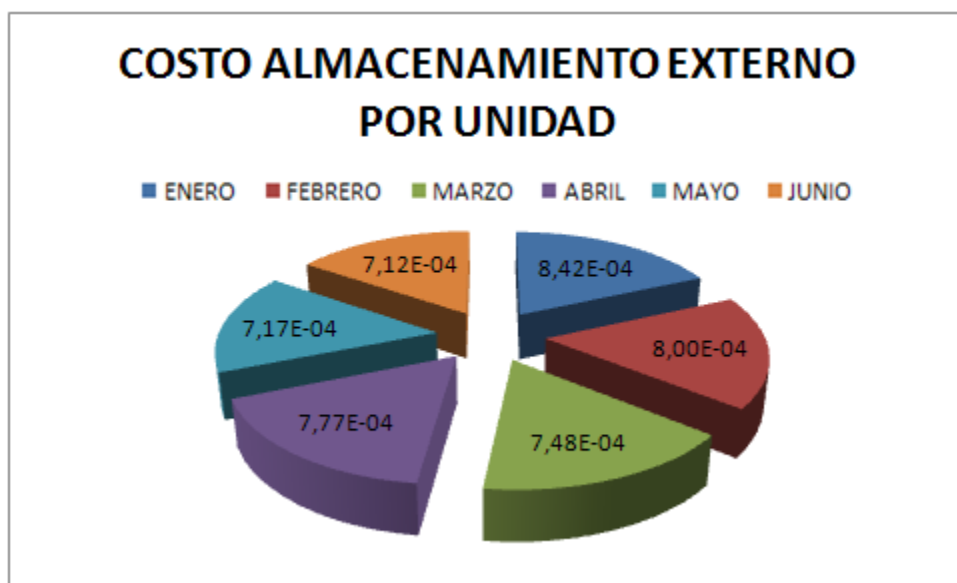


GRÁFICO 15
RESULTADO INDICADOR: COSTO ALMACENAMIENTO POR UNIDAD
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este gráfico demuestra los costos en los que incurriría la empresa si contrata un servicio de almacenaje externo.

Para determinar el costo de almacenamiento la empresa que ofrece el servicio de almacenamiento se basa en los siguientes rubros: el almacenamiento esto se refiere al espacio que ocupará las mercaderías en la bodega, la prima del seguro que se fijará tomando en cuenta el riesgo y fragilidad de la mercadería, el pago del custodio y jefe de logística.

El costo de almacenamiento es fijo el cual está estipulado en el contrato no influye si hay un mayor o menor número de mercaderías, pero si se importa más mercaderías el costo de almacenamiento total que se tendría que cancelar es un valor menor y esto se ve reflejado en el mes de junio.

El costo de almacenamiento externo es de \$2.500

Por lo tanto si hacemos una comparación entre los dos costos vemos que es mucho más conveniente almacenar la mercadería de forma externa es decir a través de una compañía que brinde los servicios de almacenamiento ya que se pagaría un valor menor al que invertiría si se encarga del almacenamiento en las instalaciones de la empresa.

A la empresa le resulta como mejor opción, el almacenar sus productos a través de una compañía logística externa.

6.6. Nivel de Cumplimiento de Despacho

Este indicador demuestra la cantidad de órdenes de egreso cumplidas efectivas a los clientes.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación. Véase *Tabla 9*.

TABLA 9
INDICADOR NIVEL CUMPLIMIENTO DE DESPACHO

INDICADOR: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO			
MES	ÓRDENES DE EGRESO CUMPLIDAS	TOTAL DESPACHOS REQUERIDOS	% ÓRDENES EGRESO CUMPLIDAS
ENERO	1069403	1782338	70%
FEBRERO	1125281	1875468	74%
MARZO	1202734	2004556	80%
ABRIL	1157643	1929404	78%
MAYO	1254983	2091638	75%
JUNIO	1263481	2105802	79%
TOTAL	7073524	11789206	76%

