# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

## FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

**"Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos aplicado a una empresa de Asesoría Aduanera en la ciudad de Guayaquil"**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**
**(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**Presentado por:**

**LUIS FELIPE ROSERO PERALTA**

**Guayaquil - Ecuador**

**2015**

# DEDICATORIA

A Dios, a ESPOL,

Y a todas las personas que creyeron en mí.

Luis Felipe Rosero Peralta.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre Mosquera
Director
del Proyecto de Graduación
(dentro de una Materia de Malla)

Máster Marlon Manya Orellana
Delegado

## DECLARACIÓN EXPRESA

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

Luis Felipe Rosero Peralta.

# RESUMEN

Con el fin de dotar a la empresa de un rendimiento óptimo tanto de sus recursos económicos como de los humanos se decide implementar un Sistema de Gestión por Procesos que ayude a dar solución a los problemas más importantes que presenta la empresa.

Dentro del Capítulo 1 se ha realizado el Conocimiento del Negocio, en el cual se cita una historia breve de la empresa, como está estructurada, los servicios que brinda así como también a sus clientes y proveedores más relevantes. También se incluye en este capítulo un Análisis de Riesgos que se lo ha empleado para determinar los problemas con mayor impacto dentro de la organización.

En el Capítulo 2 se hace una explicación clara de todos los instrumentos que se usaran para poder establecer el diseño del Sistema de Gestión por Procesos a fin de que cualquiera que lea este trabajo pueda entender las diferentes herramientas usadas y la razón por las que se las ha empleado.

En el Capítulo 3 se propone una nueva Misión y Visión más acorde a la empresa, se establece la Cadena de Valor de la empresa, el Mapa de Procesos, la Matriz de Priorización, los Procesos Principales y los Críticos, los de Apoyo con sus respectivos Análisis de Valor Agregado, Indicadores para cada Proceso, Diagramas de Causa Efecto para los problemas con mayor Impacto y sus respectivas Propuestas de Mejora.

Dentro del Capítulo 4 se mencionan las Conclusiones del trabajo y se proponen Recomendaciones para la empresa. Las Conclusiones y Recomendaciones deben ser tomadas en cuenta por la empresa para que puedan corregir los fallos que presentan sus procesos y de esta manera poder aumentar su valor agregado con respecto al cliente y a la misma empresa.

# ÍNDICE GENERAL

**CAPÍTULO 1** ..... 1

**1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO** ..... 1

**1.1. DATOS DE LA EMPRESA** ..... 1

1.1.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN ..... 1

1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..... 3

1.1.3. SERVICIOS ..... 3

1.1.4. CLIENTES Y PROVEEDORES ..... 4

1.1.5. ANÁLISIS DE RIESGO ..... 5

**1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO** ..... 8

**1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO** ..... 10

1.3.1. OBJETIVO GENERAL ..... 10

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 10

**CAPÍTULO 2** ..... 12

**2. MARCO TEÓRICO** ..... 12

**2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO** ..... 12

2.1.1. MISIÓN ..... 12

2.1.2. VISIÓN ..... 14

2.1.3. OBJETIVOS ..... 14

2.1.4. MATRIZ FODA ..... 15

2.1.5. ANÁLISIS DE RIESGO ..... 17

2.1.5.1. Concepto ..... 17

2.1.5.2. Evaluación del Nivel de Riesgo ..... 18

**2.2. PROCESOS** ..... 21

2.2.1. DEFINICIÓN ..... 21

2.2.2. TIPOS DE PROCESOS ..... 22

**2.3. DIAGRAMAS DE FLUJO** ..... 23

2.3.1. DEFINICIÓN ..... 23

2.3.2. TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO ..... 23
2.3.3. BENEFICIOS ..... 23
2.3.4. SIMBOLOGÍA ..... 25
**2.4. GESTIÓN POR PROCESOS ..... 27**
2.4.1. DEFINICIÓN ..... 27
2.4.2. BENEFICIOS ..... 27
**2.5. CADENA DE VALOR ..... 29**
2.5.1. DEFINICIÓN ..... 29
2.5.2. BENEFICIOS ..... 29
**2.6. MAPA DE PROCESOS ..... 30**
2.6.1. DEFINICIÓN ..... 30
2.6.2. BENEFICIOS ..... 30
**2.7. MANUAL DE PROCESOS ..... 31**
2.7.1. DEFINICIÓN ..... 31
2.7.2. BENEFICIOS ..... 31
**2.8. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO ..... 32**
2.8.1. DEFINICIÓN ..... 32
2.8.2. BENEFICIOS ..... 33
**2.9. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN ..... 33**
2.9.1. DEFINICIÓN ..... 33
2.9.2. BENEFICIOS ..... 34
**2.10. INDICADORES ..... 35**
2.10.1. DEFINICIÓN ..... 35
2.10.2. BENEFICIOS ..... 36
**2.11. CICLO PHVA ..... 37**
2.11.1. DEFINICIÓN ..... 37
2.11.2. BENEFICIOS ..... 38

**CAPÍTULO 3 ..... 39**

**3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS ..... 39**
**3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ..... 39**

3.1.1. MISIÓN ..... 39
3.1.2. MISIÓN PROPUESTA ..... 39
3.1.3. VISIÓN ..... 39
3.1.4. VISIÓN PROPUESTA ..... 40
3.1.5. OBJETIVOS ..... 40
3.1.6. MATRIZ FODA ..... 41
**3.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ..... 42**
3.2.1. DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR ..... 42
3.2.2. MAPEO DE PROCESOS ..... 43
3.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA ..... 44
3.2.4. PROCESOS CLAVE ..... 44
3.2.5. PROCESOS DE APOYO ..... 45
3.2.6. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS ..... 45
**3.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS ..... 47**
3.3.1. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES Y CRÍTICOS DE LA EMPRESA ..... 48
3.3.1.1. Proceso de Venta del Servicio y Crédito ..... 48
3.3.1.1.1. Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual ..... 48
3.3.1.1.2. Proceso de Venta del Servicio y Crédito Mejorado ..... 51
3.3.1.2. Proceso de Embarque y Desembarque ..... 54
3.3.1.2.1. Proceso de Embarque y Desembarque Actual ..... 54
3.3.1.2.2. Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado ..... 57
3.3.1.3. Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga ..... 60
3.3.1.3.1. Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual ..... 60
3.3.1.3.2. Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado ..... 63
3.3.2. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES NO CRÍTICOS DE LA EMPRESA ..... 66
3.3.2.1. Facturación ..... 66
3.3.2.2. Cobranzas ..... 69
3.3.2.3. Servicio al Cliente ..... 72
3.3.3. PROCESOS DE APOYO ..... 75
3.3.3.1. Proceso de Recepción y Mensajería ..... 75
3.3.3.2. Proceso de Recursos Humanos ..... 78

3.3.3.3. Proceso de Contabilidad ..... 81
**3.4. DETERMINACIÓN DE INDICADORES ..... 84**
**3.5. DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO ..... 85**
3.5.1. ANÁLISIS DE CAUSA – EFECTO DEL PROBLEMA DEL PROBLEMA "RETRASOS EN LA TRAMITACIÓN DE LA CARGA" ..... 87
3.5.2. ANÁLISIS DE CAUSA – EFECTO DEL PROBLEMA DEL PROBLEMA "RETRASOS EN LA LIBERACIÓN DE LA CARGA" ..... 88
**3.6. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA A LOS PROCESOS CRÍTICOS BASÁNDOSE EN LA METODOLOGÍA DEL PCDA ..... 90**
3.6.1. CAUSA "AUSENCIA DE CONTROLES EN LOS PROCESOS" ..... 92

**CAPÍTULO 4 ..... 93**

**4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 93**
**4.1. CONCLUSIONES ..... 93**
**4.2. RECOMENDACIONES ..... 94**

**CAPÍTULO 5 ..... 95**

**5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 95**

**CAPÍTULO 6 ..... 97**

**6. ANEXOS ..... 97**
**6.1. ANEXO 1 FICHA DE CLIENTES ..... 98**
**6.2. ANEXO 2 FICHA DE CARGA ..... 99**
**6.3. ANEXO 3 HOJA DE DOCUMENTOS ..... 100**
**6.4. ANEXO 4 FORMATO DE FLUJOGRAMAS ..... 101**
**6.5. ANEXO 5 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ..... 102**
**6.6. ANEXO 6 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ..... 103**
**6.7. ANEXO 7 FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ..... 104**
**6.8. ANEXO 8 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN ..... 105**
**6.9. ANEXO 9 TARIFARIO ..... 106**

**6.10. ANEXO 10 MANUAL DE PROCESOS ..... 107**

## Índice de Ilustraciones

**Ilustración 1** Organigrama Institucional ..... 3

**Ilustración 2** Esquema de FODA ..... 16

**Ilustración 3** Ejemplo de Procesos ..... 21

**Ilustración 4** Simbología ANSI..... 26

**Ilustración 5** Ejemplo de Cadena de Valor ..... 29

**Ilustración 6.** Mapa de Procesos..... 30

**Ilustración 7** Diagrama de Causa-Efecto..... 32

**Ilustración 8.** Matriz de Priorización ..... 34

**Ilustración 9.** Cuadro de Calificaciones ..... 34

**Ilustración 10.** Matriz FODA ..... 41

**Ilustración 11.** Cadena de Valor..... 42

**Ilustración 12.** Mapa de Procesos ..... 43

**Ilustración 13** Matriz de Priorización ..... 45

**Ilustración 14** Cuadro de Calificaciones ..... 46

**Ilustración 15** Procesos Críticos ..... 46

**Ilustración 16** Causa - Efecto de Retrasos en la Tramitación de la carga ..... 87

**Ilustración 17** Causa - Efecto en el Retrasos en la Liberación de la Carga ..... 89

## Índice de Diagramas

**Diagrama 1** Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual ..... 48

**Diagrama 2** Proceso de Venta del Servicio y Crédito Mejorado..... 51

**Diagrama 3** Proceso de Embarque y Desembarque Actual..... 54

**Diagrama 4** Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado ..... 57

**Diagrama 5** Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual..... 60

**Diagrama 6** Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado ..... 63

**Diagrama 7** Proceso de Facturación..... 66

**Diagrama 8** Proceso de Cobranzas ..... 69

**Diagrama 9** Proceso de Servicio al Cliente..... 72

**Diagrama 10** Proceso de Recepción y Mensajería..... 75

**Diagrama 11** Proceso de Recursos Humanos ..... 78

**Diagrama 12** Proceso de Contabilidad ..... 81

## Índice de Gráficos

**Gráfico 1** Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual ..... 50

**Gráfico 2** Proceso de Venta del Servicio y Crédito..... 53

**Gráfico 3** Proceso de Embarque y Desembarque Actual ..... 56

**Gráfico 4** Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado ..... 59

**Gráfico 5** Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual ..... 62

**Gráfico 6** Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado ..... 65

**Gráfico 7** Proceso de Facturación ..... 68

**Gráfico 8** Proceso de Cobranzas..... 71

**Gráfico 9** Proceso de Servicio al Cliente ..... 74

**Gráfico 10** Proceso de Recepción y Mensajería ..... 77

**Gráfico 11** Proceso de Recursos Humanos..... 80

**Gráfico 12** Proceso de Contabilidad ..... 83

## Índice de Cuadros

**Cuadro 1** Análisis de Riesgos ..... 6

**Cuadro 2** Ocurrencia de Problemas en el Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga ..... 8

**Cuadro 3** Nivel de Riesgo ..... 18

**Cuadro 4** Probabilidad de Ocurrencia ..... 19

**Cuadro 5** Impacto del Riesgo ..... 19

**Cuadro 6** Escala de Evaluación ..... 20

**Cuadro 7** Objetivos Estratégicos ..... 40

**Cuadro 8** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual ..... 49

**Cuadro 9** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Venta del Servicio y Crédito Mejorado ..... 52

**Cuadro 10** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Embarque y Desembarque Actual ..... 55

**Cuadro 11** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado ..... 58

**Cuadro 12** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual ..... 61

**Cuadro 13** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado ..... 64

**Cuadro 14** Análisis de Valor Agregado del Proceso del Proceso de Facturación ..... 67

**Cuadro 15** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Cobranzas ..... 70

**Cuadro 16** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Servicio al Cliente ..... 73

**Cuadro 17** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Recepción y Mensajería .... 76

**Cuadro 18** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Recursos Humanos ..... 79

**Cuadro 19** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Contabilidad ..... 82

**Cuadro 20** Indicadores ..... 84

**Cuadro 21** Problemas de Mayor Impacto ..... 86

**Cuadro 22** Procesos Críticos de la Empresa ..... 90

**Cuadro 23** Valor Agregado a los Procesos Críticos ..... 90

**Cuadro 24** Causas a Remediar ..... 91

**Cuadro 25** Análisis 5w y 1h de la causa: Ausencia de Controles en los Procesos. 92

**Cuadro 26** Análisis 5w y 1h de la causa: Falta de Recursos para efectuar el Proceso con Normalidad ..... 92

# CAPÍTULO 1

# 1. Conocimiento del Negocio

## 1.1. Datos de la Empresa

### 1.1.1. Historia de la Organización

ASEDUA S.A. es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuyo líder y fundador cuenta con el apoyo y colaboración de sus hijos hermanos y sobrinos; dedicada al asesoramiento aduanero, en relación con trámites de importación de mercadería principalmente de Estados Unidos y de China,

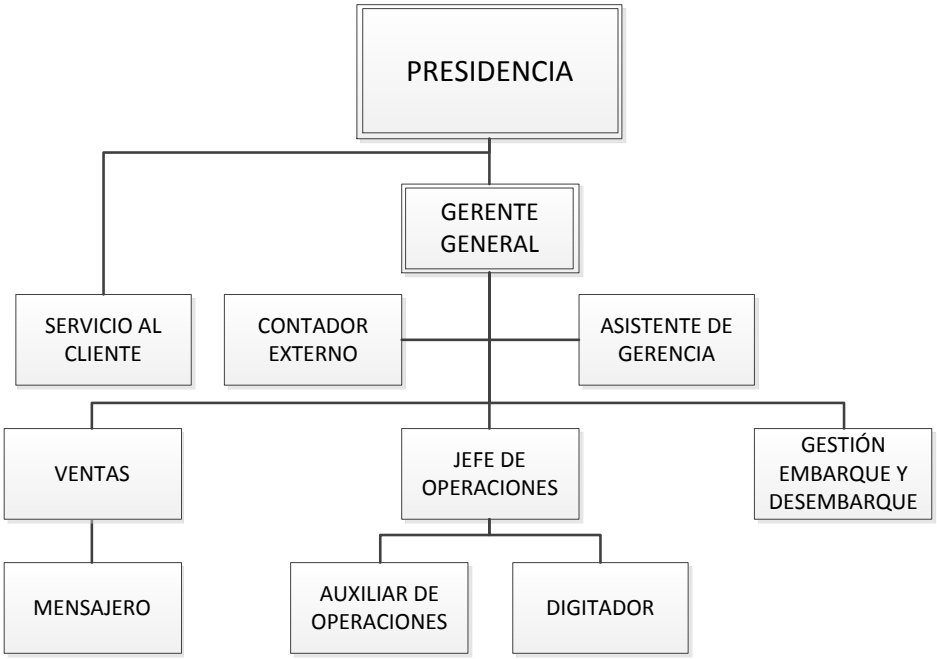
La idea surgió hace 5 años mientras el fundador trabajaba como agente independiente en la ciudad de Guayaquil junto con su hija. Ellos vieron que el margen de contribución era alto en este negocio pero debido a una serie de malas decisiones la alianza padre-hija terminó en la quiebra. Es ahí donde

nace ASEDUA S.A. como un sucesor del buen negocio que fue la antigua alianza, pero ahora de una manera más formal y con una visión más empresarial.

### 1.1.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional en ASEDUA S.A. la definen de la siguiente manera:

***Ilustración 1*** *Organigrama Institucional*




***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*

### 1.1.3. Servicios

Los principales servicios que ofrece ASEDUA S.A. son dos:

**Asesoría en la Importación.-** que incluye absolutamente todo el proceso de importación, desde el contacto con el proveedor, el embarque en la naviera, el desembarque en la aduana y la nacionalización que es la salida de la aduana.

**Asesoría en la Nacionalización.-** es cuando el cliente solo necesita asesoría para que nacionalice la mercadería. Solo se encargan del proceso desde que llega a la aduana hasta que dan el aviso de salida de la misma.

### 1.1.4. Clientes y Proveedores

**Clientes.-** Los principales clientes son empresas que se dedican a la importación y comercialización de productos destinados a consumidores finales, aunque también tiene clientes dedicados a la prestación de servicios y que necesitan traer del extranjero determinada maquinaria o insumo para poder realizar su labor.

Entre los tipos de empresas que son clientes de ASEDUA S.A. tenemos

- Comercializadoras de vehículos;
- Comercializadoras de ropa;
- Proveedores de servicios de telecomunicación.

**Proveedores.-** Al ser una empresa de servicios sus proveedores son pocos, pero los que tiene son vitales para su labor.

ASEDUA S.A. tiene como proveedor a Agentes de Aduanas con quienes ha establecido alianzas para poder dar un servicio completo.

Otro proveedor son diversas cooperativas de transporte que son empleadas, solo si el cliente lo desea, para trasladar la carga desde la aduana hasta las bodegas del cliente.

### 1.1.5. Análisis de Riesgo

Se han identificado varios riesgos que de concretarse representarían un enorme impacto para la empresa que en el peor de los casos conllevaría a desembolsos de dinero ya sea en el momento de presentarse el incidente o en un futuro tal es el caso de multas o de pérdida de oportunidades a causa de un cliente perdido.

***Cuadro 1** Análisis de Riesgos*

| PROCESO | FACTORES DE RIESGO | RIESGO | TIPO DE RIESGO | INDICES | | NIVEL DE RIESGO | | CONSECUENCIAS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | | | |
| Venta del Servicio y Crédito | Mala Negociación | Venta del servicio a precios irreales | Operativo | 1 | 3 | 3 | Bajo | Clientes insatisfechos con los precios. Perdidas monetarias para le empresa. |
| | Mala Investigación previa de los Clientes | Trabajar con Clientes riesgosos | Operativo | 1 | 2 | 2 | Bajo | Impuntualidad en pagos de los Clientes. Problemas con las mercaderías. |
| Embarque y Desembarque | Mala Investigación de Precios | Error en la Cotización de las Navieras | Operativo | 1 | 4 | 4 | Moderado | Mala información de los Costos del Transporte. Perdidas para le empresa. Precio de venta irreal |
| | Deficiencia en los requerimientos de información | Errores en el Embarque | Operativo | 2 | 5 | 10 | Alto | Retrasos en la tramitación de la carga. Perdidas económicas para la empresa |
| | | Errores en el Desembarque | Operativo | 2 | 5 | 10 | Alto | |
| Facturación | Información poco Confiable | Errores en la Facturación | Operativo | 2 | 4 | 8 | Alto | Facturas con información inexacta entran en el proceso y provoca un deficiente sistema de cobranzas y mal registro contable. Molestias al Cliente |
| Nacionalización y Entrega de Carga | Deficiencia en los requerimientos de información | Retrasos en la tramitación de la carga | Operativo | 4 | 4 | 16 | Extremo | Mayor duración del tramite para iniciar la liberación de la carga. Molestias para el Cliente. |
| | Deficiencia en el manejo de información de los Tramites de Nacionalización | Retrasos en la Liberación de la Carga | Operativo | 4 | 5 | 20 | Extremo | Mayor duración en los Tramites de Liberación de la Carga. Molestias para el Cliente. |
| Cobranzas | Clientes no Solventes | Cuentas Incobrables | Operativo | 3 | 2 | 6 | Moderado | Falta de liquidez en la empresa |
| | Mal registro de las recaudaciones | Información de Cuentas por Cobrar poco confiable | Operativo | 2 | 5 | 10 | Alto | Cuentas que no están siendo cobradas o Clientes a los que se les esta cobrando en exceso o de mas |
| Servicio al Cliente | Prestación de un mal servicio o Mala atención Post-Venta | Clientes Insatisfechos | Operativo | 2 | 5 | 10 | Alto | Clientes que ya no desean seguir trabajando con la empresa. Desembolsos de dinero por tramites aduaneros. Reclamos enfáticos a la empresa |
| Recepción y Mensajería | Mal manejo de los Documentos | No envió de Facturas a los Clientes | Operativo | 1 | 5 | 5 | Moderado | Las facturas no llegan a los clientes |
| Recursos Humanos | Mala distribución de las funciones | Cargos sobrecargados de funciones | Operativo | 2 | 3 | 6 | Moderado | Bajo rendimiento provocado por la sobrecarga de funciones |
| Contabilidad | Información poco Confiable | Errores en los Libros Contables | Operativo | 2 | 4 | 8 | Alto | Información inexacta esencial para la Toma de Decisiones |

| ESCALA DE EVALUACIÓN | | | | | | Riesgo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | | |
| | NO SIGNIFICANTE (1) | BAJO (2) | MODERADO (3) | ALTO (4) | PELIGROSO (5) | |
| Escaso (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bajo |
| Improbable (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | Moderado |
| Posible (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | Alto |
| Probable (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | Extremo |
| Muy Probable (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | |

***Fuente:** ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta*

## Retrasos en la tramitación de la carga

Retrasos en la tramitación ocasionados por requerimientos deficientes de información o un manejo no adecuado para el ingreso de la información al sistema de la Aduana.

Este problema tiene un impacto alto debido a que este problema se genera en una parte crítica del proceso de la empresa y aún más ya que su ocurrencia es alta también. Si se presenta significaría un serio retraso en la liberación de la carga lo que generaría malestar en el cliente y en el peor de los casos incurriría en costos adicionales a los presupuestados.

**Probabilidad:** Probable (4)

**Impacto:** Alto (4)

**Retrasos en el Despacho de Aduana**

Existen casos en los cuales han ocurrido incidentes durante la revisión de la Aduana en los cuales han solicitado información sobre la carga. La Aduana no autoriza la salida si no se cumplen todas las disposiciones que establece. La frecuencia de errores o descuidos en las respuestas que se le da a la aduana son muy frecuentes y han ocasionados muchos retrasos en el despacho de la mercadería.

**Probabilidad:** Probable (4)

**Impacto:** Peligroso (5)

Estos problemas tienen un impacto alto debido a que este problema se genera en una parte crítica del proceso de la empresa y aún más ya que su ocurrencia es alta también. Si se presenta significaría un serio retraso en la liberación de la carga lo que generaría malestar en el cliente y en el peor de los casos incurriría en costos adicionales a los presupuestados.

***Cuadro 2*** *Ocurrencia de Problemas en el Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga*

| Julio | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Semana** | **Cargas Totales** | **Sin Problemas** | **Problemas** | | | | **% de Error** |
| | | | **Tramites** | **Nacionalización** | **Aforador** | **Total** | |
| **1** | 10 | 4 | 0 | 2 | 0 | 2 | **20%** |
| **2** | 15 | 9 | 2 | 4 | 5 | 11 | **73%** |
| **3** | 13 | 6 | 2 | 1 | 0 | 3 | **23%** |
| **4** | 12 | 9 | 0 | 3 | 1 | 4 | **33%** |
| **5** | 11 | 8 | 1 | 2 | 2 | 5 | **45%** |
| **TOTAL** | **61** | **36** | **5** | **12** | **8** | **25** | **41%** |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

Como podemos observar en el Cuadro 1 la ocurrencia de estos problemas es muy elevada. Solo durante el mes de julio del 2014 en el Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga se presentaron 25 problemas de un total de 61 Cargas Tramitadas que corresponden a un 41% por lo que se hace necesario el planteo de una solución para evitar que ese índice siga subiendo.