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

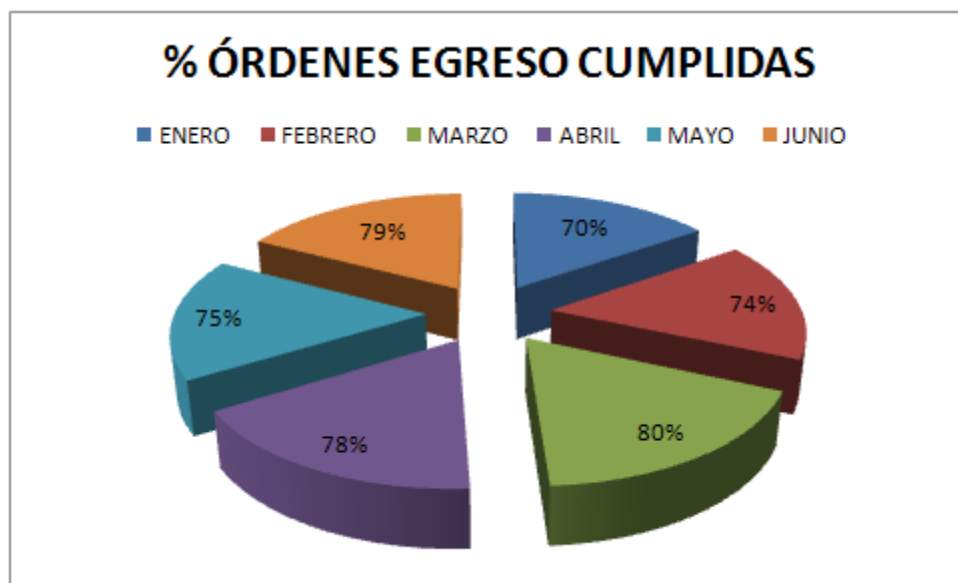


GRÁFICO 16
RESULTADO INDICADOR: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO
ELABORACIÓN PROPIA

En este gráfico se observa el porcentaje de órdenes de egreso cumplidas.

El porcentaje ideal de cumplimiento es del 76%, el mes de enero es el que tiene un menor porcentaje de cumplimiento (70%) esto es debido a que al momento de despachar no exista la cantidad de mercadería requerida en el pedido, no haya existencias de la mercadería, la factura no se haya emitido, no existe los medios de trasportes necesarios para llevar la mercadería al lugar que se ha solicitado, al momento de realizar la transportación existan contingencias entre otros.

Estos son problemas hacen que el cronograma planificado de despachos se altere y se retrase todo el proceso previamente programado.

A partir del mes de marzo el nivel de cumplimiento mejora de una manera satisfactoria con una ligera variación en el mes de mayo por la falta de monitoreo y control del proceso.

6.7. Calidad de la Facturación

Este indicador demuestra el número de facturas emitidas con errores del total de facturas emitidas referentes a los productos que se han entregado al cliente.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación. Véase

Tabla 10.

TABLA 10
INDICADOR CALIDAD DE LA FACTURACIÓN

INDICADOR: CALIDAD DE LA FACTURACIÓN			
MES	FACTURAS EMITIDAS ERRORES	TOTAL FACTURAS EMITIDAS	% CALIDAD DE FACTURACIÓN
ENERO	233932	1069403	22%
FEBRERO	246155	1125281	22%
MARZO	263098	1202734	22%
ABRIL	253234	1157643	22%
MAYO	274528	1254983	22%
JUNIO	276386	1263481	22%
TOTAL	1547334	7073525	22%