## 1.2. Justificación del Proyecto

La Aduana del Ecuador en un esfuerzo por brindar mayor seguridad a los ciudadanos por combatir el narcotráfico, contrabando y evasión de impuesto ha dispuesto una serie de reglamentos y requisitos para poder realizar las importaciones, lo que hace que las empresas tengan ciertas dificultades al no conocer tales normas.

Una opción que tienen las empresas es crear un área especializada en temas aduaneros, pero no todas disponen de los recursos para mantener a un departamento de importaciones que los ayude en sus necesidades.

Debido a esto es que existen las empresas dedicadas a la tramitación de dichas importaciones y a su debido proceso de desaduanización que se encargan de realizar todos esos trámites tanto para traer la mercadería como de dejarla lista para que el cliente la lleve a sus bodegas. En este tipo de empresas se maneja no solo su tiempo sino también el del cliente, que a su vez es un proveedor y que al tener un retraso de entrega queda mal con su respectivo cliente o pierde una valiosa negociación o desprecia una buena oportunidad, es por esto que los retrasos no son tolerados. Estas deficiencias como sobrecarga de funciones, mal manejo de la información, mala comunicación, procesos redundantes, entre otros, pueden ocasionar retrasos en la tramitación o en el despacho de aduana y esto es algo que perjudica enormemente al cliente ya que es tiempo que se desperdicia y eso significa dinero que se pierde o se deja de ganar.

Este estudio está orientado en brindarle a la dirección las herramientas necesarias para controlar de una manera más eficiente sus recursos, tanto humano como monetario, y maximizar sus tiempos que es algo vital en empresas con este giro del negocio.

Al poder mejorar sus procesos la empresa puede minimizar los riesgos de errores por falta de una verificación que le ayude a minimizar el riesgo de retrasos.

## 1.3. Objetivos del Proyecto

### 1.3.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de Gestión por Procesos, a través de la recopilación y la documentación de información que se derivan de las actividades y operaciones propias de la empresa ASEDUA S.A., con la finalidad de administrar de una manera más eficiente y eficaz los recursos de los cuales dispone la compañía, alcanzar sus objetivos y promover la mejora continua.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

Realizar un levantamiento de información a fin de definir los antecedentes e historia de la empresa así como también sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de sus clientes.

Elaborar el diseño de la cadena de valor para facilitar la comprensión de los procesos claves.

Diseñar el mapa de procesos de la compañía de tal manera que pueda ser comprendido por todos los miembros de la empresa.

Realizar la diagramación de los procesos facilitando su comprensión y los ayude en la realización de sus funciones.

Análisis de valor agregado de los procesos críticos para identificar aquellas actividades que no están agregando valor y minimizar sus tiempos.

Establecer indicadores para medir el alcance óptimo de objetivos y que sirva como motivación para los empleados para alcanzarlos.

Señalar oportunidades de mejora de los procesos críticos y de crecimiento para la organización.

Elaborar el manual de procesos para que la empresa tenga documentado sus procesos y que sirva de ayuda para el accionar de los empleados y el alcance de objetivos.

# CAPÍTULO 2

# 2. Marco Teórico

## 2.1. Direccionamiento Estratégico

### 2.1.1. Misión

La declaración de la misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería

informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.[1]

La misión debe responder a la pregunta ¿Por qué la empresa está en el negocio? Y definirla es la labor de los directivos y con ella se conoce el alcance de los productos o servicios que se comercializan. La misión es el compromiso que tiene la empresa para con sus clientes y esta debe ser compartida por todos sus miembros. Como ejemplo tenemos:

"Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo"

***Google.***

---

[1] KAPLAN Robert y NORTON David, *The Execution Premium Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Harvard Business Press, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.*

### 2.1.2. Visión

La visión es una idea que plantea una meta, que nos dice a dónde quiere llegar, cuanto quiere crecer la empresa, por este motivo es que debe ser lo más detallada posible y debe plantear un objetivo alcanzable en un tiempo determinado. La visión también debe servir para inspirar a los demás integrantes de la empresa a establecerse metas que ayuden al crecimiento tanto de ellos como de la compañía.

La visión es el compromiso que la empresa tiene para con ella, es la imagen del futuro para la empresa y para sus empleados.

### 2.1.3. Objetivos

Los objetivos son fines o metas específicas que son establecidas por la dirección y que deben ser alcanzables, medibles y también deben tener un plazo para realizarlos. Estos objetivos deben ser compartidos y comprendidos por toda la empresa de tal manera que cada área pueda alinear su accionar para la consecución de dichas metas.

### 2.1.4. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que divide a la empresa en cuatro ejes principales, dos de carácter interno y dos de carácter externo:

- Fortalezas (Interno);
- Oportunidades (Externo);
- Debilidades (Interno);
- Amenazas (Externo).

Decimos que las Fortalezas y Debilidades son de carácter interno porque depende su existencia o ausencia dependen exclusivamente de la empresa, y no se ven afectados por influencias externas a ella.

Por su parte las Oportunidades y Amenazas son de carácter externo porque se escapan a la planificación o controles de la empresa.

Que la empresa tenga identificada sus fortalezas puede conllevar a una nueva oportunidad o a un mayor beneficio ante una y de la misma manera podría aminorar el impacto de una amenaza. Conocer las debilidades que tenemos también es algo útil, porque ahí se encuentran las oportunidades de mejora que tiene la empresa, y es donde nacen las nuevas fortalezas.

Hay que tener en cuenta de que una debilidad no se compensa con una fortaleza, a las debilidades hay que identificarlas y buscar cómo convertirlas en puntos fuertes para la organización, caso contrario cuando se presenten

las amenazas serán por ahí por donde golpearan a la empresa con más poder.

***Ilustración 2*** *Esquema de FODA*

| | |
|---|---|
| **Fortalezas**<br>Lo que se debe potenciar | **Oportunidades**<br>Lo que se debe aprovechar |
| **Debilidades**<br>Lo que se tiene que disminuir | **Amenazas**<br>Lo que hay que combatir |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 2.1.5. Análisis de Riesgo[2]

#### 2.1.5.1. Concepto

Es un instrumento que evalúa el impacto de ciertos eventos que de concretarse o volverse realidad podrían provocar un impacto negativo en la organización como lo es la no consecución de los objetivos planteados. La probabilidad de ocurrencia de estos eventos se los conoce como Riesgo.

Los riesgos que una organización deben tener en cuenta se agrupan en:

- Riesgo Estratégico;
- Riesgo Operativo.

**Riesgo Estratégico**

Se relaciona con todos las decisiones que se toman y que están fuera del ámbito de desarrollo de la organización.

**Riesgo Operativo**

Es aquel que compromete al alcance de objetivos a través de los propios procesos de la empresa.

Entre los riesgos operativos tenemos:

- **Riesgos referidos a Investigación de mercado.**
    - Su tamaño y poder de compra

---

[2] DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO Y RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES, *Guía para la Administración del Riesgo, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, 2011.*

- Sus preferencias

- **Riesgos referidos a Distribución.**
  - Inadecuada logística para distribuir en tiempo y forma
  - Excesivo costo de la Distribución
  - Fraude
- **Riesgos referidos a Facturación.**
  - Omisión de facturación
  - Errónea facturación de precios o cantidades
  - Incumplimiento fiscal
  - Inadecuada contabilización de la facturación
- **Riesgos referidos a Créditos y Cobranzas.**
  - Inapropiada gestión de cobranzas

### 2.1.5.2. Evaluación del Nivel de Riesgo

Un riesgo de concretarse puede ser altamente peligroso para una empresa, es por ello que se deben clasificar de acuerdo a su relevancia. En este estudio se clasificaran los riesgos de la siguiente manera:

***Cuadro 3*** *Nivel de Riesgo*

| Riesgo |
|---|
| Bajo |
| Moderado |
| Alto |
| Extremo |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

Esta escala nos indica cuales riesgos debemos evitar y cuáles pueden ser asumidos por la empresa.

Para tener conocimiento de que riesgo es bajo o cual es el que más debemos evitar se tendrán en cuenta dos factores importantes: Probabilidad de Ocurrencia e Impacto.

**Probabilidad de Ocurrencia**

Es el nivel en el que el riesgo puede convertirse en real para la empresa.

***Cuadro 4*** *Probabilidad de Ocurrencia*

| PROBABILIDAD | | |
|---|---|---|
| **Índice** | **Detalle** | **Descripción** |
| 1 | Escaso | Únicamente ocurre en casos aislados. |
| 2 | Poco probable | Solo ocurre en circunstancias especificas. |
| 3 | Posible | Puede hacerse real en cualquier momento |
| 4 | Probable | Probabilidad alta de que ocurra |
| 5 | Muy Probable | Es casi seguro de que se presente. |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

**Impacto**

Indica el daño que provocara el riesgo si llegase a concretarse.

***Cuadro 5*** *Impacto del Riesgo*

| IMPACTO | | |
|---|---|---|
| **Índice** | **Detalle** | **Descripción** |
| 1 | No Significante | Daño mínimo |
| 2 | Bajo | Impacto bajo |
| 3 | Moderado | Impacto relativamente bajo |
| 4 | Alto | Impacto Negativo |
| 5 | Peligroso | Impacto Mayor |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

Dado esto podemos establecer los parámetros para la clasificación de los niveles de los riesgos:

***Cuadro 6*** *Escala de Evaluación*

| ESCALA DE EVALUACIÓN | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PROBABILIDAD** | **IMPACTO** | | | | |
| | NO SIGNIFICANTE (1) | BAJO (2) | MODERADO (3) | ALTO (4) | PELIGROSO (5) |
| Escaso (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Improbable (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Posible (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Probable (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Muy Probable (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

Con el Cuadro 3 y el Cuadro 6 podemos efectuar la Evaluación de los Riesgos.

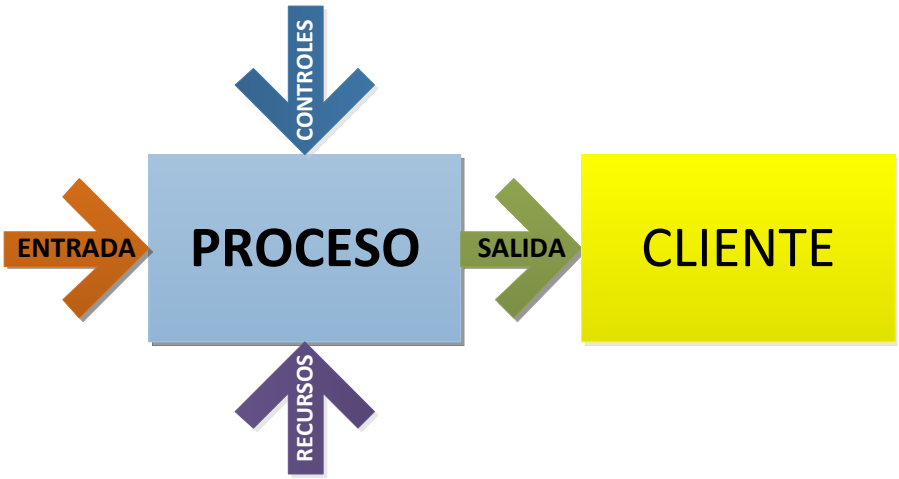
## 2.2. Procesos

### 2.2.1. Definición

Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo[3].

EL proceso es un conjunto de actividades que transforman una entrada en un resultado a través de la utilización de recursos y supervisada por controles.

***Ilustración 3*** *Ejemplo de Procesos*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

[3] BRAVO Juan, *Gestión de Procesos (con responsabilidad social), Editorial Evolución S.A., 2009*

### 2.2.2. Tipos de Procesos

Para este estudio usaremos tres tipos de procesos diferentes:

- Procesos estratégicos;
- Procesos claves;
- Procesos de apoyo.

**Procesos Estratégicos.-** Son los que están directamente relacionados con la dirección de la empresa y hacen que el modelo de negocio sea una realidad. Por lo general están a cargo de los altos directivos de la institución ya que ellos son los que tienen un mayor poder de decisión.

**Procesos Claves.-** Los procesos claves son aquellos que están ligados al giro del negocio y que sin los cuales la empresa no puede vender su producto o brindar el servicio. También son llamados procesos críticos por la importancia que tienen dentro de la estructura de la empresa, sin los cuales el negocio simplemente no podría seguir funcionando y si estos procesos llegasen a caerse o a viciarse con problemas el costo de su levantamiento o reparación seria considerable para la entidad. Este tipo de proceso está también muy ligado a la satisfacción del cliente, ya que es quien más cerca se encuentra de él.

**Procesos de Apoyo.-** Son aquellos procesos internos que asisten a los procesos claves y que son necesarios para su correcto funcionamiento.

## 2.3. Diagramas de Flujo

### 2.3.1. Definición

Un diagrama de flujo o flujogramas es una representación gráfica de los pasos utilizados para la obtención de un producto o la prestación de un servicio. En el diagrama de flujo se detallan uno a uno los pasos a seguir, así como también quienes son los responsables del proceso en cada paso.

### 2.3.2. Tipos de Diagramas de Flujo

Existen diversos tipos de diagramas de flujo entre los cuales están:

- Flujogramas de Bloques;
- Flujogramas de Actividades;
- Diagramas de Flujo Funcional.

### 2.3.3. Beneficios[4]

Entre las ventajas de los diagramas de flujos tenemos:

- Favorece y facilita la comprensión y el mejor entendimiento del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. Una persona reconoce más fácilmente los dibujos, un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permite identificar: PROBLEMAS y OPORTUNIDADES de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-

[4] Benemérita Universidad Autónoma De Puebla, Facultad de Ingeniería en Ciencias de la Computación, Curso de Diagramas de Flujo, 2014, disponible en: http://flujograma.wikispaces.com/VENTAJAS+DE+DIAGRAMA+DE+FLUJO

procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

- Muestran o enseñan las interfaces (es el medio con que el usuario puede comunicarse con una máquina, un equipo o una computadora) cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados o usuarios el análisis de las mismas.
- También es una buena herramienta para capacitar a los nuevos empleados y a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

### 2.3.4. Simbología

Los flujogramas utilizan una serie de símbolos para poder plasmar de manera clara y comprensible los pasos a seguir en un determinado proceso o subproceso de manera tal que cualquier persona, aunque no posea conocimiento alguno del proceso, tenga una idea clara de lo que se debe hacer.

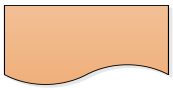
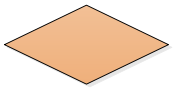
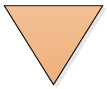
Existen varias normas de simbología usados en los diagramas de flujos, entre los cuales tenemos:

- Norma ANSI;
- Norma ASME;
- Norma ISO 9000;
- Norma DIN;
- Símbolos para Diagramas Integrados de Flujo (DIF).

Para este proyecto se utilizaran la norma ANSI para Administración.

**Norma ANSI para Administración.-** Los símbolos de esta norma son los siguientes:

***Ilustración 4*** *Simbología ANSI*

| Simbología ANSI | |
|---|---|
| **Símbolo** | **Representa** |
| | **Inicio/Fin.-** Indica el punto de inicio o el punto final del proceso. |
| | **Actividad.-** Indica las funciones que las personas involucradas deben realizar. |
| | **Actividad en Otro Proceso.-** Indica las actividades realizadas en otros procesos. |
|  | **Documento.-** Representa un documento usado, requerido o generado en un determinado momento del proceso. |
|  | **Decisión o Inspección.-** Indica un punto dentro del proceso en donde se toman decisiones o se realiza una inspección. |
|  | **Archivo.-** Representa el archivo de un documento ya sea de manera temporal o permanente. |
| | **Conector de pagina.-** Indica una conexión o enlace con otra pagina en donde el flujo continua. |
| | **Conector.-** Indica una conexión o enlace con la misma pagina en donde el flujo continua. |
| | **Indicador.-** Indicador del Proceso. |

***Fuente:*** *Simbología ANSI*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 2.4. Gestión por Procesos

### 2.4.1. Definición

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.[5]

Con esto podemos decir que la gestión por procesos o gestión de procesos es una herramienta orientaba esencialmente hacia la satisfacción del cliente, por medio de la cual podemos obtener un mejor rendimiento de los recursos disponibles en la empresa para alcanzar una mayor productividad con la finalidad de aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

### 2.4.2. Beneficios[6]

Veamos algunos de los beneficios de la gestión por procesos:

- Mejora la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia su satisfacción.

---

[5] BRAVO Juan, *Gestión de Procesos (con responsabilidad social), Editorial Evolución S.A., 2009*

[6] Sitio Web de Arp Calidad, 25 de abril de 2010, disponible en: http://www.arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin-por-procesos/

- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores.
- Pasamos de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

## 2.5. Cadena de Valor

### 2.5.1. Definición

La cadena de valor es un instrumento de análisis estratégico que se la emplea con la finalidad de lograr generar ventajas competitivas. Esta herramienta es de mucha ayuda cuando se requiere efectuar cambios positivos dentro de la organización.

***Ilustración 5*** *Ejemplo de Cadena de Valor*

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 2.5.2. Beneficios

- Los beneficios de elaborar un análisis basado en la cadena de valor son:
- Identifica a los clientes y proveedores más importantes (críticos).
- Sirve para establecer un plan de contingencias.
- Establece un sistema, basándose en hechos anteriores, que advierte a la organización sobre acciones que puedan traer problemas.
- Identifica las fortalezas de los proveedores, clientes, etc.
- Identifica las debilidades de los proveedores, clientes, etc.
- Ayuda a establecer alianzas estratégicas.

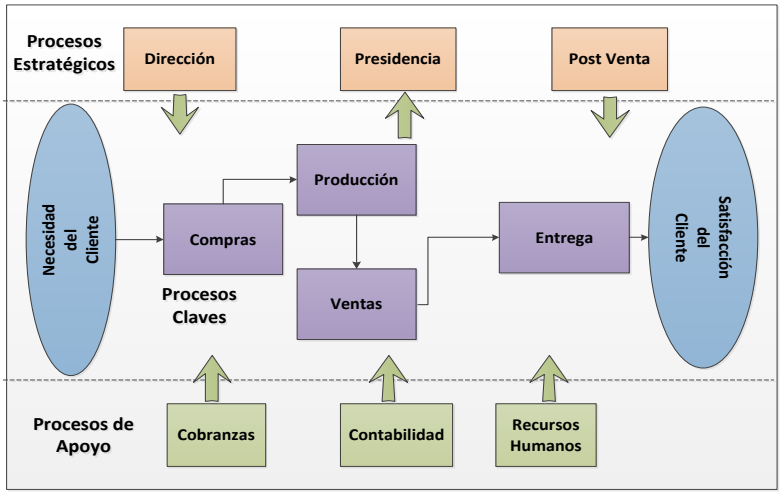
## 2.6. Mapa de Procesos

### 2.6.1. Definición

Es una visión global de los procesos de la empresa representada de manera gráfica y simple en donde se identifican claramente el conjunto de procesos que integran a la empresa: los procesos claves, estratégicos y de apoyo.

***Ilustración 6.*** *Mapa de Procesos*

**MAPA DE PROCESOS**




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 2.6.2. Beneficios

- Entre los beneficios del mapa de proceso tenemos:
- Identifica los procesos estratégicos, claves y de apoyo de manera visual y clara.
- Ayuda a los nuevos empleados a conocer de una manera más fácil el funcionamiento de la empresa.

- Ayuda a la identificación de los procesos que deben ser atendidos con prioridad.
- Aminorar los problemas de integración entre los procesos.
- Identificar las entradas y salidas de los procesos.
- Identificar los requisitos que necesitan los procesos para funcionar.

## 2.7. Manual de Procesos

### 2.7.1. Definición

Un manual de procesos es un documento que contiene todas las actividades que deben realizarse en una empresa para que esta funcione según esta planteado en su misión y visión propuestas por la directiva.

En el manual de procesos se detallan además lo cargos que intervienen en dichas actividades, así como también su responsabilidad en las mismas

### 2.7.2. Beneficios

- Entre los beneficios del manual de procesos tenemos:
- Ayuda a la inducción de nuevos empleados.
- Da una secuencia de los pasos y responsabilidades de los procesos de la empresa.
- Constituye un punto de partida para una revisión de los procesos y encontrar posibles mejoras.
- Ayuda a disminuir el riesgo de redundancias en las funciones.

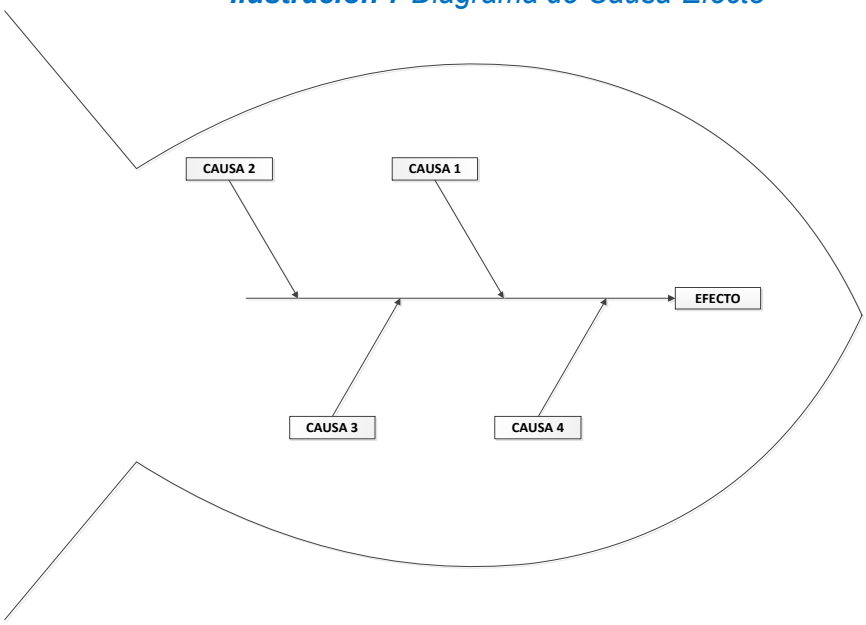
- Ayuda a controlar si las operaciones de los empleados van acorde al manual.

## 2.8. Diagrama de Causa y Efecto

### 2.8.1. Definición

Es una representación gráfica que consiste en asociar problemas con posibles causas o viceversa con la finalidad de encontrar una posible solución o encontrar una probable causa y poder tomar medidas correctivas.

***Ilustración 7*** *Diagrama de Causa-Efecto*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 2.8.2. Beneficios

Gracias a este diagrama podemos:

- Analizar los problemas que afecten a los procesos, detallando las acciones o circunstancias que los causan y los efectos que desencadena.
- Detectar fuente de problemas y tomar medidas correctivas
- Analizar las consecuencias (efectos) de determinadas situaciones

## 2.9. Matriz de Priorización

### 2.9.1. Definición

La matriz de priorización también llamada matriz de criterios múltiples. Es una herramienta muy utilizada en la administración que ayuda a la determinar un orden de prioridad en las actividades para facilitar la toma de decisiones. El diseño de esta matriz consiste en la asignación de un puntaje o nivel a cada una de las opciones, esta asignación estará basada en criterios que serán establecidos con anticipación.