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

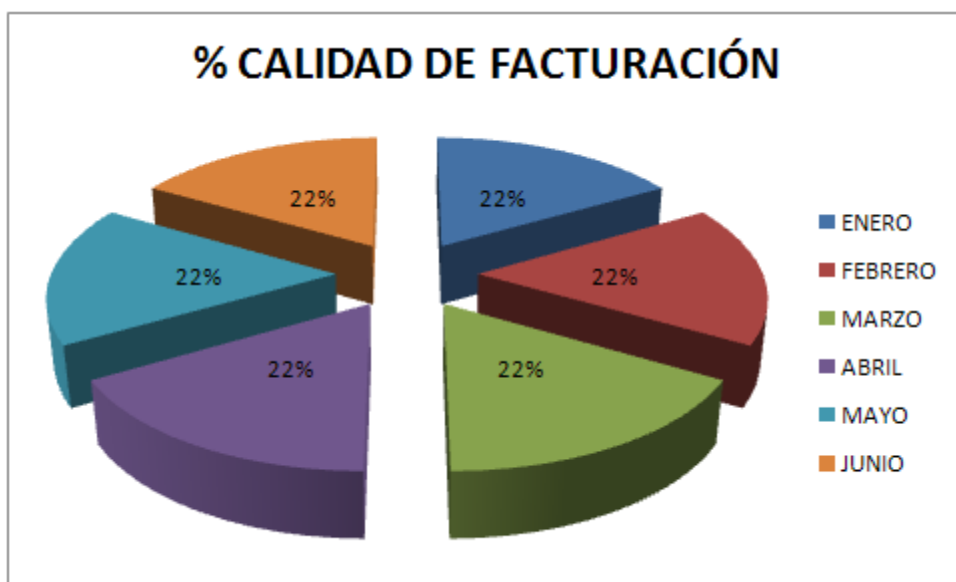


GRÁFICO 17
RESULTADO INDICADOR: CALIDAD DE LA FACTURACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este gráfico muestra el porcentaje de la calidad de la facturación que realiza la empresa.

El porcentaje de cumplimiento ideal es del 22%. Los errores que se dan en la facturas pueden ocurrir por: mal ingreso de los datos del cliente ya sea el nombre, el RUC, dirección de las oficinas, teléfonos, mal ingreso de la descripción de la mercadería, los cálculos no son los correctos, mala impresión de la factura, etc.

Estos errores pueden ser evitados, una manera es la revisión de las facturas antes de su entrega es decir llevar un mayor control de lo que se realiza dentro de la empresa.

Se observa que todos los meses se mantienen constantes lo cual a pesar de no sobrepasar el límite establecido debería de reducirse para hacer un proceso más óptimo y evitar pérdidas de tiempo, de facturas y evitar problemas con los clientes respecto de los reclamos.

6.8. PEDIDOS PENDIENTES POR FACTURAR

Este indicador demuestra el total de pedidos pendientes por facturar del total de órdenes de ventas generadas por los productos que se han solicitado.

El piloto de este indicador es implantado en el primer semestre del año, detalle en la tabla a continuación. Véase

Tabla 11.

TABLA 11
INDICADOR PEDIDOS PENDIENTES POR FACTURAR

INDICADOR: PEDIDOS PENDIENTES POR FACTURAR			
MES	ÓRDENES PENDIENTES POR FACTURAR	TOTAL ÓRDENES DE VENTAS	% PEDIDOS PENDIENTES POR FACTURAR
ENERO	53470	1069403	5%
FEBRERO	56264	1125281	5%
MARZO	60137	1202734	5%
ABRIL	57882	1157643	5%
MAYO	62749	1254983	5%
JUNIO	63174	1263481	5%
TOTAL	353676	7073525	5%

Fuente: Dpto. Importaciones

Autor: C.G.

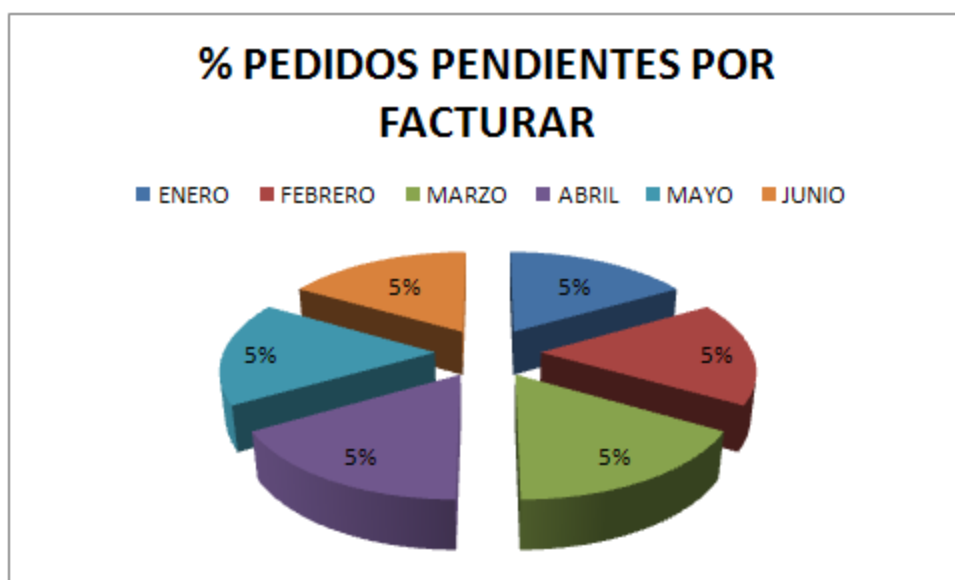


GRÁFICO 18
RESULTADO INDICADOR: PEDIDOS PENDIENTES POR FACTURAR
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este gráfico muestra el porcentaje de los pedidos que están pendientes por facturar en la empresa.

El porcentaje de pedidos pendientes es del 5%. Entre las razones por las cuales quedan pedidos pendientes por facturar se encuentran las siguientes: Al quedar mercadería por entregar muchas veces esto influye en que se no se facture debido a que se debe realizar por la totalidad de la mercadería pedida, se acaban los blocks de facturas, no se tienen los datos completos del cliente, etc.

Estos errores pueden ser evitados, una forma es llevar un mayor control de proceso de facturación y de la logística en cuanto a lo que se refiere entrega de productos.

Se observa que todos los meses se mantienen constantes lo cual a pesar de no sobrepasar el límite establecido debería de reducirse ya que si no se factura esto influye en los cobros mientras más tiempo se demore en facturar mayor será el tiempo en que la empresa adquiriente cancele la mercadería.

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. La empresa no maneja de forma crítica el análisis de la distribución de funciones en lo que respecta a la fuerza laboral; se asigna una serie de funciones a un número muy limitado de empleados que además de sus labores tienen una sobrecarga de trabajo lo cual hace que existan confusiones y por ende errores innecesarios que causan retrasos para la empresa. Sólo dos personas son las encargadas de las actividades que se desempeñan en el departamento de importaciones y el trabajo está dividido de manera incorrecta lo cual hace que el proceso sea mucho más extenso de lo planificado y que no exista agilidad en las operaciones.
2. No cuentan con un programa idóneo para las importaciones que se realizan; mediante el cual se podría filtrar información por proveedores o productos y que puedan generar reportes de manera eficaz y el

trabajo de los empleados se realizaría de forma eficiente.

3. La falta de un canal de comunicación constante con los proveedores hacen que existan demoras en la desaduanización ya que faltan documentos necesarios para el mencionado proceso lo impide tener la mercadería disponible en stock y poder distribuirla según el cronograma planificado.
4. No existe una planificación, coordinación y seguimiento adecuados con las entregas que realizan los Courier; ya que estos manejan su propio sistema y la empresa depende de estas distribuciones para la entrega de los productos a proveedores.

7.2. Recomendaciones

1. Reunirse con el área de sistemas para coordinar la elaboración de un programa que les permita el manejo de la información y a su vez que sea de fácil interacción con el usuario.
2. Se debería implementar junto con el departamento de Recursos Humanos la segregación de funciones del personal para poder realizar las actividades de cada departamento con un mayor orden, mejor desempeño para lograr la eficacia de las operaciones.

3. Realizar un seguimiento continuo al proceso de desaduanización y crear un manual de contingencias que puedan darse durante este proceso para poder responder ante las eventualidades que se puedan presentar para evitar retrasos que causan pérdidas de tiempo y dinero para la empresa.
4. Con respecto a los couriers, se determinará un proceso de seguimiento a los mismos para que la entrega de los productos sea inmediata y por necesidad exclusiva de nuestro cliente; ya que gracias a ellos se tiene un buen posicionamiento en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.** (2010), *“Régimen de Desarrollo”*, Ecuador.
- [2] **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.** (2010), *“Art. 59 Base Imponible en los bienes importados”*.
- [3] **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.** (2010), *“Art. 70 Declaración, liquidación y pago de IVA para mercaderías importadas”*.
- [4] **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.** (2010), *“Art. 86 Declaración, liquidación y pago del ICE para mercaderías importadas”*.
- [5] **LOA (Ley Orgánica de Aduanas).** (2010), *“Capítulo V Declaración Aduanera”*.
- [6] **ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ,** Abril 2010. **Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar.** Editorial Paraninfo. 1ª. Ed. Madrid. 620 p.
- [7] **OSMIN DIAZ CALLEJAS,**1996. **Administración de Empresas.** Editorial McGraw Hill. 3ª. Ed. El Salvador. 315 p.
- [8] **ALAYON DEL BOSQUE,** 2004. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica.** Editorial Limusa. 2ª. Ed. México. 732 p.

[9] **GUILLERMO GOMEZ CEJA**, 1995. **Planeación y Organización de Empresas**. Editorial McGraw Hill. 8ª. Ed. México. 528 p.

[10] **Henry Mintzber, James Brain Quinn**. 1997. **El Proceso Estratégico**. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. 2ª. Ed. Estados Unidos 219 p.

[11] **STRICKLAND THOMPSON**, 1998. **Dirección y Administración Estratégicos**. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. 2ª, Ed. Estados Unidos. 433 p.