Para poder elaborar esta herramienta debemos de realizar primero se debe:

- Identificar el problema y realizar una lluvia de ideas para determinar las posibles opciones,
- Elaborar un diagrama de causa y efecto con la información obtenida de la lluvia de ideas y establecer los criterios que nos servirán a su vez para la asignación de puntajes,

- Determinar los principios necesarios para poder calificar cada alternativa.
- Al final debemos final totalizar todos los puntajes.

A continuación un ejemplo del esquema de la matriz de priorización basándose en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral:

***Ilustración 8.*** *Matriz de Priorización*

| | Matriz de Priorización | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Criterios | | | | | | | | |
| | Objetivos Estratégicos | | | | | | | | |
| **Procesos** | **Objetivo 1** | **Objetivo 2** | **Objetivo 3** | **Objetivo 4** | **Objetivo 5** | **Objetivo 6** | **Objetivo 7** | **Objetivo 8** | **Total** |
| Subproceso A | | | | | | | | | |
| Subproceso B | | | | | | | | | |
| Subproceso C | | | | | | | | | |
| Subproceso A | | | | | | | | | |
| Subproceso B | | | | | | | | | |
| Subproceso C | | | | | | | | | |
| **Total** | | | | | | | | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Ilustración 9.*** *Cuadro de Calificaciones*

| Puntaje | Nivel de Relación |
|---|---|
| 0 | No relacionada |
| 1 | Poco nivel de relación |
| 2 | Medio nivel de relación |
| 3 | Alto nivel de relación |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 2.9.2. Beneficios

La matriz de priorización ayuda a establecer de una manera clara la relación entre los procesos y subprocesos con criterios preestablecidos y su importancia para el giro del negocio y la satisfacción al cliente. También ayuda a identificar áreas que precisan una mayor asignación de recursos, atención o esfuerzo facilitando la toma de decisiones.

## 2.10. Indicadores

### 2.10.1. Definición

Los indicadores son medidores de desempeño que se obtienen comparando dos datos relacionados en un periodo de tiempo específico, los cuales son usados por las empresas para determinar si sus procesos están funcionando de manera eficiente o no. Los indicadores deben ser definidos bajo ciertos criterios:

- Simple: Debe ser fácilmente comprensible para todos.
- Medible: De poder ser expresado de manera cuantitativa ósea con números.
- Enfoque al Cliente: Debe ir acorde a las necesidades de los clientes.
- Orientado a Mejorar: Debe ser usado para plantear mejoras.
- Costo: No debe tener un costo excesivo para su medición.
- Visible: Debe estar siempre a la vista.
- Período: Debe estar en función al tiempo específico.
- Alineación Estratégica: En función de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Revelado en los Resultados: Forma parte del informe a la gerencia.

### 2.10.2. Beneficios

- Entre los beneficios de los indicadores tenemos:
- Nos ayudan a identificar los puntos clave para promover la satisfacción al cliente.
- Permite establecer un monitoreo de los procesos y poder tomar medidas correctivas oportunas en caso de ser necesario.
- Establece un medio de comparación con otras empresas del mismo giro del negocio, esto se vuelve importante al momento de implantar mejoras, ya que al conocer los indicadores de la competencia y comprarlos con los de la empresa podemos ver en que estamos bien o mal.

## 2.11. Ciclo PHVA

### 2.11.1. Definición

También llamado Ciclo de Deming, es una herramienta de la mejora continua que se lo emplea en empresas para aumentar el índice de mejora y eficiencia en sus procesos. La herramienta consta de cuatro etapas que son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

En la etapa de Planificación es donde:

- Se definen las metas.
- Se definen las metodologías para cumplir las metas.
- Se capacita al personal.

En la siguiente etapa Hacer es donde:

- Se realiza el trabajo planificado según las metodologías seleccionadas.

En la etapa de Verificación:

- Se evalúa los resultados del trabajo realizado.

Y por último en la etapa de Actuar:

- Se ejecutan las acciones correctivas para eliminar ineficiencias.

### 2.11.2. Beneficios

Entre los beneficios del ciclo de Deming tenemos:

- Ayuda a mejorar la productividad de la empresa,
- Promueve la mejora continua,
- Ayuda a aumentar la participación en el mercado,
- Promueve la creación de nuevas plazas de trabajo.

# CAPÍTULO 3

# 3. Diseño del Sistema de Gestión por Procesos

## 3.1. Direccionamiento Estratégico

### 3.1.1. Misión[7]

Servir a nuestros clientes en todo momento con el propósito de brindarle la tranquilidad que necesita en sus operaciones.

### 3.1.2. Misión Propuesta

Ofrecer un servicio de asesoría personalizada con personal profesional y altamente capacitado en comercio exterior brindando a nuestros clientes la confianza y transparencia que nos identifica.

### 3.1.3. Visión[8]

---

[7] Misión adaptada de ASEDUA S.A.

Ser pioneros en el asesoramiento de la logística del comercio exterior a través de la prestación de un servicio confiable y eficiente.

### 3.1.4. Visión Propuesta

Ser pioneros en el campo de la asesoría aduanera, brindando confianza y eficiencia a nuestros clientes para lograr el posicionamiento de nuestra marca en un plazo de 3 años.

### 3.1.5. Objetivos

Los objetivos de ASEDUA S.A. son los siguientes:

***Cuadro 7*** *Objetivos Estratégicos*

| Financiero | | Cliente | |
|---|---|---|---|
| Aumentar el índice de Utilidades en 10% en este año | Aumentar nuestro número de ventas un 15% durante este año. | Establecer canales de comunicación eficientes con los clientes. | Convertirnos en Consolidado- res de Carga en un plazo de 3 años. |
| **Procesos** | | **Aprendizaje y Mejora** | |
| Unificar esfuerzos para lograr la mayor eficiencia y eficacia en los procesos de la organización. | Mejorar continuamente los procesos desarrollados en busca de su calidad. | Capacitar al menos 90% del personal administrativo y operativo para estar a la par de la competencia. | Mejorar la atención al cliente con capacitaciones para potenciar la eficiencia y eficacia de nuestros servicios. |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

[8] Visión adaptada de ASEDUA S.A.

### 3.1.6. Matriz FODA

***Ilustración 10.*** *Matriz FODA*

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|---|
| • Personal con experiencia en sus respectivas áreas.<br>• Una lista de clientes estable.<br>• Clientes de buen prestigio que avalan nuestra labor.<br>• Alianzas con agentes aduaneros de prestigio.<br>• Rápida adaptabilidad a las nuevas disposiciones legales. | • Existe un gran número de nuevos clientes debido al incremento de las importaciones.<br>• Las nuevas relaciones comerciales con China son una fuente de potenciales clientes.<br>• Tratados comerciales con países Europeos abre un potencial número de nuevos clientes. |
| **Debilidades** | **Amenazas** |
| • Poco control de los procesos.<br>• Deficiente comunicación interna.<br>• Manejo ineficiente del activo circulante.<br>• Sobrecarga de funciones en los empleados.<br>• Deficiente comunicación con el Cliente.<br>• Oficinas lejos de la Aduana del Puerto Marítimo.<br>• Carece de un proceso de seguimiento post venta.<br>• Poco Control sobre los empleados. | • Empresas de comercio exterior con una sólida base de clientes.<br>• Empresas de logística con un eficiente sistema de procesos.<br>• Retrasos en el transporte de las mercaderías.<br>• Empresas con mejor manejo de información y comunicación.<br>• Nuevas normas legales impuestas a las importaciones para restringir las importaciones.<br>• Leyes que impongan más requisitos al momento de nacionalizar una carga. |

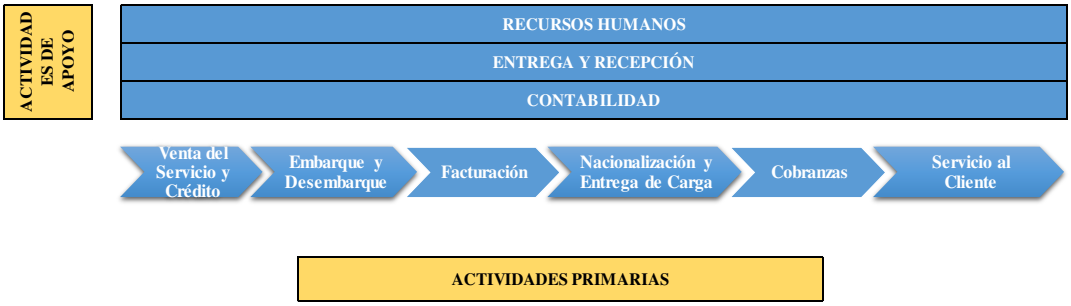
***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 3.2. Levantamiento de Procesos

### 3.2.1. Diseño de la Cadena de Valor

Dentro de la empresa se pudo identificar seis procesos claves: Venta del Servicio, Embarque y Desembarque, Facturación, Nacionalización y Entrega de Carga, Cobranzas y Servicio al Cliente. Así mismo se pudo reconocer tres procesos que dan apoyo a los procesos claves: Recursos Humanos, Entrega y Recepción y Contabilidad.

***Ilustración 11.*** *Cadena de Valor*



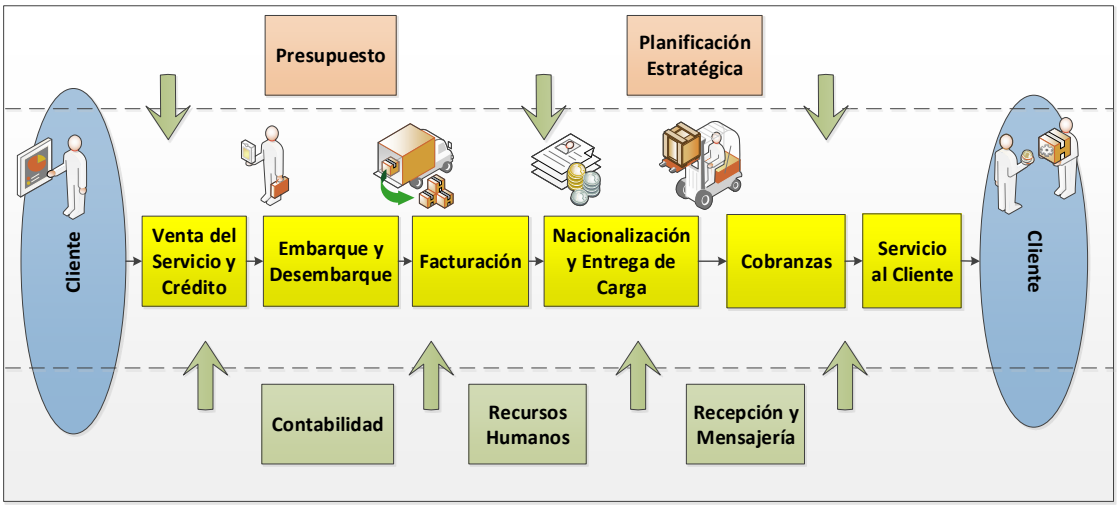

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.2.2. Mapeo de Procesos

Para la determinación del Mapa de Procesos se han tenido en cuenta los procesos claves y de apoyo. Los procesos estratégicos son dirigidos por el Presidente y el Gerente de ASEDUA S.A., en base a la información proporcionada por la empresa se ha determinado el siguiente mapa de procesos:

***Ilustración 12.*** *Mapa de Procesos*

**MAPA DE PROCESOS**
**ASEDUA S.A.**




***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.2.3. Identificación de los Procesos y Subprocesos de la Empresa

A través de diversas reuniones con los encargados de las áreas de la empresa se han podido identificar los siguientes procesos y subprocesos:

### 3.2.4. Procesos Clave

**A. Venta del Servicio y Crédito**

A.1. Negociación con el Cliente

**B. Embarque y Desembarque**

B.1. Gestión de Transporte de Carga

**C. Facturación**

C.1. Facturación

**D. Nacionalización y Entrega de Carga**

D.1. Trámite de Nacionalización

**E. Cobranzas**

E.1. Gestión de Cobro

**F. Servicio al Cliente**

F.1. Comunicación con el Cliente

### 3.2.5. Procesos de Apoyo

**G. Recepción y Mensajería**

G.1. Envió y Recepción de Documentos

**H. Recursos Humanos**

H.1. Gestión de Reclutamiento de nuevo personal

**I. Contabilidad**

I.1. Registro Contable

### 3.2.6. Determinación de los Procesos Críticos

Luego de establecer la relación de cada subproceso a los objetivos estratégicos de la empresa procedemos a determinar los procesos críticos que son los que se analizarán. La relación o importancia de cada subproceso fue determinado mediante una escala de calificaciones que fue acordada con la Dirección de la compañía.

***Ilustración 13*** *Matriz de Priorización*

| Matriz de Priorización | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Objetivos Estratégicos | | | | | | | | |
| | | | Financiero | | Cliente | | Procesos | | Aprendizaje y Mejora | | |
| Procesos | | Subprocesos | Aumentar el índice de Utilidades en 10% | Aumentar nuestro número de ventas un 15% durante este año. | Establecer canales de comunicación eficientes con los clientes. | Convertirnos en Consolidadores de Carga en un plazo de 3 años. | Unificar esfuerzos para lograr la mayor eficiencia y eficacia en los procesos de la organización. | Mejorar continuamente los procesos desarrollados en busca de su calidad. | Capacitar al menos 90% del personal administrativo y operativo para estar a la par de la competencia. | Mejorar la atención al cliente con capacitaciones para potenciar la eficiencia y eficacia de nuestros servicios. | Total |
| CLAVES | A. Venta del Servicio y Crédito | A.1. Negociación con el Cliente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| | B. Embarque y Desembarque | B.1. Gestión de Transporte de Carga | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 16 |
| | C. Facturación | C.1. Facturación | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 |
| | D. Nacionalización y Entrega de Carga | D.1. Trámite de Nacionalización | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 18 |
| | E. Cobranzas | E.1. Gestión de Cobranzas | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 |
| | F. Servicio al Cliente | F.1. Comunicación con el Cliente | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| APOYO | G. Recepción y Mensajería | G.1. Envió y Recepción de Documentos | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 10 |
| | H. Recursos Humanos | H.1. Gestión de Reclutamiento de nuevo personal | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | I. Contabilidad | I.1. Registro Contable | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Total | | | 12 | 11 | 12 | 9 | 18 | 18 | 14 | 17 | 111 |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Ilustración 14*** *Cuadro de Calificaciones*

| Puntaje | Nivel de Relación |
|---|---|
| 0 | No relacionada |
| 1 | Poco nivel de relación |
| 2 | Medio nivel de relación |
| 3 | Alto nivel de relación |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

En base a esto podemos decir que los procesos críticos de ASEDUA S.A. son:

***Ilustración 15*** *Procesos Críticos*

| Procesos | Subprocesos | Total |
|---|---|---|
| **A. Venta del Servicio y Crédito** | A.1. Negociación con el Cliente | **24** |
| **B. Embarque y Desembarque** | B.1. Gestión de Transporte de Carga | **16** |
| **D. Nacionalización y Entrega de Carga** | D.1. Trámite de Nacionalización | **18** |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 3.3. Análisis de la Situación actual de la empresa y Propuesta de Plan de Mejora de los Procesos Críticos

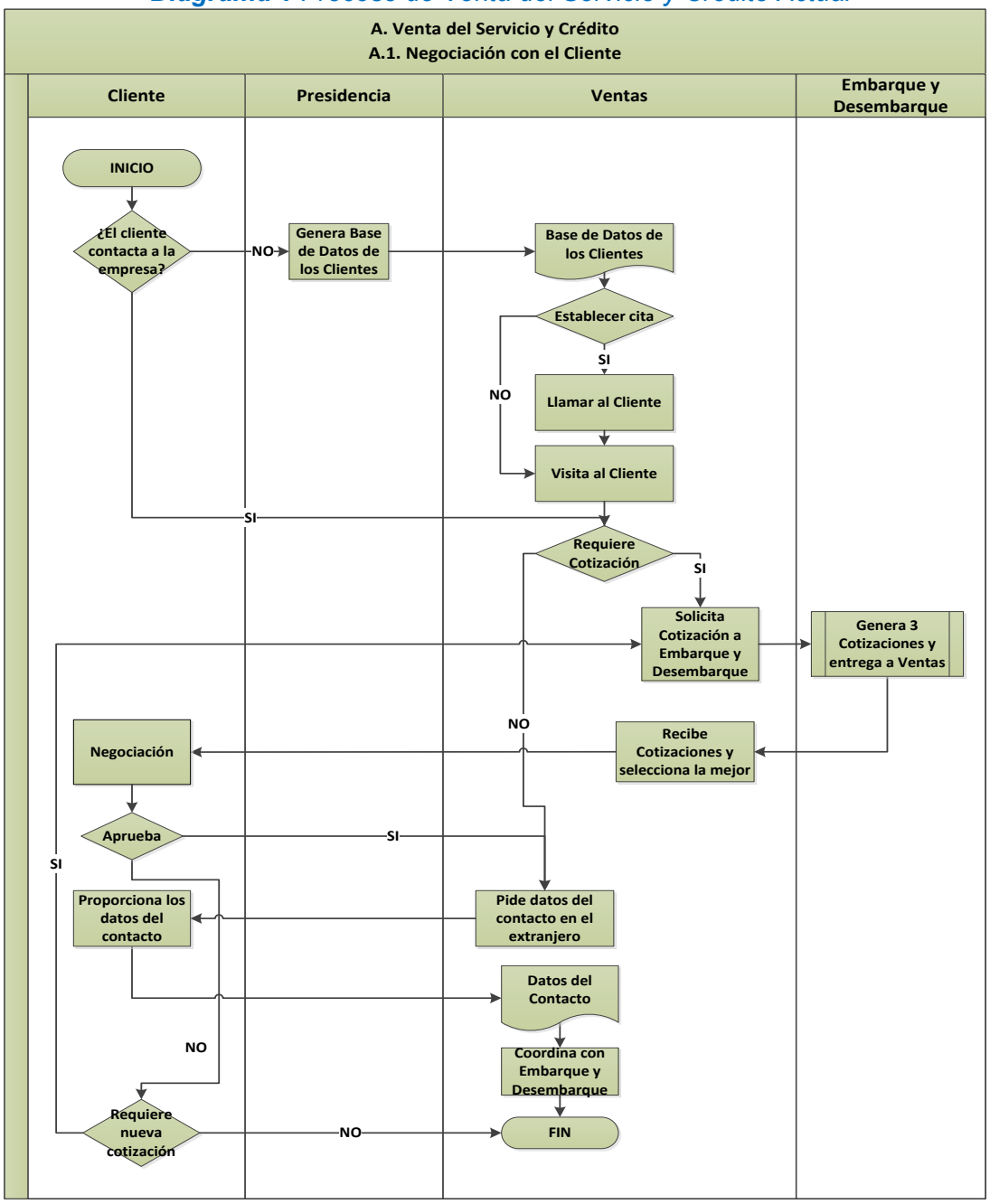
Este trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que pueda ser usado por ASEDUA S.A. dentro del funcionamiento de sus operaciones normales. Para poder lograr establecer dicho plan de mejora se han coordinado visitas a las oficinas de la empresa, se han mantenido reuniones con los encargados de los procesos de la empresa con la finalidad de recolectar la información necesaria para el levantamiento de los respectivos procesos. Dado que estos procesos son producto de la información proporcionada por los propios empleados de la organización podemos establecer que reflejan la realidad que está viviendo la empresa. Con la información obtenida se podrá realizar un análisis que permita la identificación de problemas o puntos débiles dentro de los procesos y poder establecer posibles correcciones y mejoras que contribuyan a la optimización de los mismos.

### 3.3.1. Diagramación de los Procesos Claves y Críticos de la empresa

### 3.3.1.1. Proceso de Venta del Servicio y Crédito

### 3.3.1.1.1. Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual

***Diagrama 1*** *Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

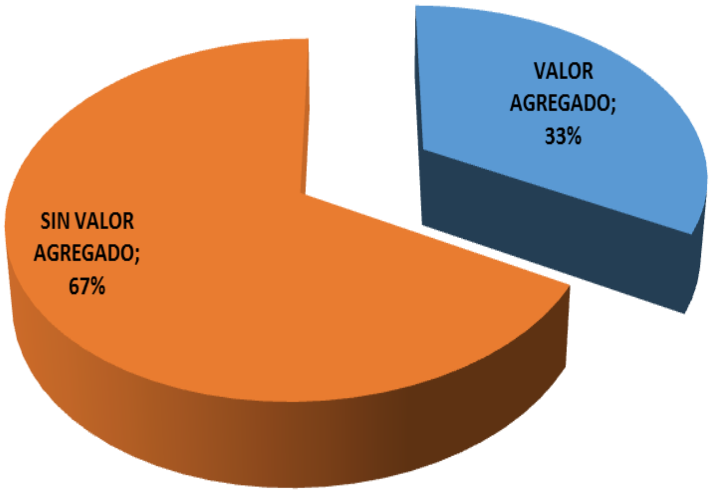
***Cuadro 8*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROCESO:** | | | | | | | | Venta del Servicio y Crédito | |
| **SUBPROCESO:** | | | | | | | | Negociación con el Cliente | |
| | **VAR REAL** | | **NVA (Sin valor agregado)** | | | | | **ACTIVIDAD** | **TIEMPO EFECTIVO (minutos)** |
| **N°** | **V.A.C.** | **V.A.E.** | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** | | |
| 1 | | x | | | | | | Genera Base de Datos de los Clientes | 30 |
| 2 | | | x | | | | | Llamar al Cliente | 10 |
| 3 | | | | | x | | | Visita al Cliente | 90 |
| 4 | x | | | | | | | Solicita Cotización a Embarque y Desembarque | 5 |
| 5 | x | | | | | | | Recibe Cotizaciones y selecciona la mejor | 5 |
| 6 | x | | | | | | | Negociación | 30 |
| 7 | | | | x | | | | Pide datos del contacto en el extranjero | 10 |
| 8 | | | x | | | | | Proporciona los datos del contacto | 10 |
| 9 | | | | x | | | | Coordina con Embarque y Desembarque | 20 |
| **TT** | **3** | **1** | **2** | **2** | **1** | **0** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **210** |

| **COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES** | | **MÉTODO ACTUAL** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Nº** | **TIEMPO** | **%** |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 3 | 40 | 19% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 1 | 30 | 14% |
| **P** | PREPARACIÓN | 2 | 20 | 10% |
| **E** | ESPERA | 2 | 30 | 14% |
| **M** | MOVIMIENTO | 1 | 90 | 43% |
| **I** | INSPECCIÓN | 0 | 0 | 0% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 9 | 210 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 33% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 67% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

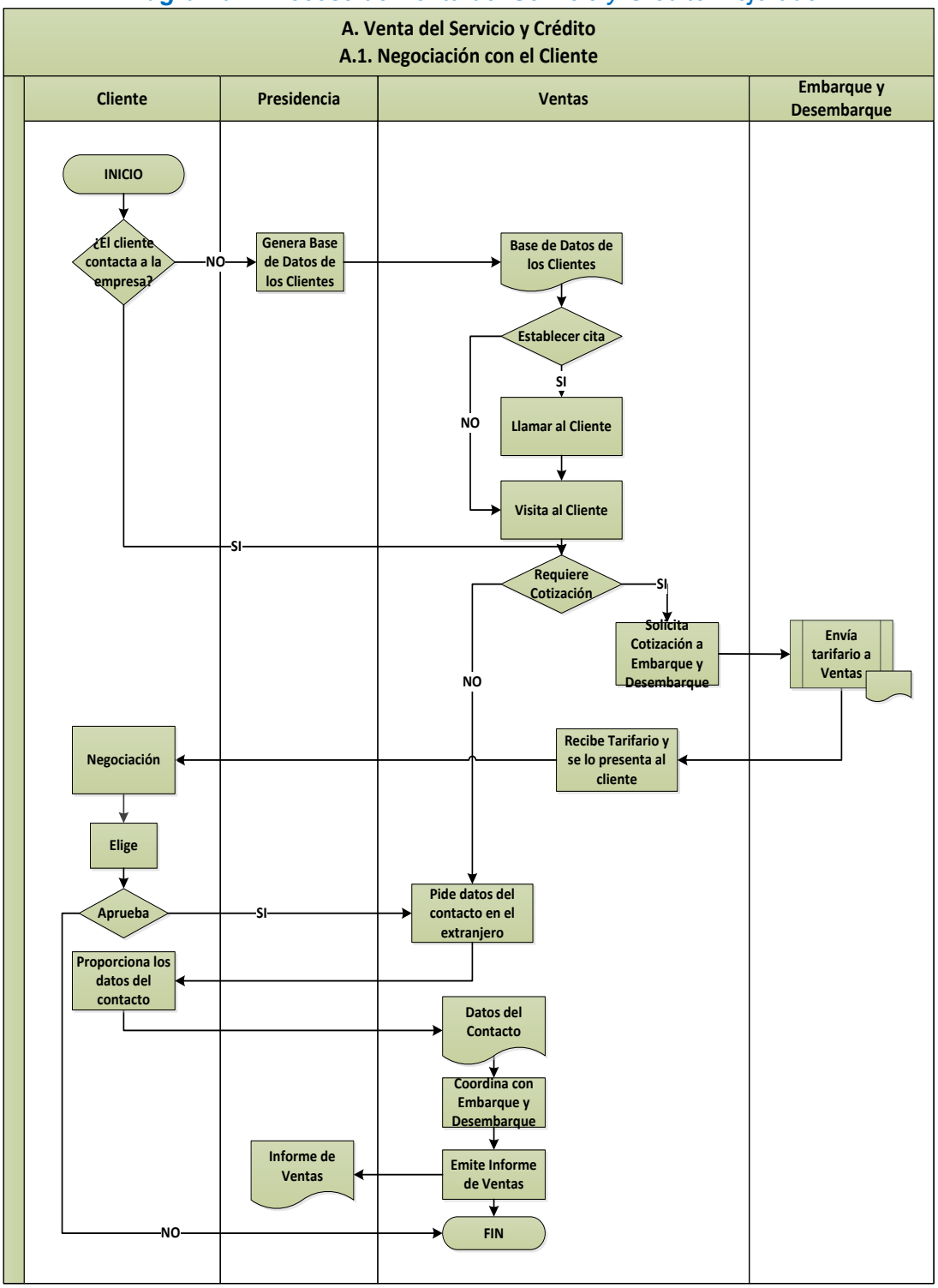
***Gráfico 1*** *Proceso de Venta del Servicio y Crédito Actual*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.1.1.2. Proceso de Venta del Servicio y Crédito Mejorado

***Diagrama 2*** *Proceso de Venta del Servicio y Crédito Mejorado*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

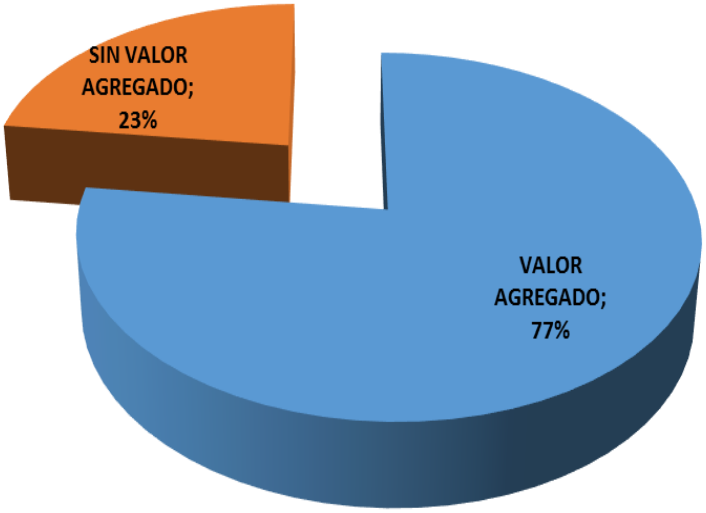
***Cuadro 9*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Venta del Servicio y Crédito Mejorado*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROCESO:** | | | | | | | | Venta del Servicio y Crédito | |
| **SUBPROCESO:** | | | | | | | | Negociación con el Cliente | |
| | **VAR REAL** | | **NVA (Sin valor agregado)** | | | | | **ACTIVIDAD** | **TIEMPO EFECTIVO (minutos)** |
| **N°** | **V.A.C.** | **V.A.E.** | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** | | |
| 1 | | x | | | | | | Genera Base de Datos de los Clientes | 30 |
| 2 | | | x | | | | | Llamar al Cliente | 10 |
| 3 | x | | | | | | | Visita al Cliente | 90 |
| 4 | | x | | | | | | Solicita Cotización a Embarque y Desembarque | 5 |
| 5 | x | | | | | | | Recibe Tarifario y se lo presenta al cliente | 5 |
| 6 | | | x | | | | | Negociación | 30 |
| 7 | x | | | | | | | Pide datos del contacto en el extranjero | 15 |
| 8 | | | x | | | | | Proporciona los datos del contacto | 10 |
| 9 | | x | | | | | | Coordina con Embarque y Desembarque | 5 |
| 10 | | x | | | | | | Emite Informe de Ventas | 15 |
| **TT** | **3** | **4** | **3** | **0** | **0** | **0** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **215** |

| **COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES** | | **MÉTODO ACTUAL** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Nº** | **TIEMPO** | **%** |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 3 | 110 | 51% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 4 | 55 | 26% |
| **P** | PREPARACIÓN | 3 | 50 | 23% |
| **E** | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| **M** | MOVIMIENTO | 0 | 0 | 0% |
| **I** | INSPECCIÓN | 0 | 0 | 0% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 10 | 215 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | **77%** | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | **23%** | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Gráfico 2*** *Proceso de Venta del Servicio y Crédito*

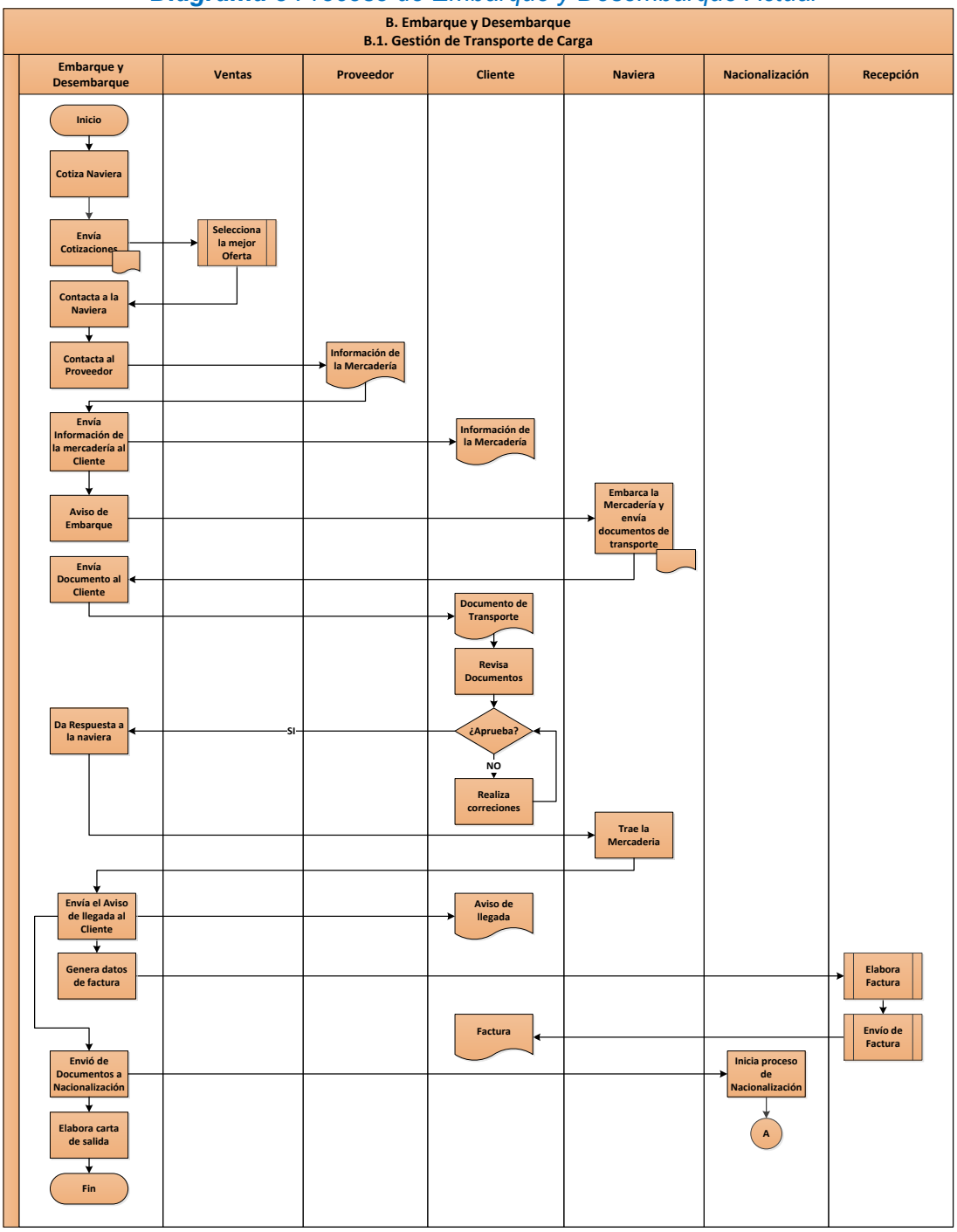



***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.1.2. Proceso de Embarque y Desembarque

#### 3.3.1.2.1. Proceso de Embarque y Desembarque Actual

***Diagrama 3*** *Proceso de Embarque y Desembarque Actual*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

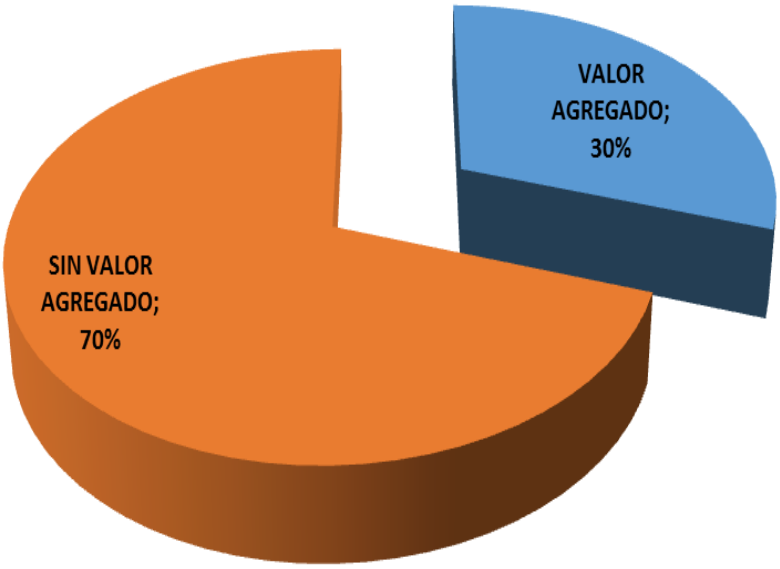
***Cuadro 10*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Embarque y Desembarque Actual*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROCESO:** | | | | | | | | Embarque y Desembarque | |
| **SUBPROCESO:** | | | | | | | | Gestión de Transporte de Carga | |
| | **VAR REAL** | | **NVA (Sin valor agregado)** | | | | | **ACTIVIDAD** | **TIEMPO EFECTIVO (minutos)** |
| **N°** | **V.A.C.** | **V.A.E.** | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** | | |
| 1 | | | x | | | | | Cotiza Navieras | 45 |
| 2 | | x | | | | | | Envia Cotizaciones | 10 |
| 3 | | | | x | | | | Contacta a la Naviera | 20 |
| 4 | | | | x | | | | Contacta Proveedor | 20 |
| 5 | x | | | | | | | Envía Información de la mercadería al Cliente | 10 |
| 6 | | x | | | | | | Aviso de Embarque | 10 |
| 7 | x | | | | | | | Envía Documento al Cliente | 5 |
| 8 | | x | | | | | | Da Respuesta la Naviera | 10 |
| 9 | x | | | | | | | Envía el Aviso de llegada al Cliente | 5 |
| 10 | | x | | | | | | Genera datos de factura | 10 |
| 11 | | | | | x | | | Envió de Documentos a Nacionalización | 5 |
| 12 | | | x | | | | | Elabora carta de salida | 50 |
| **TT** | **3** | **4** | **2** | **2** | **1** | **0** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **200** |

| **COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES** | | **MÉTODO ACTUAL** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Nº** | **TIEMPO** | **%** |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 3 | 20 | 10% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 4 | 40 | 20% |
| **P** | PREPARACIÓN | 2 | 95 | 48% |
| **E** | ESPERA | 2 | 40 | 20% |
| **M** | MOVIMIENTO | 1 | 5 | 3% |
| **I** | INSPECCIÓN | 0 | 0 | 0% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 12 | 200 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 30% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 70% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

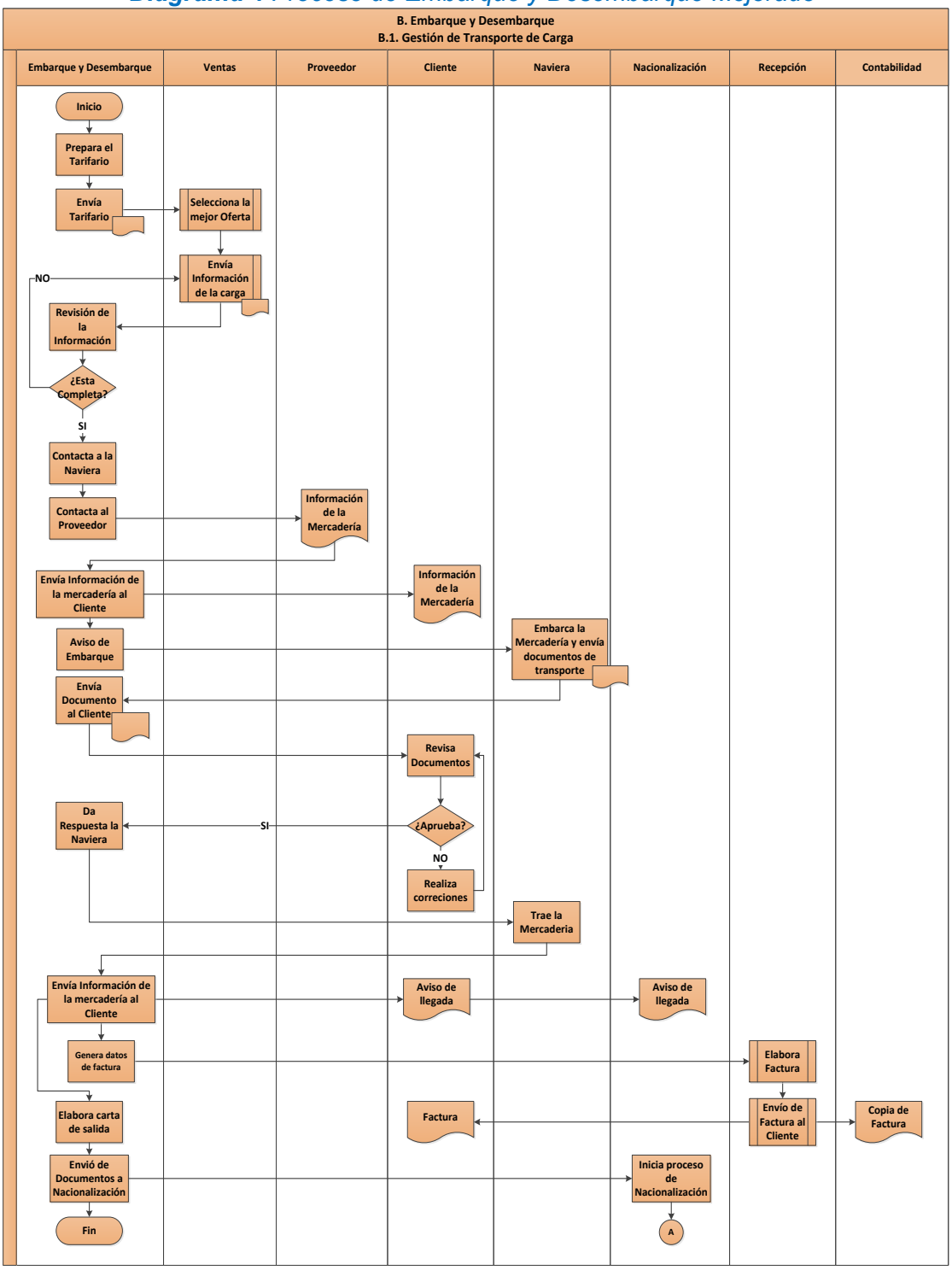
***Gráfico 3*** *Proceso de Embarque y Desembarque Actual*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.1.2.2. Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado

***Diagrama 4*** *Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

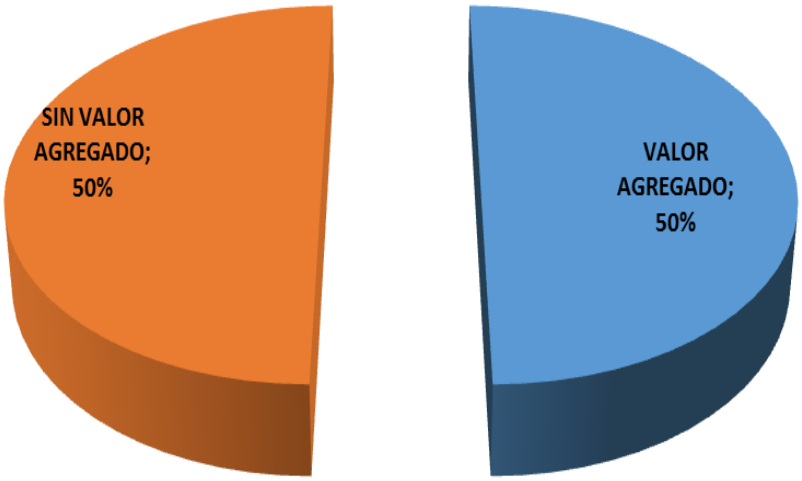
**Cuadro 11** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | | | | | | | | Embarque y Desembarque | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | | Gestión de Transporte de Carga | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | | x | | | | | | Prepara el Tarifario | 5 |
| 2 | x | | | | | | | Envía Tarifario | 5 |
| 3 | | | | | | x | | Revisión de la Información | 15 |
| 4 | | | x | | | | | Contacta a la Naviera | 10 |
| 5 | | | x | | | | | Contacta al Proveedor | 10 |
| 6 | x | | | | | | | Envía Información de la mercadería al Cliente | 10 |
| 7 | | x | | | | | | Aviso de Embarque | 10 |
| 8 | x | | | | | | | Envía Documento al Cliente | 5 |
| 9 | | x | | | | | | Da Respuesta la Naviera | 10 |
| 10 | x | | | | | | | Envía el Aviso de llegada al Cliente y a Nacionalización | 5 |
| 11 | | x | | | | | | Genera datos de factura | 10 |
| 12 | | | x | | | | | Elabora carta de salida | 20 |
| 13 | | | | | x | | | Envió de Documentos a Nacionalización | 5 |
| TT | 4 | 4 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | TIEMPO TOTAL | 120 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| V.A.C. | VALOR AGREGADO CLIENTE | 4 | 25 | 21% |
| V.A.E. | VALOR AGREGADO EMPRESA | 4 | 35 | 29% |
| P | PREPARACIÓN | 3 | 40 | 33% |
| E | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| M | MOVIMIENTO | 1 | 5 | 4% |
| I | INSPECCIÓN | 1 | 15 | 13% |
| A | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| TT | TOTAL | 13 | 120 | 100% |
| V.A. | VALOR AGREGADO | 50% | | |
| S.V.A. | SIN VALOR AGREGADO | 50% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Gráfico 4*** *Proceso de Embarque y Desembarque Mejorado*