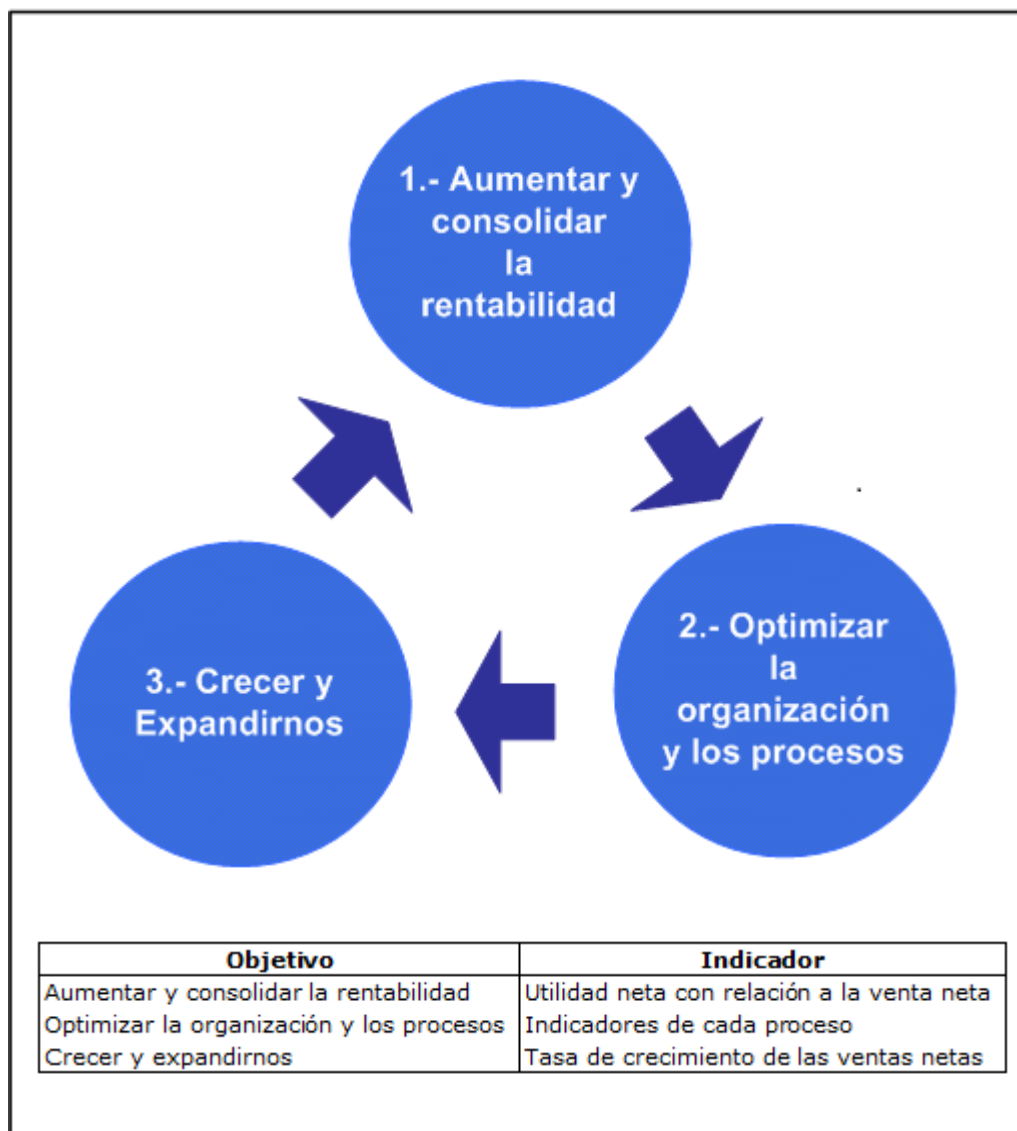
[12] **STEINER GEORGE**, 1998. **Planeación Estratégica**. Editorial Continental. 2ª Ed. México. 123 p.

[13] **AMADO SALGUIERO ANABITARTE**, 2001. **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando**. Editorial Díaz de Santons. 1ª Ed. Brasil. 89p

[14] **Hivimar S.A.** (2010), www.hivimar.com, Guayaquil – Ecuador

ANEXOS

Objetivos de Calidad (2008)



ANEXO 1 OBJETIVOS DE CALIDAD

ANEXO 2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