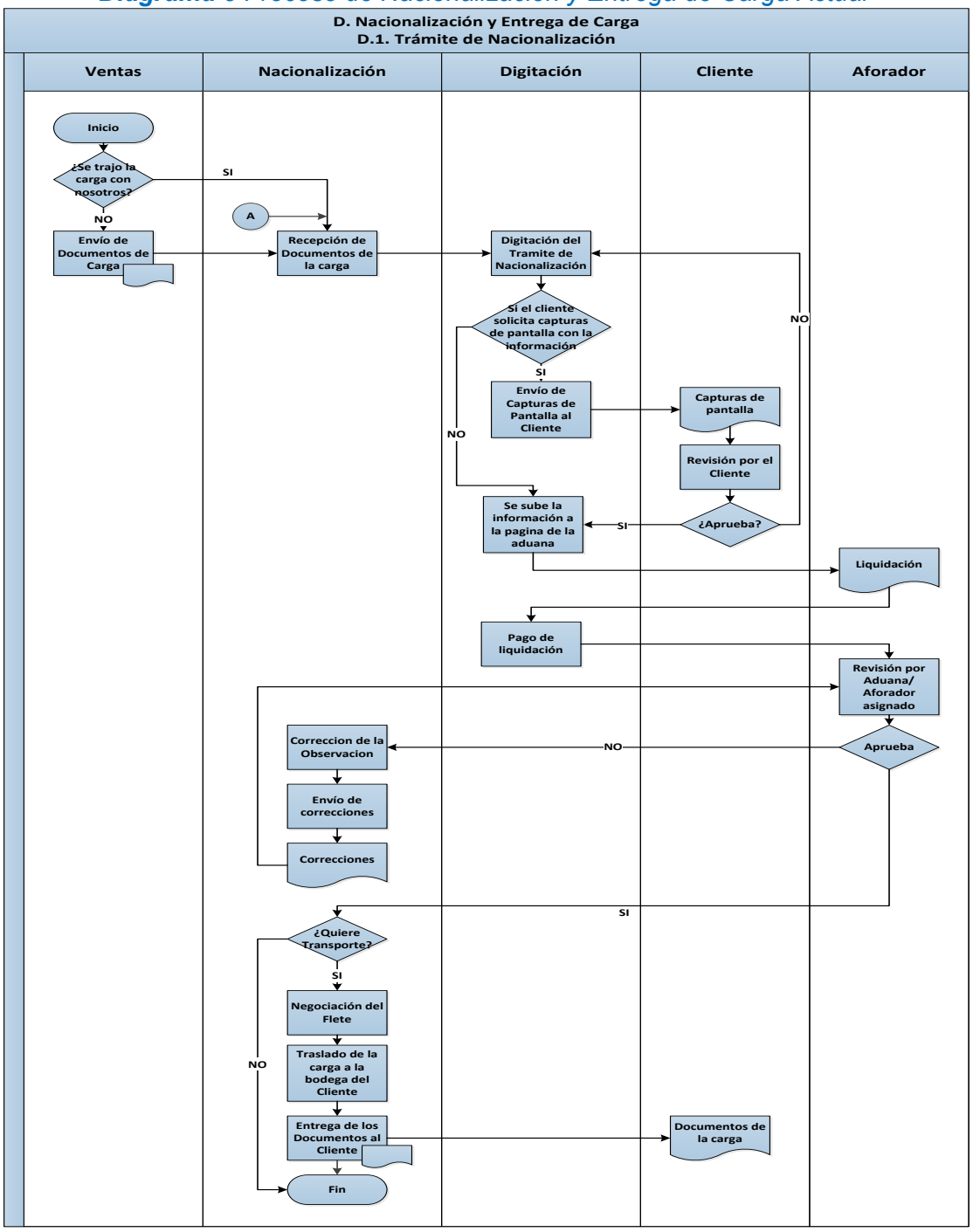



***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.1.3. Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga

#### 3.3.1.3.1. Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual

***Diagrama 5*** *Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

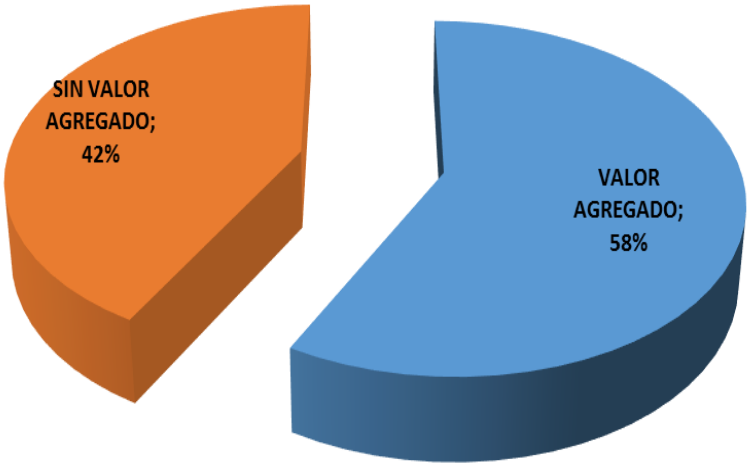
***Cuadro 12*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | | | | | | | | Nacionalización y Entrega de Carga | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | | Trámite de Nacionalización | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | | | x | | | | | Envío de Documentos de Carga | **5** |
| 2 | | | x | | | | | Recepción de Documentos de la carga | 15 |
| 3 | | | x | | | | | Digitación del Trámite de Nacionalización | 45 |
| 4 | | | | | | x | | Envío de Capturas de Pantalla al Cliente | 20 |
| 5 | | | x | | | | | Se sube la información a la página de la aduana | 30 |
| 6 | | x | | | | | | Pago de liquidación | 60 |
| 7 | | | | | | x | | Correccion de la Observacion | 60 |
| 8 | | x | | | | | | Envío de correcciones | 90 |
| 9 | x | | | | | | | Negociación del Flete | 15 |
| 10 | x | | | | | | | Traslado de la carga a la bodega del Cliente | 45 |
| 11 | x | | | | | | | Entrega de los Documentos al Cliente | 30 |
| **TT** | **3** | **2** | **4** | **0** | **0** | **2** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **415** |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 3 | 90 | 22% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 2 | 150 | 36% |
| **P** | PREPARACIÓN | 4 | 95 | 23% |
| **E** | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| **M** | MOVIMIENTO | 0 | 0 | 0% |
| **I** | INSPECCIÓN | 2 | 80 | 19% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 11 | 415 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 58% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 42% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

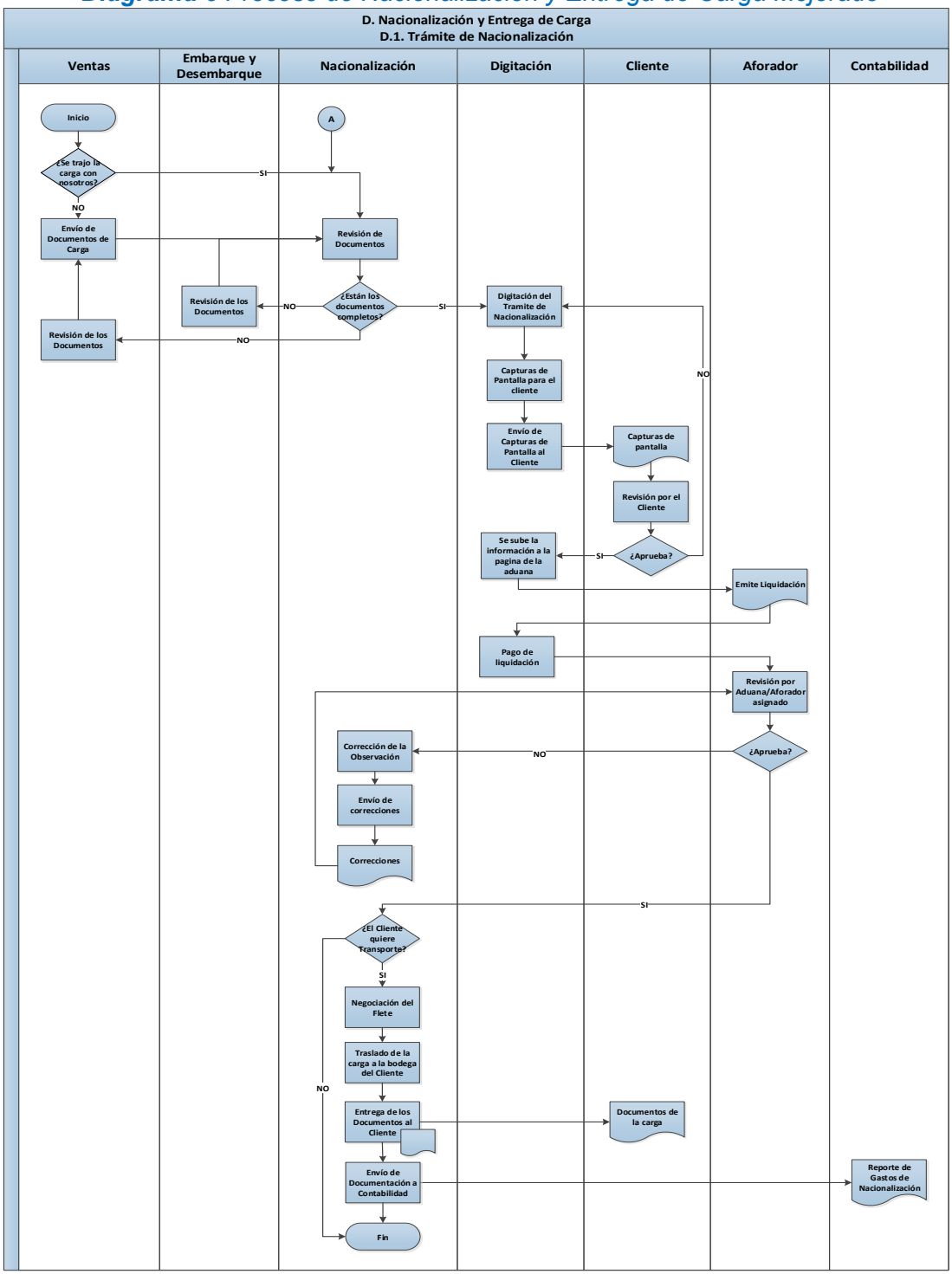
***Gráfico 5*** *Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Actual*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.1.3.2. Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado

***Diagrama 6*** *Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

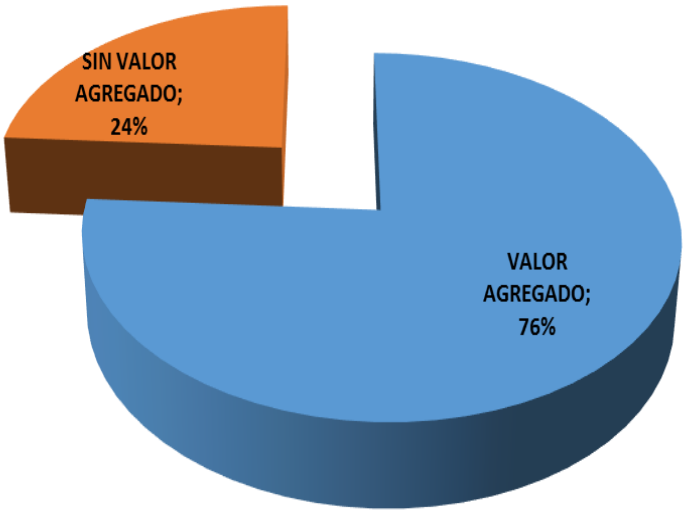
***Cuadro 13*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | | | | | | | | Nacionalización y Entrega de Carga | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | | Trámite de Nacionalización | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | | | x | | | | | Envío de Documentos de Carga | **5** |
| 2 | | | | | | x | | Revisión de Documentos (Nacionalización) | 15 |
| 3 | | x | | | | | | Revisión de los Documentos (Embarque y Desembarque) | 15 |
| 4 | | x | | | | | | Revisión de los Documentos (Ventas ) | 15 |
| 5 | | | x | | | | | Digitación del Trámite de Nacionalización | 30 |
| 6 | x | | | | | | | Capturas de Pantalla para el cliente | 5 |
| 7 | x | | | | | | | Envío de Capturas de Pantalla al Cliente | 5 |
| 8 | | x | | | | | | Se sube la información a la página de la aduana | 15 |
| 9 | | x | | | | | | Pago de liquidación | 60 |
| 10 | | | x | | | | | Corrección de la Observación | 45 |
| 11 | x | | | | | | | Envío de correcciones | 90 |
| 12 | x | | | | | | | Negociación del Flete | 10 |
| 13 | x | | | | | | | Traslado de la carga a la bodega del Cliente | 45 |
| 14 | x | | | | | | | Entrega de los Documentos al Cliente | 30 |
| 15 | | x | | | | | | Envío de Documentación a Contabilidad | 5 |
| **TT** | **6** | **5** | **3** | **0** | **0** | **1** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **390** |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 6 | 185 | 47% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 5 | 110 | 28% |
| **P** | PREPARACIÓN | 3 | 80 | 21% |
| **E** | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| **M** | MOVIMIENTO | 0 | 0 | 0% |
| **I** | INSPECCIÓN | 1 | 15 | 4% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 15 | 390 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 76% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 24% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Gráfico 6*** *Proceso de Nacionalización y Entrega de Carga Mejorado*

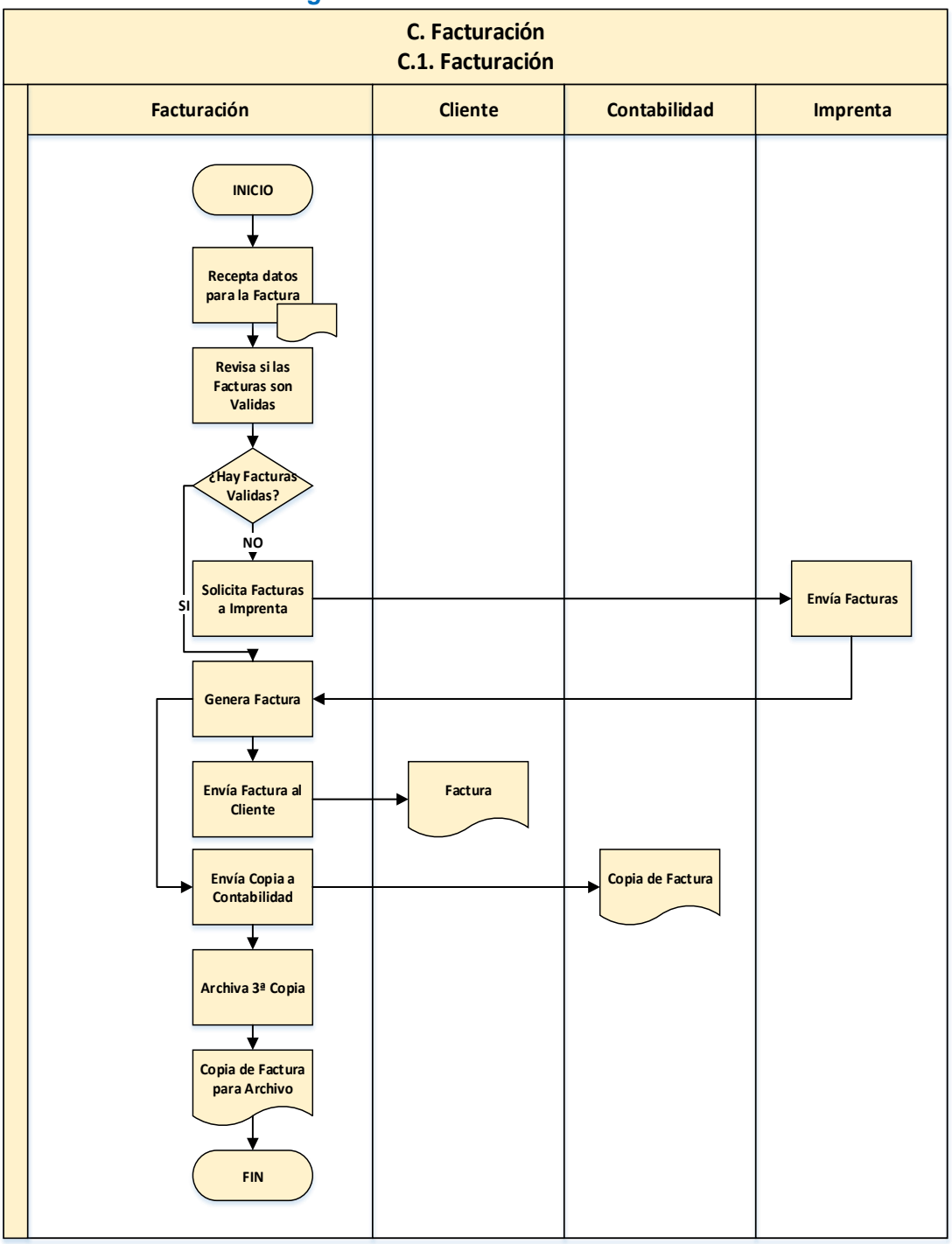



***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.2. Diagramación de los Procesos Claves No Críticos de la empresa

#### 3.3.2.1. Facturación

***Diagrama 7*** *Proceso de Facturación*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

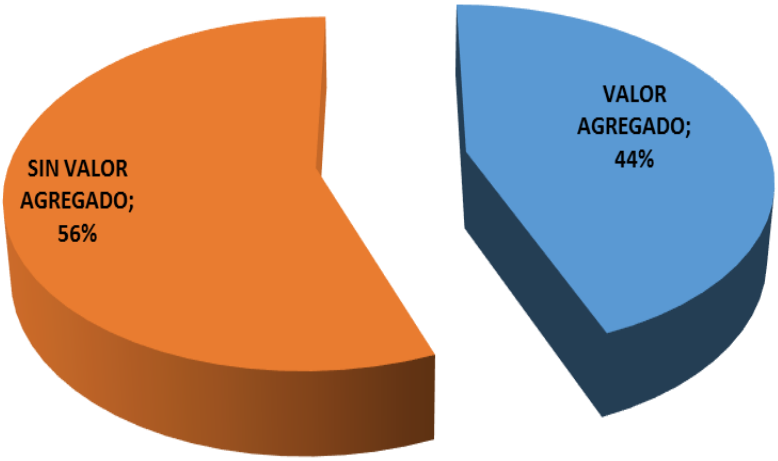
***Cuadro 14*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso del Proceso de Facturación*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | | | | | | | | Facturación | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | | Facturación | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | | | x | | | | | Recepta datos para la Factura | 5 |
| 2 | | | | | | x | | Revisa si las Facturas son Validas | 5 |
| 3 | | | | | x | | | Solicita Facturas a Imprenta | 5 |
| 4 | | | x | | | | | Genera Factura | 5 |
| 5 | x | | | | | | | Envía Factura al Cliente | 10 |
| 6 | | x | | | | | | Envía Copia a Contabilidad | 10 |
| 7 | | | | | | | x | Archiva 3ª Copia | 5 |
| TT | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | TIEMPO TOTAL | 45 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| V.A.C. | VALOR AGREGADO CLIENTE | 1 | 10 | 22% |
| V.A.E. | VALOR AGREGADO EMPRESA | 1 | 10 | 22% |
| P | PREPARACIÓN | 2 | 10 | 22% |
| E | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| M | MOVIMIENTO | 1 | 5 | 11% |
| I | INSPECCIÓN | 1 | 5 | 11% |
| A | ARCHIVO | 1 | 5 | 11% |
| TT | TOTAL | 7 | 45 | 100% |
| V.A. | VALOR AGREGADO | 44% | | |
| S.V.A. | SIN VALOR AGREGADO | 56% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

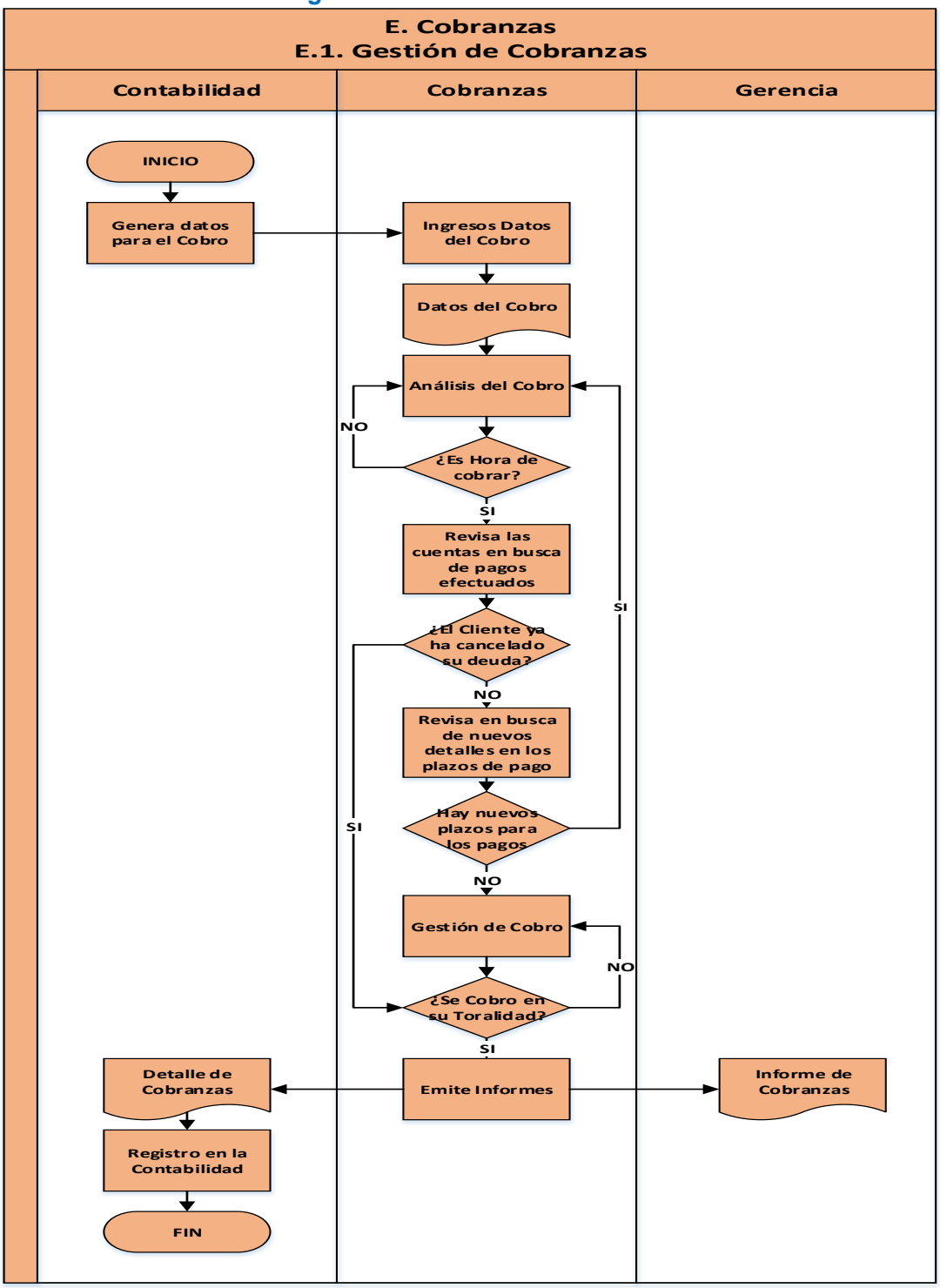
***Gráfico 7*** *Proceso de Facturación*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.2.2. Cobranzas

***Diagrama 8*** *Proceso de Cobranzas*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

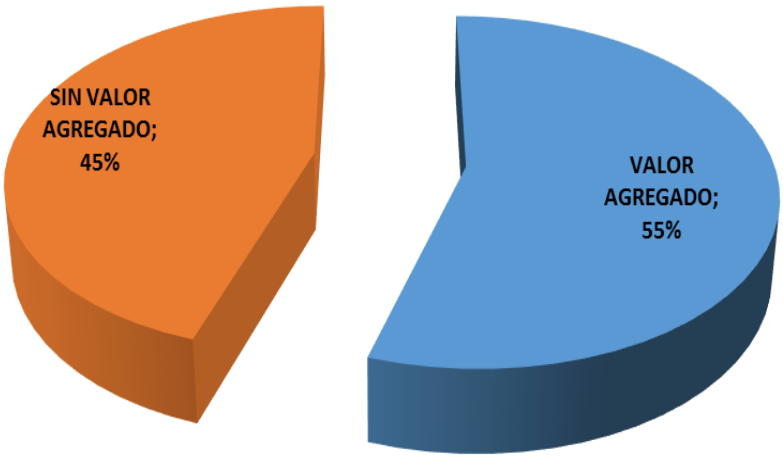
**Cuadro 15** Análisis de Valor Agregado del Proceso de Cobranzas

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | | | | | | | | Cobranzas | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | | Gestión de Cobranzas | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | | x | | | | | | Genera datos para el Cobro | 5 |
| 2 | | | x | | | | | Ingresos Datos del Cobro | 10 |
| 3 | | | | | | x | | Análisis del Cobro | 15 |
| 4 | | | | | | x | | Revisa las cuentas en busca de pagos efectuados | 20 |
| 5 | x | | | | | | | Revisa en busca de nuevos detalles en los plazos de pago | 20 |
| 6 | | x | | | | | | Gestión de Cobro | 15 |
| 7 | | x | | | | | | Emite Informes | 15 |
| TT | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | TIEMPO TOTAL | 100 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| V.A.C. | VALOR AGREGADO CLIENTE | 1 | 20 | 20% |
| V.A.E. | VALOR AGREGADO EMPRESA | 3 | 35 | 35% |
| P | PREPARACIÓN | 1 | 10 | 10% |
| E | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| M | MOVIMIENTO | 0 | 0 | 0% |
| I | INSPECCIÓN | 2 | 35 | 35% |
| A | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| TT | TOTAL | 7 | 100 | 100% |
| V.A. | VALOR AGREGADO | 55% | | |
| S.V.A. | SIN VALOR AGREGADO | 45% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

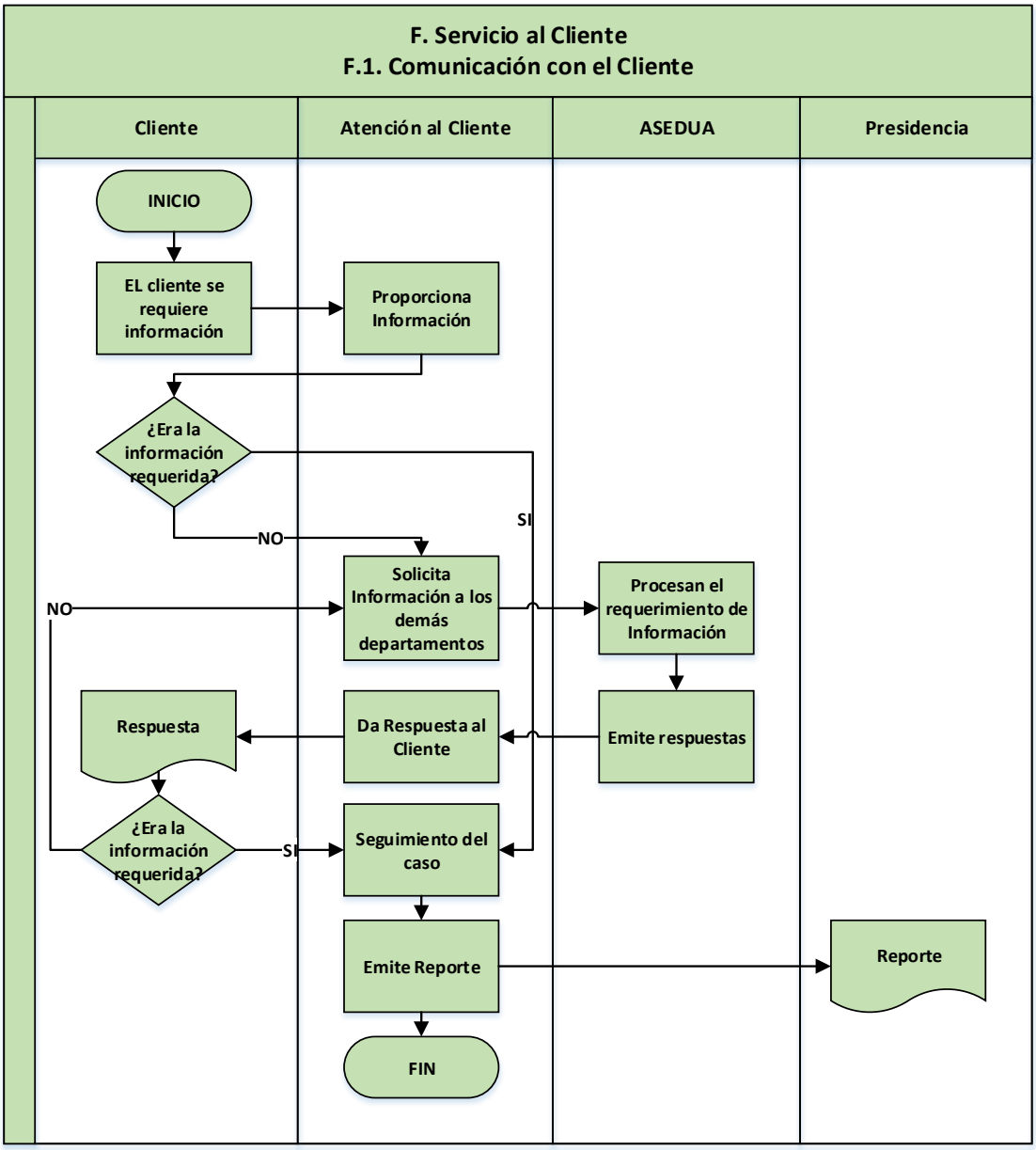
***Gráfico 8*** *Proceso de Cobranzas*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.2.3. Servicio al Cliente

***Diagrama 9*** *Proceso de Servicio al Cliente*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

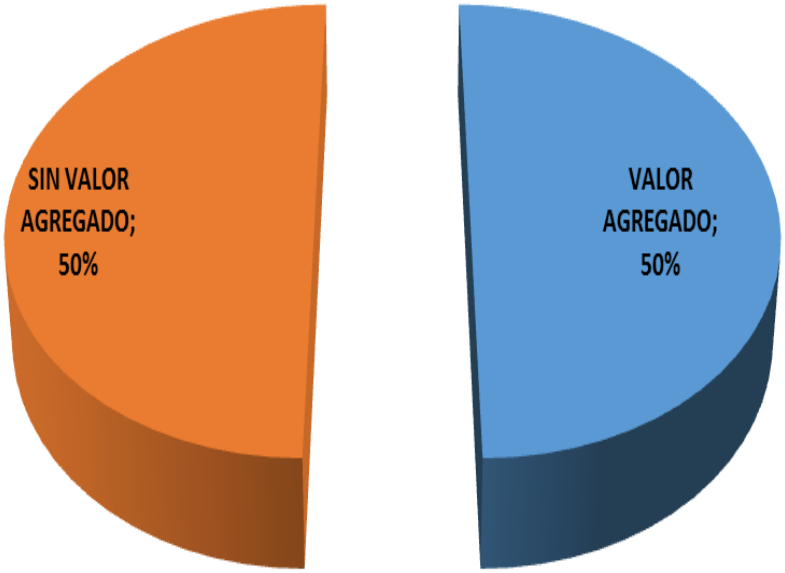
***Cuadro 16*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Servicio al Cliente*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | | | | | | | | Servicio al Cliente | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | | Comunicación con el Cliente | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | x | | | | | | | Proporciona Información | 5 |
| 2 | | | | | x | | | Solicita Información a los demás departamentos | 15 |
| 3 | | | x | | | | | Procesan el requerimiento de Información | 5 |
| 4 | | x | | | | | | Emite respuestas | 5 |
| 5 | x | | | | | | | Da Respuesta al Cliente | 5 |
| 6 | | | | | | x | | Seguimiento del caso | 5 |
| 7 | x | | | | | | | Emite Reporte | 10 |
| **TT** | **3** | **1** | **1** | **0** | **1** | **1** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **50** |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 3 | 20 | 40% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 1 | 5 | 10% |
| **P** | PREPARACIÓN | 1 | 5 | 10% |
| **E** | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| **M** | MOVIMIENTO | 1 | 15 | 30% |
| **I** | INSPECCIÓN | 1 | 5 | 10% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 7 | 50 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 50% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 50% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Gráfico 9*** *Proceso de Servicio al Cliente*

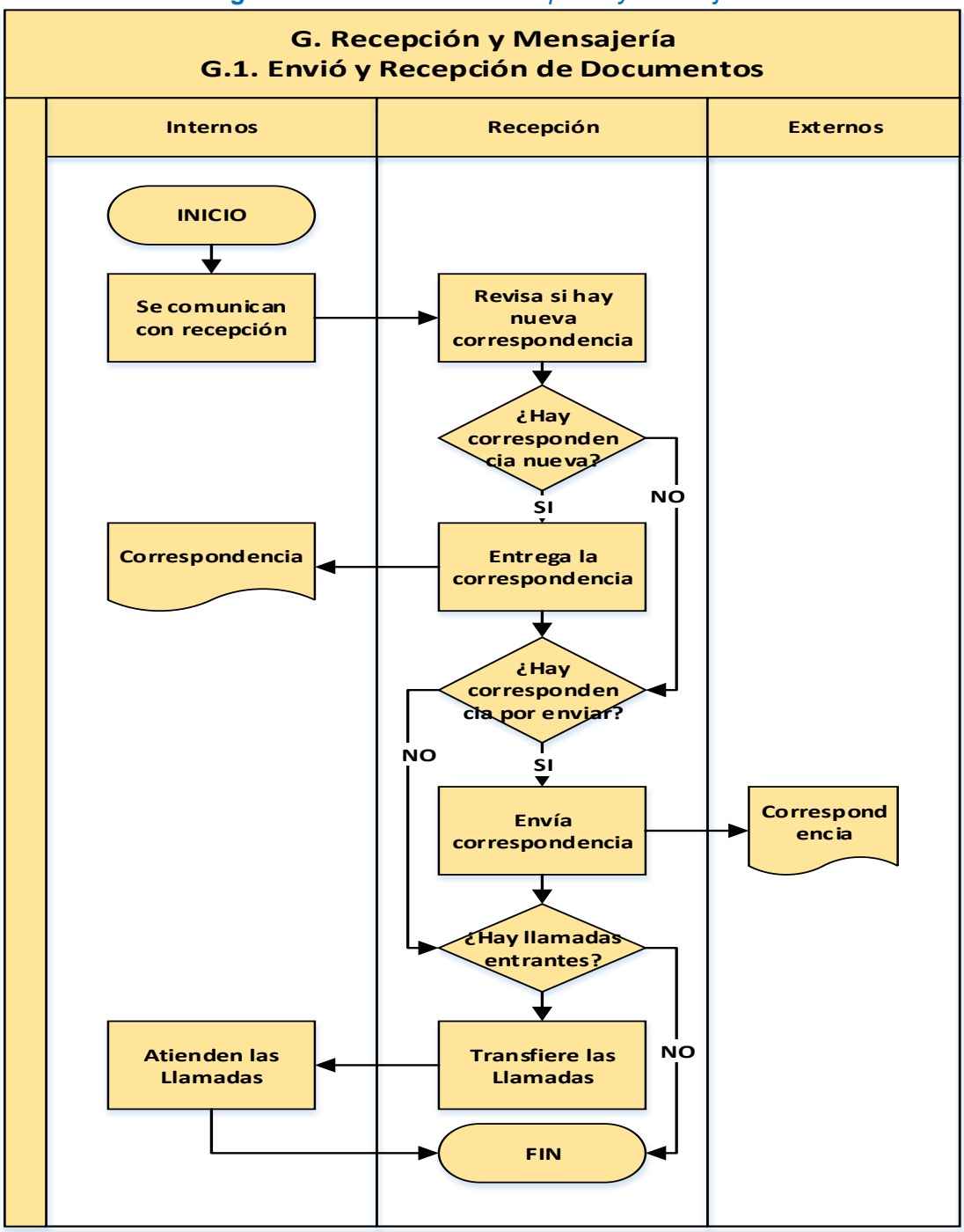



***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.3. Procesos de Apoyo

#### 3.3.3.1. Proceso de Recepción y Mensajería

***Diagrama 10*** *Proceso de Recepción y Mensajería*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

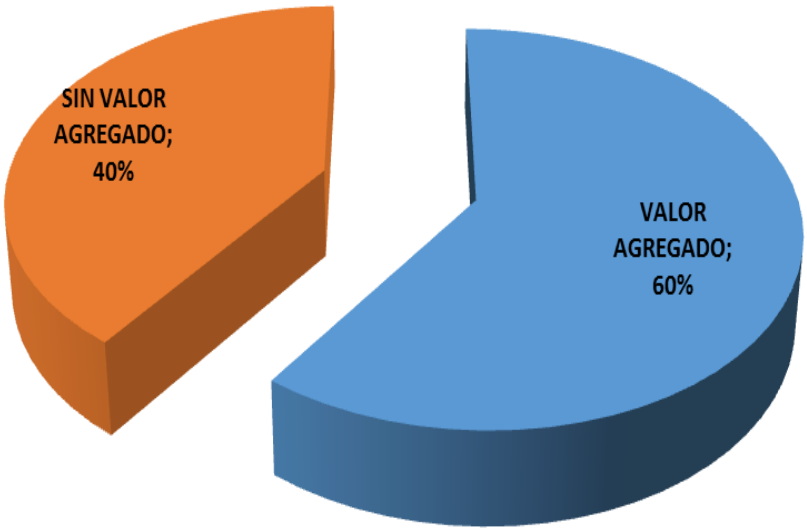
***Cuadro 17*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Recepción y Mensajería*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROCESO:** | | | | | | | | Recepción y Mensajería | |
| **SUBPROCESO:** | | | | | | | | Envió y Recepción de Documentos | |
| | **VAR REAL** | | **NVA (Sin valor agregado)** | | | | | **ACTIVIDAD** | **TIEMPO EFECTIVO (minutos)** |
| **N°** | **V.A.C.** | **V.A.E.** | **P** | **E** | **M** | **I** | **A** | | |
| 1 | | x | | | | | | Se comunican con recepción | 5 |
| 2 | | | | | | x | | Revisa si hay nueva correspondencia | 10 |
| 3 | | | | | x | | | Entrega la correspondencia | 10 |
| 4 | | x | | | | | | Envía correspondencia | 10 |
| 5 | | x | | | | | | Transfiere las Llamadas | 5 |
| 6 | | x | | | | | | Atienden las Llamadas | 10 |
| **TT** | **0** | **4** | **0** | **0** | **1** | **1** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **50** |

| **COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES** | | **MÉTODO ACTUAL** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Nº** | **TIEMPO** | **%** |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 0 | 0 | 0% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 4 | 30 | 60% |
| **P** | PREPARACIÓN | 0 | 0 | 0% |
| **E** | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| **M** | MOVIMIENTO | 1 | 10 | 20% |
| **I** | INSPECCIÓN | 1 | 10 | 20% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 6 | 50 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 60% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 40% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

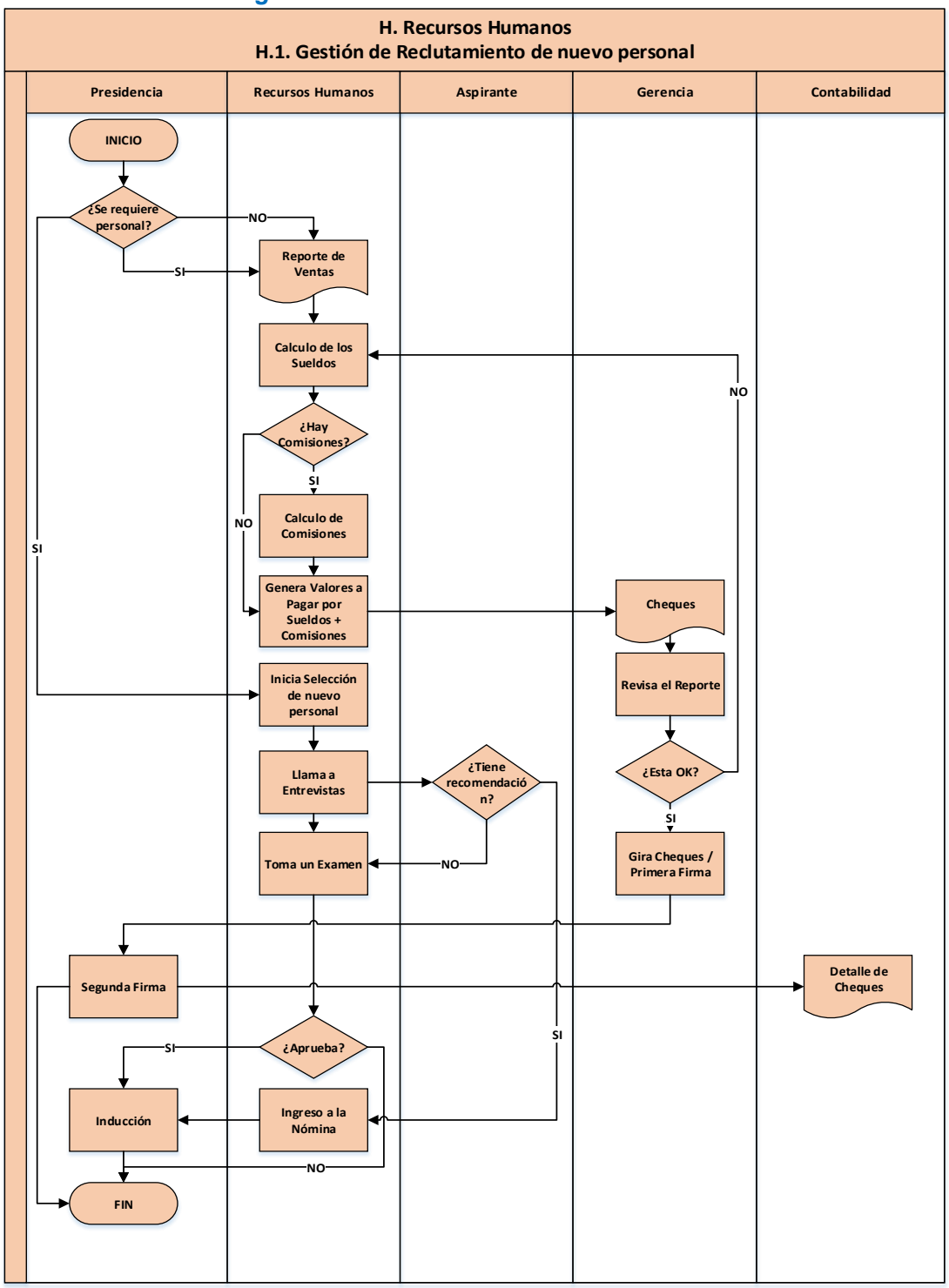
***Gráfico 10*** *Proceso de Recepción y Mensajería*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.3.2. Proceso de Recursos Humanos

***Diagrama 11*** *Proceso de Recursos Humanos*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

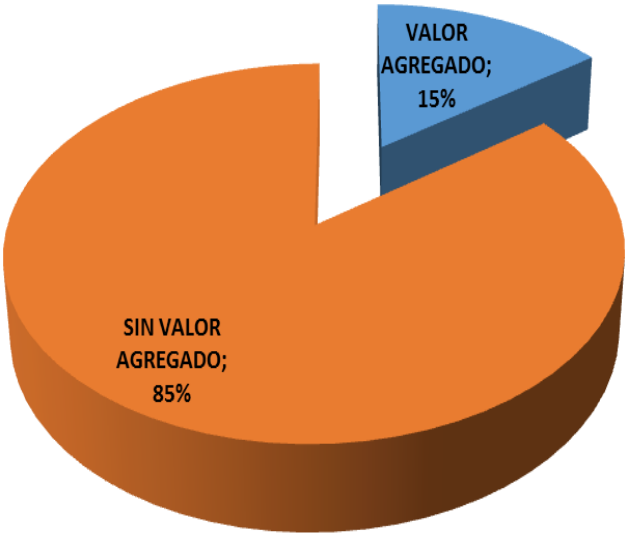
***Cuadro 18*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Recursos Humanos*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | PROCESO: | Recursos Humanos | |
| | | | | | | | SUBPROCESO: | Gestión de Reclutamiento de nuevo personal | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | | | x | | | | | Calculo de los Sueldos | 10 |
| 2 | | | x | | | | | Calculo de Comisiones | 30 |
| 3 | | | x | | | | | Genera Valores a Pagar por Sueldos + Comisiones | 20 |
| 4 | | | | | | x | | Revisa el Reporte | 5 |
| 5 | | x | | | | | | Gira Cheques / Primera Firma | 5 |
| 6 | | x | | | | | | Segunda Firma | 5 |
| 7 | | | x | | | | | Inicia Selección de nuevo personal | 30 |
| 8 | | | x | | | | | Llama a Entrevistas | 60 |
| 9 | | | | | | x | | Toma un Examen | 60 |
| 10 | | | x | | | | | Ingreso a la Nómina | 15 |
| 11 | | x | | | | | | Inducción | 30 |
| **TT** | **0** | **3** | **6** | **0** | **0** | **2** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **270** |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 0 | 0 | 0% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 3 | 40 | 15% |
| **P** | PREPARACIÓN | 6 | 165 | 61% |
| **E** | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| **M** | MOVIMIENTO | 0 | 0 | 0% |
| **I** | INSPECCIÓN | 2 | 65 | 24% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 11 | 270 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 15% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 85% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

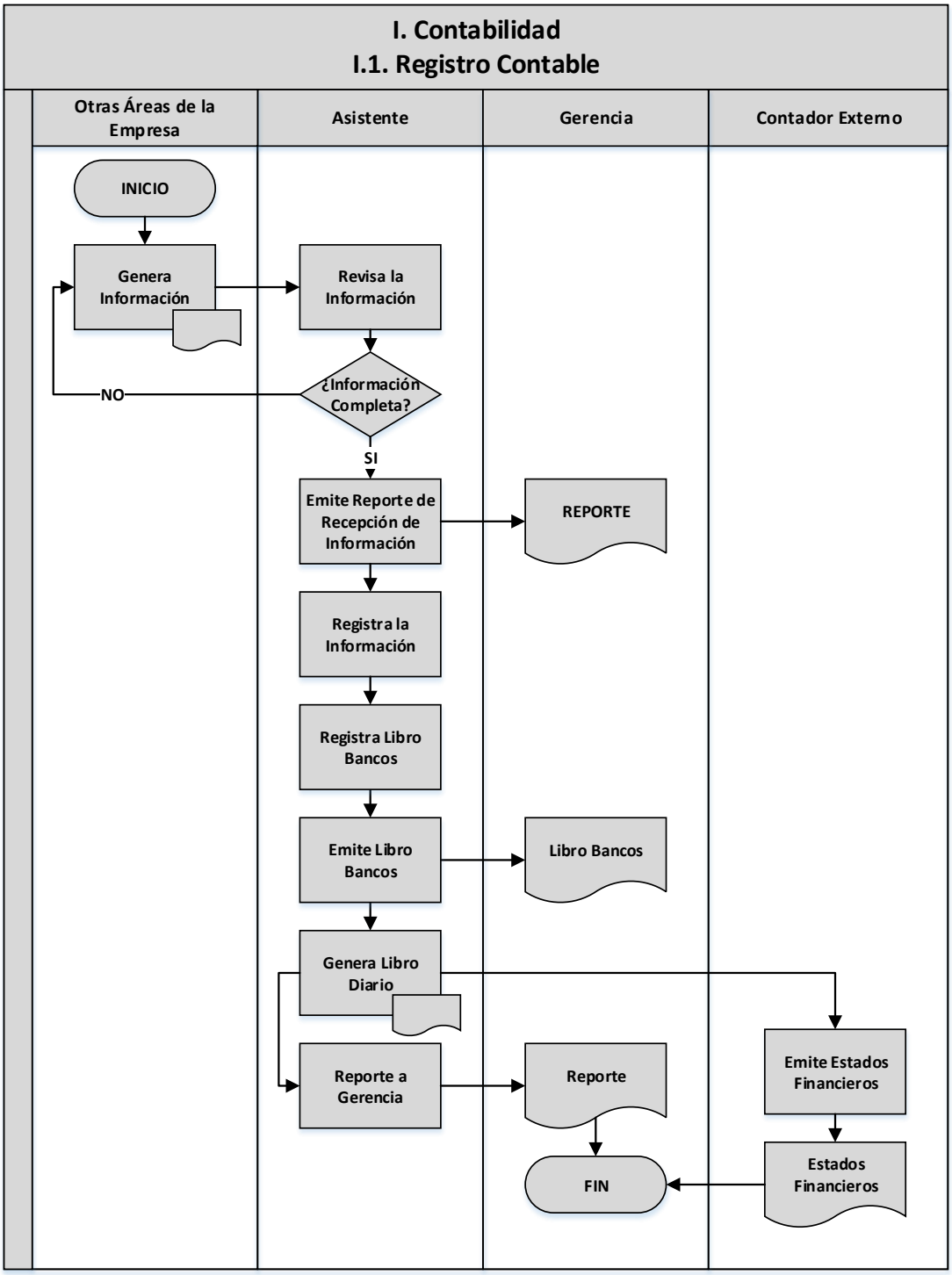
***Gráfico 11*** *Proceso de Recursos Humanos*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.3.3.3. Proceso de Contabilidad

***Diagrama 12*** *Proceso de Contabilidad*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

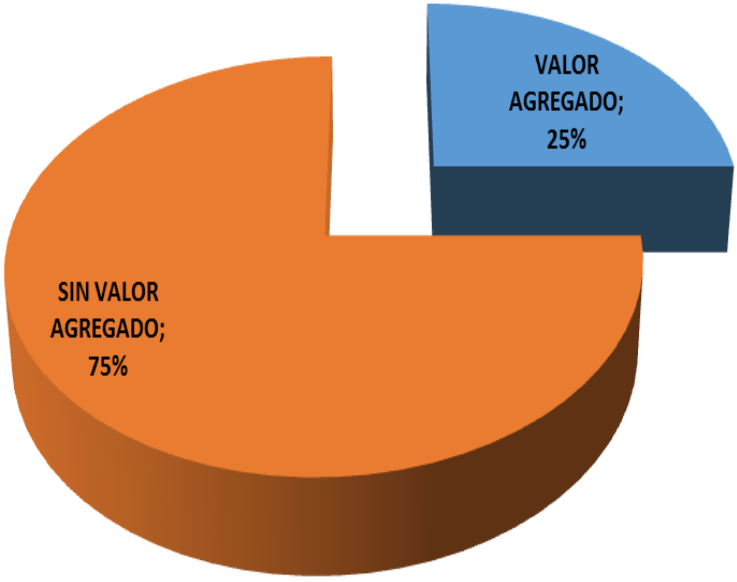
***Cuadro 19*** *Análisis de Valor Agregado del Proceso de Contabilidad*

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESO: | | | | | | | | Contabilidad | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | | Registro Contable | |
| | VAR REAL | | NVA (Sin valor agregado) | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO EFECTIVO (minutos) |
| N° | V.A.C. | V.A.E. | P | E | M | I | A | | |
| 1 | | | x | | | | | Genera Información | 10 |
| 2 | | | | | | x | | Revisa la Información | 10 |
| 3 | | x | | | | | | Emite Reporte de Recepción de Información | 10 |
| 4 | | | x | | | | | Registra la Información | 45 |
| 5 | | | x | | | | | Registra Libro Bancos | 25 |
| 6 | | x | | | | | | Emite Libro Bancos | 5 |
| 7 | | x | | | | | | Genera Libro Diario | 5 |
| 8 | | x | | | | | | Reporte a Gerencia | 10 |
| **TT** | **0** | **4** | **3** | **0** | **0** | **1** | **0** | **TIEMPO TOTAL** | **120** |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Nº | TIEMPO | % |
| **V.A.C.** | VALOR AGREGADO CLIENTE | 0 | 0 | 0% |
| **V.A.E.** | VALOR AGREGADO EMPRESA | 4 | 30 | 25% |
| **P** | PREPARACIÓN | 3 | 80 | 67% |
| **E** | ESPERA | 0 | 0 | 0% |
| **M** | MOVIMIENTO | 0 | 0 | 0% |
| **I** | INSPECCIÓN | 1 | 10 | 8% |
| **A** | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% |
| **TT** | **TOTAL** | 8 | 120 | 100% |
| **V.A.** | **VALOR AGREGADO** | 25% | | |
| **S.V.A.** | **SIN VALOR AGREGADO** | 75% | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Gráfico 12*** *Proceso de Contabilidad*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 3.4. Determinación de Indicadores

***Cuadro 20*** *Indicadores*

| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a1 | Crecimiento | Clientes Nuevos | Mide el porcentajes de nuevos clientes captados en un mes | Numero de Clientes Nuevos / Total de Asignaciones | Porcentaje | Mensual |
| a2 | Crecimiento | Ventas Conseguidas | Mide el porcentaje de ventas concretadas en un mes | Numero de Ventas Concretadas / Total de Visitas Realizadas | Porcentaje | Mensual |
| b1 | Eficiencia | Retrasos en el Embarque | Mide el porcentaje de problemas encontrados en el embarque durante un mes | Numero de problemas en el embarque / Total de Cargas | Porcentaje | Mensual |
| b2 | Eficiencia | Retrasos en el Desembarque | Mide el porcentaje de problemas encontrados en el desembarque durante un mes | Numero de problemas en el desembarque / Total de Cargas | Porcentaje | Mensual |
| c1 | Eficiencia | Servicios Facturados | Mide el porcentaje de facturas emitidas según las ventas realizadas | Numero de Facturas Emitidas / Total de Ventas | Porcentaje | Mensual |
| c2 | Eficiencia | Facturas Emitidas | Mide el numero de facturas elaboradas en el día | Numero de facturas elaboradas al día | Unidad | Diario |
| d1 | Eficiencia | Retrasos en la Salida de Carga | Mide el porcentaje de problemas en la liberación de carga | Numero de problemas en la liberación de la carga / Total de Tramites | Porcentaje | Mensual |
| d2 | Eficiencia | Retrasos en la Entrada de Digitación | Mide el porcentaje de problemas en la digitación de carga | Numero de problemas en la digitación / Total de Tramites | Porcentaje | Mensual |
| e1 | Eficiencia | Monto Recaudado | Mide el porcentaje de dinero recaudado | Monto Recaudado / Monto total a Recaudar | Porcentaje | Mensual |
| e2 | Eficiencia | Gestión de Cobro | Mide el porcentaje de la gestión de cobro realizada | Cobros gestionados / Total de Clientes por Cobrar | Porcentaje | Mensual |
| f1 | Eficiencia | Problemas Resueltos | Mide el porcentaje de la gestión de realizada | Problemas Resueltos / Total de Llamadas Receptadas | Porcentaje | Semanal |
| f2 | Eficiencia | Tiempo de Espera | Mide el tiempo que tarda en atenderse a un cliente | Tiempo de Espera de un cliente | Tiempo | Diario |
| g1 | Eficiencia | Tiempo de Entrega | Mide el tiempo que tarda un documento hacia los miembros de la empresa | Tiempo de espera para la entrega de algún documento | Tiempo | Diario |
| g2 | Eficiencia | Tiempo de Envió | Mide el tiempo que tarda un documento hacia quien no pertenece a la empresa | Tiempo de espera para el envió de algún documento | Tiempo | Diario |
| h1 | Eficiencia | Retrasos en los Roles | Mide el tiempo de tardanza en la emisión de los roles de pago | Roles de pago del mes anterior emitidos máximo hasta el 5 del mes siguiente | Tiempo | Mensual |
| h2 | Eficiencia | Selección de Personal | Mide el número de aspirantes que pasaron el examen en una selección de personal | Aspirantes aprobados/ Total de Aspirantes | Tiempo | Semestral |
| i1 | Eficiencia | Retrasos en Libro Diario | Mide los retrasos en la emisión del Libro Diario | Retrasos en la emisión del Libro Diario | Numero | Mensual |
| i2 | Eficiencia | Retrasos en Libro Bancos | Mide los retrasos en la emisión del Libro Bancos | Retrasos en la emisión del Libro Bancos | Numero | Mensual |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 3.5. Diagramas de Causa y Efecto

Como parte de este proyecto se han identificado problemas que de concretarse pueden provocar un riesgo sustancial a la empresa. A estos problemas se les efectuara un análisis para determinar sus causas más probables con el fin de tenerlas en consideración y reducir su probabilidad de ocurrencia o disminuir su impacto en la empresa.

Para poder determinar estos problemas se realizó un Análisis de Riesgo y también se efectuaron entrevistas con la Presidencia. Los resultados del estudio dieron los siguientes resultados:

***Cuadro 21*** *Problemas de Mayor Impacto*

| PROCESO | FACTORES DE RIESGO | RIESGO | TIPO DE RIESGO | INDICES | | NIVEL DE RIESGO | | CONSECUENCIAS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | | | |
| Nacionalización y Entrega de Carga | Deficiencia en los requerimientos de información | Retrasos en la tramitación de la carga | Operativo | 4 | 4 | 16 | Extremo | Mayor duración del tramite para iniciar la liberación de la carga. Molestias para el Cliente. |
| | Deficiencia en el manejo de información de los Tramites de Nacionalización | Retrasos en la Liberación de la Carga | Operativo | 4 | 5 | 20 | Extremo | Mayor duración en los Tramites de Liberación de la Carga. Molestias para el Cliente. |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

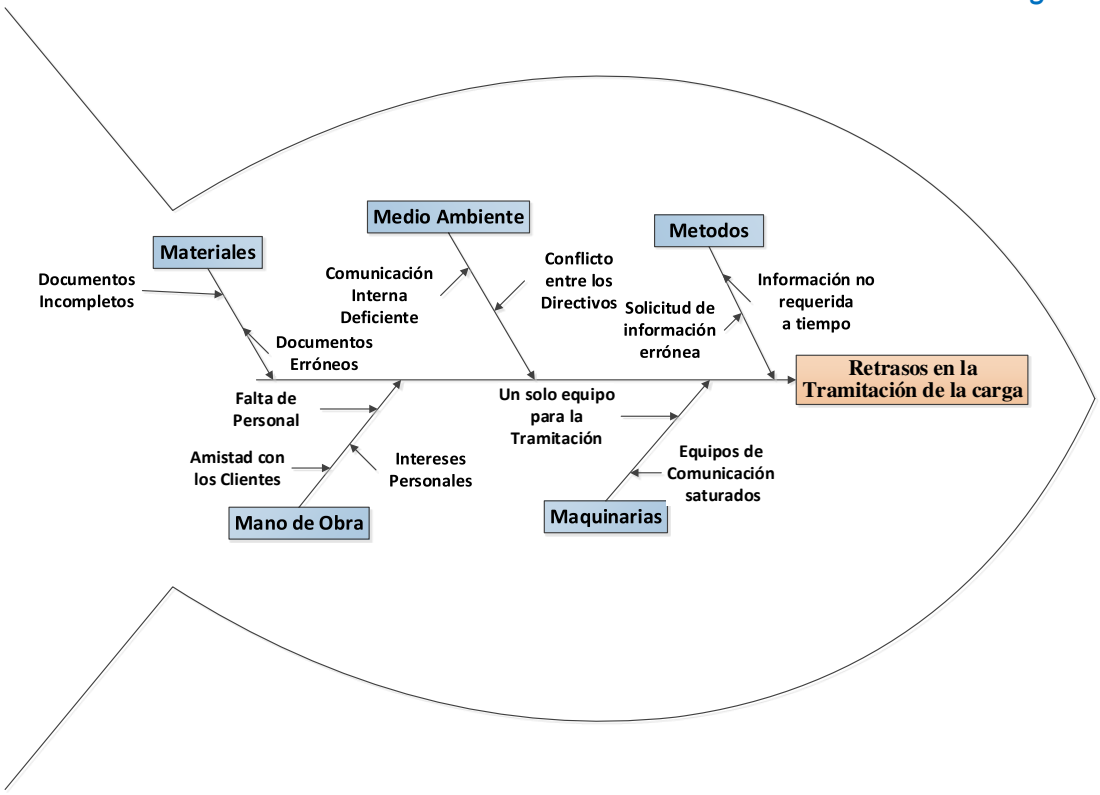
Debido a que su probabilidad de ocurrir y su impacto son altos, estos problemas son los que mayor riesgo representan para ASEDUA S.A.

### 3.5.1. Análisis de Causa – Efecto del Problema "Retrasos en la Tramitación de la Carga"

El no poseer un registro que ayude a verificar los documentos necesarios para la tramitación contribuye a una perdida valiosa de tiempo para la liberación de la carga. Esto a su vez trae consecuencias que van desde la insatisfacción del cliente, desembolsos por gastos de tramites no previstos y perdidas de futuras ventas del servicio.

A continuación se detalla las posibles causas de este problema:

***Ilustración 16*** *Causa - Efecto de Retrasos en la Tramitación de la carga*



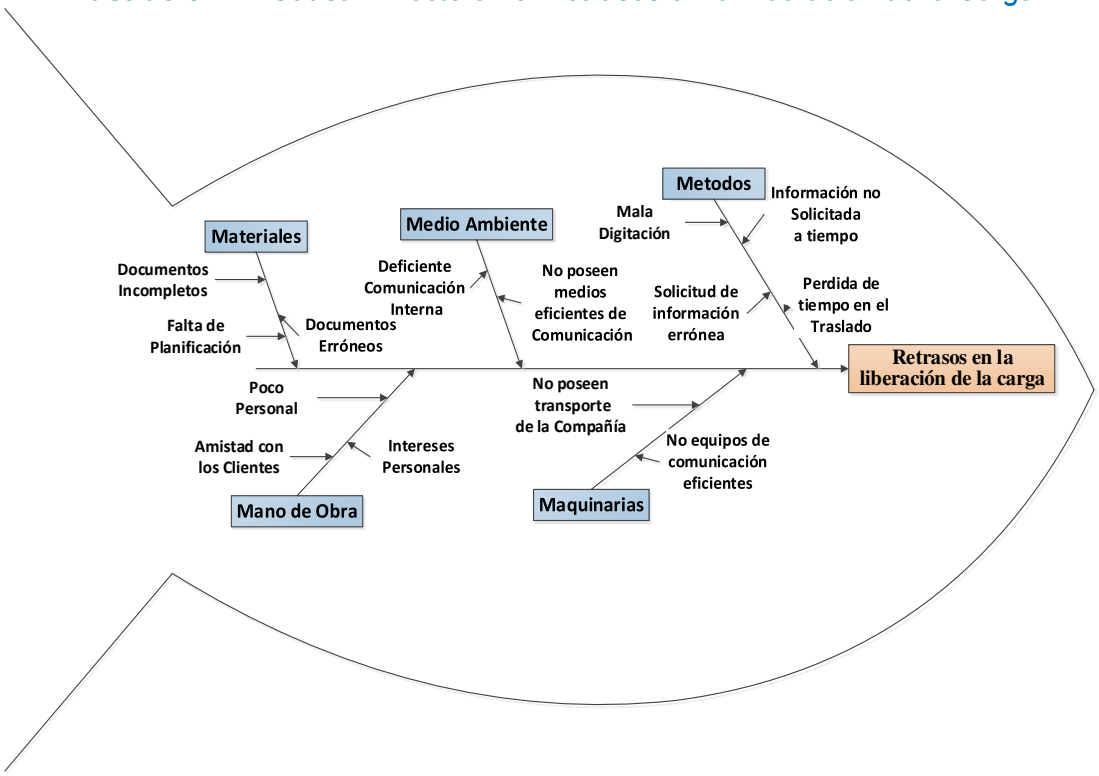

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.5.2. Análisis de Causa – Efecto del Problema "Retrasos en la Liberación de la Carga"

La liberación de la carga es el en donde más se presentan los problemas debido a los requisitos que exige la Aduana para poder dar su aprobación de salida de una mercadería. Aquí es donde más cuidadosa tiene que ser la empresa y debe tratar de minimizar todos los riesgos posibles. Si existen problemas con el ingreso del trámite, falta de comunicaciones eficientes, poca planificación y ausencia de controles los resultados pueden ser desastrosos para ASEDUA S.A. llevando a desembolsos de dinero por bodegaje que cobra la Aduana, multas o cancelaciones de contratos.

Las causas que pueden dar origen a este problema son:

***Ilustración 17*** *Causa - Efecto en el Retrasos en la Liberación de la Carga*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 3.6. Propuesta del Plan de Mejora a los Procesos Críticos basándose en la Metodología del PCDA

Una vez determinada la cadena de valor y los procesos de la empresa, se procedió a identificar los procesos críticos mediante la Matriz de Priorización dando como resultado los siguientes:

***Cuadro 22*** *Procesos Críticos de la Empresa*

| Procesos | Subprocesos |
|---|---|
| **A. Venta del Servicio y Crédito** | A.1. Negociación con el Cliente |
| **B. Embarque y Desembarque** | B.1. Gestión de Transporte de Carga |
| **D. Nacionalización y Entrega de Carga** | D.1. Trámite de Nacionalización |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

Después de elaborados los diagramas de flujo pudimos determinar ciertos puntos en los procesos donde se pueden agregar valor para mejorar no solo dichos puntos específicos sino que en algunos casos mejorando esos problemas podemos agregar valor sustancialmente al flujo entero.

***Cuadro 23*** *Valor Agregado a los Procesos Críticos*

| Proceso | Situación Actual | Situación Mejorada |
|---|---|---|
| A. Venta del Servicio y Crédito | 27% | 77% |
| B. Embarque y Desembarque | 30% | 50% |
| D. Nacionalización y Entrega de Carga | 58% | 76% |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

A través de los análisis realizados con los diagramas de Causa y Efecto se pudo determinar las causas de los problemas con mayor impacto en la empresa. Estas causas se las han agrupado en dos grandes grupos:

- Ausencia de Controles en los Procesos
- Falta de Recursos para efectuar el Proceso con Normalidad

***Cuadro 24*** *Causas a Remediar*

| | |
|---|---|
| **Ausencia de Controles en los Procesos** | Por ser una empresa familiar, los cargos dentro de la misma están ocupados en su mayoría por miembros de la familia a los que son hasta cierto punto difíciles de controlar dado que existe una confianza propia de las familias pero no tan eficiente en el ámbito empresarial |
| **Falta de Recursos para efectuar el Proceso con Normalidad** | Debido a ciertos reveses económicos sufridos por la empresa, en su mayoría, han tenido que priorizar los gastos y dejar en segundo plano otros tantos. Muchos de estos gastos relegados han sido concernientes a equipos necesarios para el trabajo diario. La compañía poseía un vehículo pero estaba destinado para el Presidente, dicho activo fue siniestrado y la empresa se hizo cargo de eso. |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

### 3.6.1. Causa "Ausencia de Controles en los Procesos"

***Cuadro 25*** *Análisis 5w y 1h de la causa: Ausencia de Controles en los Procesos*

| ¿Qué? | | | ¿Quién? | ¿Dónde? | ¿Cuándo? | | | | | | | | | | | | ¿Cómo? | ¿Con Qué? |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N° | Causa | Actividad Secuencia | Responsable | Área | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Instrumento de Trabajo | Recursos |
| | | | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | |
| 1 | Ausencia de Controles en los Procesos | Determinar los documentos necesarios para el Inicio del Tramite | Encargado de Nacionalización | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |
| | | Establecer un formulario para la Recepción de Documentos / Información | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |
| | | Establecer un formulario para la solicitud de Documentos | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |
| | | Determinar los documentos que se generaran durante el Tramite | Encargado de Nacionalización | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |
| | | Establecer un formulario para la salida de Documentos | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |
| | | Establecer controles que evalúen el ingreso del Tramite | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |
| | | Establecer controles que evalúen a los responsables del Tramite | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

***Cuadro 26*** *Análisis 5w y 1h de la causa: Falta de Recursos para efectuar el Proceso con Normalidad*

| ¿Qué? | | | ¿Quién? | ¿Dónde? | ¿Cuándo? | | | | | | | | | | | | ¿Cómo? | ¿Con Qué? |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N° | Causa | Actividad Secuencia | Responsable | Área | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Instrumento de | Recursos |
| | | | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | |
| 2 | Falta de Recursos para efectuar el Proceso con Normalidad | Evaluar la Posibilidad de contratar mas personal | Presidente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Reuniones | $ |
| | | Proveer de una computadora adicional a Nacionalización | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Cotizaciones | $ |
| | | Proveer de una extensión telefónica a Nacionalización | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Cotizaciones | $ |
| | | Proveer de equipo de comunicación eficiente a Nacionalización | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Cotizaciones | $ |
| | | Evaluar la Posibilidad de adquirir un vehículo destinado al transporte de documentos de los tramites | Gerente | Nacionalización | | | | | | | | | | | | | Cotizaciones | $ |

***Fuente:*** *ASEDUA S.A.*
***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

# CAPÍTULO 4

# 4. Conclusiones y Recomendaciones

## 4.1. Conclusiones

En base a lo analizado en el presente trabajo podemos concluir en lo siguiente:

1. La Misión de la empresa no refleja la realidad de la misma.
2. La Visión de la empresa no está acorde con las metas establecidas.
3. A pesar de que las tarifas de las Navieras no son cambiadas de manera arbitraria, no se ha establecido algún mecanismo para poder conocer un estimado del valor de un servicio que le preste a la empresa.
4. La contabilidad se encuentra aislada en gran parte por los demás procesos de la empresa.
5. Dentro de los procesos no existen controles que ayuden a mitigar los errores.

6. No existe un mecanismo de control para la recepción de documentos ni para el envío de los mismos.
7. No existe una diagramación de flujos de los Procesos de la Empresa.
8. No existe un Manual de Procesos dentro de la Organización.
9. No poseen controles en el área de cobranzas para evaluar el índice de recaudación obtenido.

### 4.2. Recomendaciones

Como recomendaciones pueden tenerse en cuenta los siguientes puntos:

1. Redefinir la Misión de la empresa para adaptarla mejor a la realidad de la misma.
2. Redefinir la Visión de la empresa para adaptarla mejor a las metas que se han planteado a corto, mediano y largo plazo.
3. Establecer un Documento que contendrá las Tarifas cobradas por las Navieras con los valores mínimos y máximos. Con esto se busca dar mayor agilidad al proceso de Venta del Servicio y Crédito.
4. Vincular dentro de los procesos de la empresa al Área Contable con el fin de proporcionar a la empresa de la información financiera necesaria para la toma de decisiones oportunas.
5. Establecer mayores controles dentro de los procesos para minimizar el riesgo de errores por negligencias o descuidos y poder evaluar los rendimientos de los colaboradores.
6. Establecer un Documento de registro de recepción y envío de Documentos que estén relacionados con la carga en el cual se registraran los documentos que estén siendo recibidos y/o enviados para la tramitación de la carga, de esta forma se minimizara la incidencia de errores dentro de la tramitación de las cargas en las que intervengan documentos físicos.
7. Implementar un Manual de Procesos que sea difundido entre todos los empleados y estos a su vez sean capacitados para el correcto uso de los procesos allí planteados.
8. Implementar controles en las Cobranzas para aumentar los índices de recaudación de la compañía. Estos controles deben permitir realizar una evaluación del desempeño que está realizando el responsable de las cobranzas.

# CAPÍTULO 5

## 5. Referencias Bibliográficas


1. KAPLAN Robert y NORTON David, *The Execution Premium Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Harvard Business Press, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.*

2. Sitio Web de Google Inc. 2014, disponible en: https://www.google.com.ec/intl/es-419/about/company/.

3. DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO Y RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES, *Guía para la Administración del Riesgo, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, 2011.*

4. BRAVO Juan, *Gestión de Procesos (con responsabilidad social), Editorial Evolución S.A., 2009*

5. W. Edwards Deming, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*, 1989

6. Benemérita Universidad Autónoma De Puebla, Facultad de Ingeniería en Ciencias de la Computación, Curso de Diagramas de Flujo, 2014, disponible en: http://flujograma.wikispaces.com/VENTAJAS+DE+DIAGRAMA+DE+FLUJO

7. Sitio Web de Arp Calidad, 25 de abril de 2010, disponible en: http://www.arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin-por-procesos/

8. Sitio Web de Quality Progress, mayo de 2002, disponible en: http://asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/los-beneficios-de-pdca.html

# CAPÍTULO 6

## 6. Anexos

## 6.1. Anexo 1 Ficha de Clientes

***Anexo 1*** *Ficha de Clientes*

| | |
|---|---|
| | **ASEDUA S.A.**<br>**Ficha de Clientes** |
| **Empresa** | |
| **RUC / CI:** | |
| **Razón Social/ Nombres:** | |
| **Teléfono:** | |
| **Contacto** | |
| **Nombres:** | |
| **Teléfono:** | |
| **Mail:** | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.2. Anexo 2 Ficha de Carga

***Anexo 2*** *Ficha de Carga*

| | |
|---|---|
| | **ASEDUA S.A.**<br>**Ficha de Carga** |
| **Carga** | |
| **ID Carga:** | |
| **Documento de Transporte:** | |
| **Fecha de Embarque:** | |
| **Fecha de Desembarque:** | |
| **Fecha de Entrega:** | |
| **Empresa** | |
| **RUC / CI:** | |
| **Razón Social/ Nombres:** | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.3. Anexo 3 Hoja de Documentos

***Anexo 3*** *Hoja de Documentos*

# ASEDUA S.A.

## Hoja de Documentos

- [ ] Ingreso del Trámite
- [ ] Liberación de la Carga

### Documentos Primarios

- [ ] Factura Comercial
- [ ] Póliza de Seguros
- [ ] Documento de Transporte

### Documentos Complementarios

- [ ] Acuerdos Liberatorios
- [ ] Garantía Especifica
- [ ] Aprobación del BCE
- [ ] Garantía General
- [ ] Autorización para Régimen Especial
- [ ] Guía de Movilización
- [ ] Autorización Previa
- [ ] Pista de Embarque
- [ ] Certificado de Inspección
- [ ] Providencia
- [ ] Certificado de Origen
- [ ] Registro de Distribución Agrícola
- [ ] Certificado INEN
- [ ] Registro Sanitario
- [ ] Certificado MIPRO
- [ ] Resolución
- [ ] Expediente
- [ ] Solicitud/Certificado de Deposito
- [ ] Otro:
- [ ] 
- [ ] 
- [ ] 
- [ ] 
- [ ] 
- [ ] 

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.4. Anexo 4 Formato de Flujogramas

***Anexo 4*** *Flujograma*

| Flujograma del Proceso | Hoja de |
|---|---|
| **Proceso:** | **Código:** |
| **Subproceso:** | **Código:** |
| **Responsable:** | |
| **Misión:** | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.5. Anexo 5 Formato de Descripción de Actividades

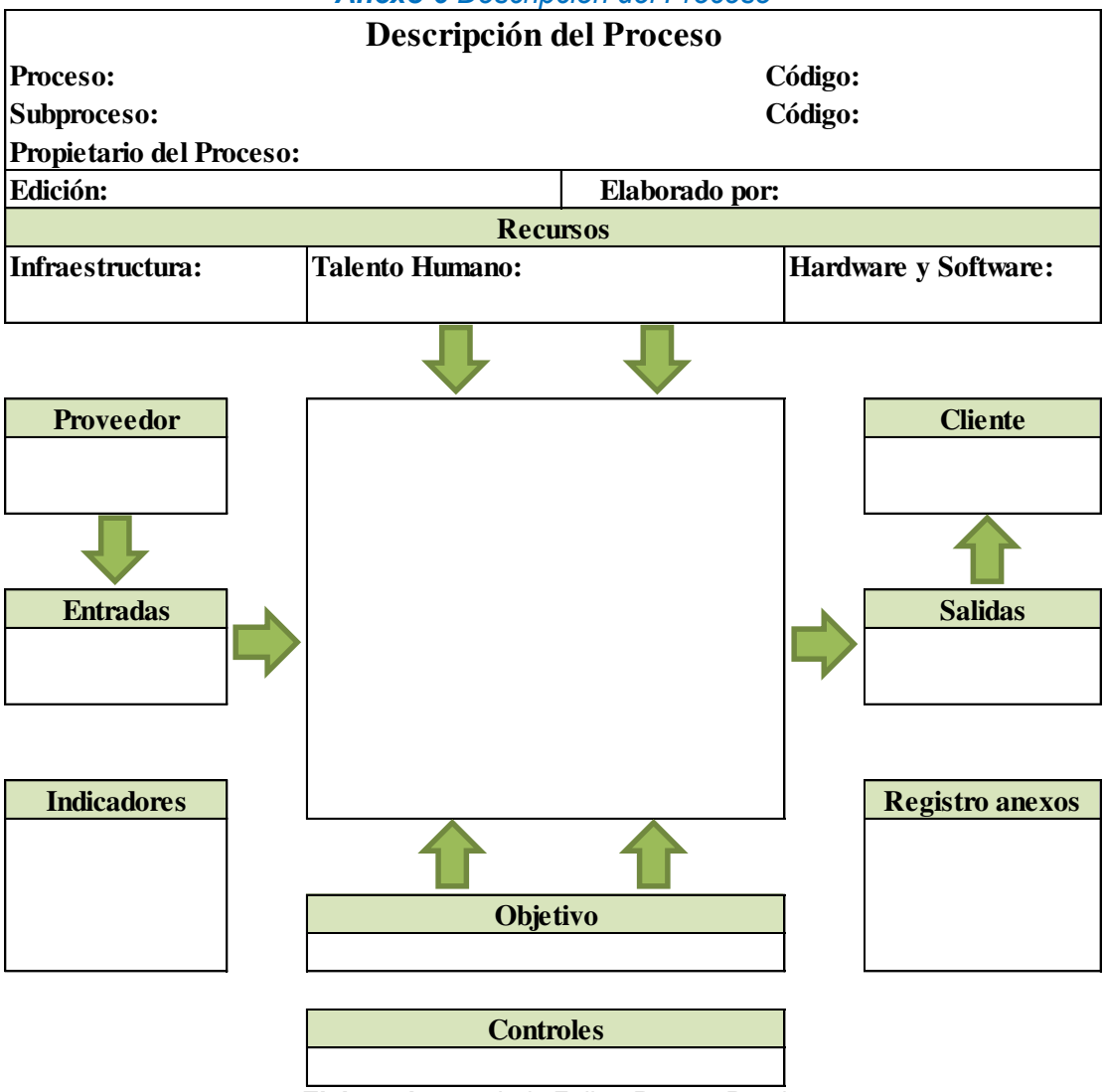
***Anexo 5*** *Descripción de Actividades*

| Descripción de las Actividades | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Proceso:** | | | | **Código:** | |
| **Subproceso:** | | | | **Código:** | |
| **Misión:** | | | | | |
| **Edición:** | | | **Elaborado por:** | | |
| **Nº** | **Actividad** | **Entidad** | **Descripción** | **Características** | **Responsable** |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.6. Anexo 6 Formato de Descripción del Proceso

***Anexo 6*** *Descripción del Proceso*




***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.7. Anexo 7 Formato de Caracterización del Proceso

***Anexo 7*** *Caracterización del Proceso*

**Caracterización del Proceso**

**Proceso:** **Código:**

**Subproceso:** **Código:**

**Misión:**

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| | | | | | | |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.8. Anexo 8 Matriz de Priorización

***Anexo 8*** *Matriz de Priorización*

| Matriz de Priorización | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Procesos | | Subprocesos | Objetivos Estratégicos | | | | | | | | |
| | | | Financiero | | Cliente | | Procesos | | Aprendizaje y Mejora | | Total |
| | | | Aumentar el índice de Utilidades en 10% | Aumentar nuestro número de ventas un 15% durante este año. | Establecer canales de comunicación eficientes con los clientes. | Convertirnos en Consolidado-res de Carga en un plazo de 3 años. | Unificar esfuerzos para lograr la mayor eficiencia y eficacia en los procesos de la organización. | Mejorar continuamente los procesos desarrollados en busca de su calidad. | Capacitar al menos 90% del personal administrativo y operativo para estar a la par de la competencia. | Mejorar la atención al cliente con capacitaciones para potenciar la eficiencia y eficacia de nuestros servicios. | |
| CLAVES | A. Venta del Servicio y Crédito | A.1. Negociación con el Cliente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| | B. Embarque y Desembarque | B.1. Gestión de Transporte de Carga | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 16 |
| | C. Facturación | C.1. Facturación | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 |
| | D. Nacionalización y Entrega de Carga | D.1. Trámite de Nacionalización | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 18 |
| | E. Cobranzas | E.1. Gestión de Cobranzas | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 11 |
| | F. Servicio al Cliente | F.1. Comunicación con el Cliente | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| APOYO | G. Recepción y Mensajería | G.1. Envió y Recepción de Documentos | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 10 |
| | H. Recursos Humanos | H.1. Gestión de Reclutamiento de nuevo personal | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | I. Contabilidad | I.1. Registro Contable | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Total | | | 12 | 11 | 12 | 9 | 18 | 18 | 14 | 17 | 111 |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.9. Anexo 9 Tarifario

***Anexo 9*** *Tarifario*

**ASEDUA S.A.**

**Tarifario**

| Metros Cúbicos | | | | Costo | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **De** | | **Hasta** | | **De** | | **Hasta** |
| 1,00 | - | 5,00 | => | 492,50 | - | 969,25 |
| 5,00 | - | 10,00 | => | 969,25 | - | 1.692,50 |
| 10,00 | - | 15,00 | => | 1.692,50 | - | 2.436,75 |
| 15,00 | - | 20,00 | => | 2.436,75 | - | 3.181,00 |
| 20,00 | - | 25,00 | => | 3.181,00 | - | 3.925,25 |
| 25,00 | - | 30,00 | => | 3.925,25 | - | 4.669,50 |
| 30,00 | - | 35,00 | => | 4.669,50 | - | 5.413,75 |
| 35,00 | - | 40,00 | => | 5.413,75 | - | 6.158,00 |
| 40,00 | - | 45,00 | => | 6.158,00 | - | 6.902,25 |
| 45,00 | - | 50,00 | => | 6.902,25 | - | 7.646,50 |
| 50,00 | - | 55,00 | => | 7.646,50 | - | 8.390,75 |
| 55,00 | - | 60,00 | => | 8.390,75 | - | 9.135,00 |
| 60,00 | - | 65,00 | => | 9.135,00 | - | 9.879,25 |
| 65,00 | - | 70,00 | => | 9.879,25 | - | 10.623,50 |
| 70,00 | - | 75,00 | => | 10.623,50 | - | 11.367,75 |
| 75,00 | - | 80,00 | => | 11.367,75 | - | 12.112,00 |
| 80,00 | - | 85,00 | => | 12.112,00 | - | 12.856,25 |
| 85,00 | - | 90,00 | => | 12.856,25 | - | 13.600,50 |
| 90,00 | - | 100,00 | => | 13.600,50 | - | 15.089,00 |

| Contenedores | | Costo |
|---|---|---|
| 28,30 | => | 4.416,46 |
| 31,80 | => | 4.937,43 |
| 33,30 | => | 5.160,71 |
| 58,70 | => | 8.941,50 |
| 67,10 | => | 10.191,84 |
| 67,70 | => | 10.281,15 |
| 68,00 | => | 10.325,80 |
| 76,50 | => | 11.591,03 |

***Elaborado por:*** *Luis Felipe Rosero Peralta*

## 6.10. Anexo 10 Manual de Procesos

# ASEDUA S.A.

# Manual de Procesos

# 2014

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

# Índice

**1. INTRODUCCIÓN ..... 3**
**2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..... 4**
**3. OBJETIVO ..... 5**
**4. JUSTIFICACIÓN ..... 6**
**5. MISIÓN Y VISIÓN ..... 7**
**6. SIMBOLOGÍA ..... 8**
**7. GLOSARIO ..... 9**
**8. METODOLOGÍA ..... 10**
**9. MAPA DE PROCESOS ..... 11**
**10. PROCESOS CLAVE Y DE APOYO ..... 12**
10.1. PROCESOS CLAVES ..... 13
10.2. PROCESOS DE APOYO ..... 50

# 1. INTRODUCCIÓN

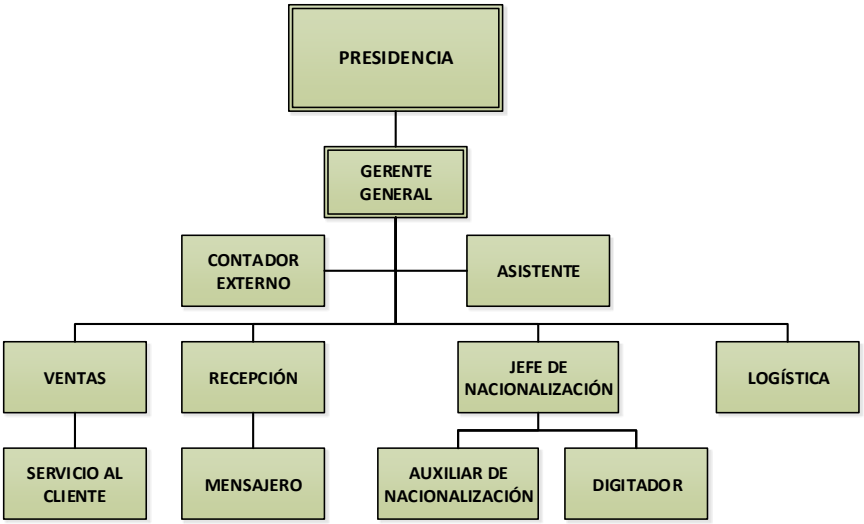
Toda empresa que este bien organizada cuenta con un Manual de Procesos ya que es por medio de este que se puede llegar a optimizar el desempeño de los empleados dentro de una organización.

Un Manual de Procesos determina el alcance de las actividades que se realizan en la organización, da responsabilidades a quienes la ejecutan y concede mecanismos de control a la Dirección.

La elaboración de este manual ha sido pensada con el fin de dar ese apoyo a la empresa para que pueda ganar un mejor desempeño y aprovechar las oportunidades que se le presenten y puedan combatir las debilidades que se encuentren en ella.

# 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Organigrama Propuesto**




Se propone este Organigrama puesto que estructura de una mejor manera las áreas de la empresa así como quienes las integran incluyendo a la Recepción que en el Organigrama Actual no se la ha tomado en cuenta y se renombra las áreas más acorde al proceso que desempeñan.

# 3. OBJETIVO

Este manual de procesos tiene como objetivos:

- Dar a conocer a todos en la empresa las diferentes actividades de cada proceso para que facilite a la Dirección en la toma de decisiones.
- Establecer las Actividades de cada proceso para evitar redundancias y con ello pérdida de tiempo.
- Tener una herramienta que facilite las implantaciones de mejoras dentro de los procesos.
- Facilitar las capacitaciones a los nuevos integrantes de la compañía.

# 4. JUSTIFICACIÓN

Con un Manual de Procesos una empresa puede gestionar mejor sus tiempos y sus recursos ya que podrá minimizar los problemas de redundancias de actividades y además podrá identificar las áreas o partes de los procesos que causan un impacto negativo y que pueden atentar contra la buena atención al cliente.

Para que una empresa pueda crecer de manera óptima debe hacer uso de sus recursos de una manera eficiente y poniendo un esquema de las actividades por proceso está controlando varios recursos vitales para una compañía: recurso humano, tiempo, recursos económicos y además está minimizando cualquier evento que atente contra la satisfacción del cliente.

# 5. MISIÓN Y VISIÓN

## Misión Propuesta

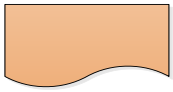
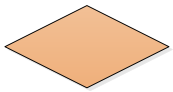
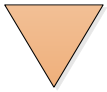
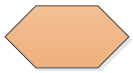
Ofrecer un servicio de asesoría personalizada con personal profesional y altamente capacitado en comercio exterior brindando a nuestros clientes la confianza y transparencia que nos identifica.

## Visión Propuesta

Ser pioneros en el campo de la asesoría aduanera, brindando confianza y eficiencia a nuestros clientes para lograr el posicionamiento de nuestra marca en un plazo de 3 años.

# 6. SIMBOLOGÍA

La simbología a usarse en este manual es la ANSI.

| Simbología ANSI | |
|---|---|
| **Símbolo** | **Representa** |
| | **Inicio/Fin.-** Indica el punto de inicio o el punto final del proceso. |
| | **Actividad.-** Indica las funciones que las personas involucradas deben realizar. |
| | **Actividad en Otro Proceso.-** Indica las actividades realizadas en otros procesos. |
|  | **Documento.-** Representa un documento usado, requerido o generado en un determinado momento del proceso. |
|  | **Decisión o Inspección.-** Indica un punto dentro del proceso en donde se toman decisiones o se realiza una inspección. |
|  | **Archivo.-** Representa el archivo de un documento ya sea de manera temporal o permanente. |
| | **Conector de pagina.-** Indica una conexión o enlace con otra pagina en donde el flujo continua. |
| | **Conector.-** Indica una conexión o enlace con la misma pagina en donde el flujo continua. |
|  | **Indicador.-** Indicador del Proceso. |

# 7. GLOSARIO

**Destino.-** Hace referencia cuando la carga llega a la Aduana del Ecuador.

**Entregada.-** Termino utilizado cuando la carga es entregada al Cliente ya sea en sus bodegas o en la Aduana.

**Origen.-** Punto de donde sale la Carga. País de donde se está importando la Carga.

**Naviera.-** Empresa encargada de transportar la Carga.

**Retenida.-** Status de la Carga que indica que la Aduana mando a inspección la importación y que debe ser tramitada con un número mayor de requisitos para liberarla.

**Tramite.-** Termino que con el que se identifica a la Carga que está en proceso de liberación por parte de la Aduana.

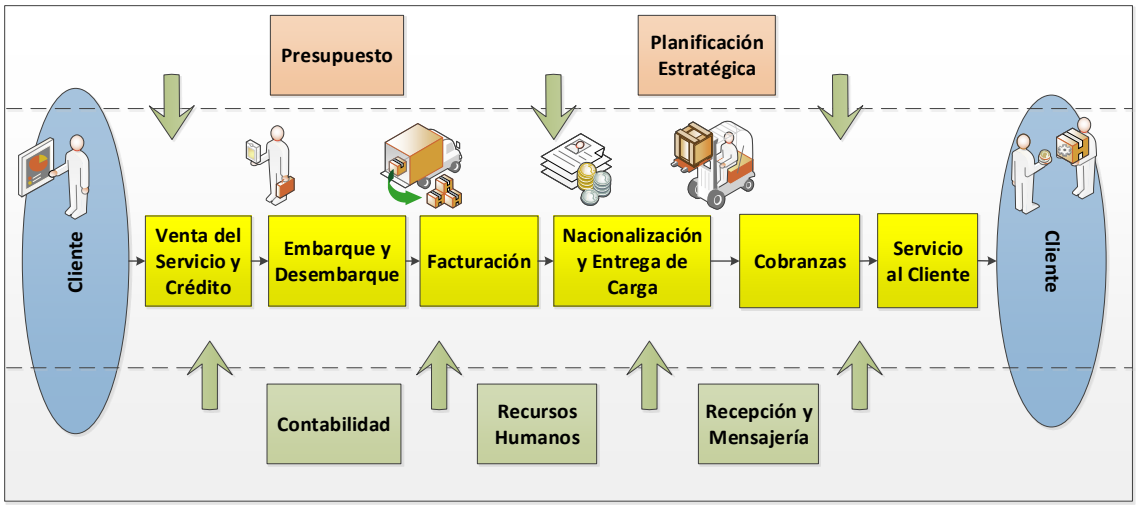
**Transito.-** Status de la Carga que indica que está siendo transportada desde Origen hasta Destino por la Naviera.

# 8. METODOLOGÍA

Para elaborar el Manual de Procesos se realizaron entrevistas con el personal, directivos, así como levantamiento de información, observación a la realización de las actividades que componen los procesos. Con esto se pudo representar de manera gráfica cada uno de los procesos de la compañía, detallar sus actividades y especificar sus recursos necesarios para que puedan funcionar así como el resultado del proceso terminado.

# 9. MAPA DE PROCESOS

**MAPA DE PROCESOS**
**ASEDUA S.A.**



# 10. PROCESOS CLAVE Y DE APOYO

Los procesos de ASEDUA S.A. se dividen en tres grupos que son Procesos Estratégicos, Procesos Claves y Procesos de Apoyo que se encuentran detallados a continuación:

Como Procesos Estratégicos tenemos:

| Procesos Estratégicos |
|---|
| Planificación Estratégica |
| Presupuesto |

Como Procesos Claves, es decir, aquellos que tienen un alto impacto en la satisfacción al cliente son:

| | | |
|---|---|---|
| CLAVES | A. Venta del Servicio y Crédito | A.1. Negociación con el Cliente |
| | B. Embarque y Desembarque | B.1. Gestión de Transporte de Carga |
| | C. Facturación | C.1. Facturación |
| | D. Nacionalización y Entrega de Carga | D.1. Trámite de Nacionalización |
| | E. Cobranzas | E.1. Gestión de Cobranzas |
| | F. Servicio al Cliente | F.1. Comunicación con el Cliente |

Como Procesos de Apoyo, los cuales dan soporte a la empresa y a su actividad tenemos:

| | | |
|---|---|---|
| APOYO | G. Recepción y Mensajería | G.1. Envío y Recepción de Documentos |
| | H. Recursos Humanos | H.1. Gestión de Reclutamiento de nuevo personal |
| | I. Contabilidad | I.1. Registro Contable |

## 10.1. PROCESOS CLAVES

### 10.1.1. Venta del Servicio y Crédito

#### A.1. Negociación con el Cliente

**Descripción**

El proceso de Venta del Servicio y Crédito se puede originar de dos formas: mediante la necesidad del cliente que se acerca a las oficinas de la empresa y mediante la Base de Datos generada por el Presidente con el propósito de captar nuevos clientes.

**Entradas**

**Base de Datos:** La presidencia genera una base de datos con los potenciales clientes. Esta base es repartida a diario a cada uno de los vendedores para que inicien su gestión.

**Solicitud del Cliente:** Los clientes antiguos o recomendados se acercan a las oficinas de la empresa y solicitan los servicios para traer su carga o sacarla de la aduana.

**Salidas**

**Datos de la Carga:** Proporciona los datos de la carga que el cliente desea traer.

**Datos del Cliente:** Proporciona los datos del cliente que está contratando nuestros servicios.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar las labores de ventas previas y posteriores a las visitas a los clientes.

**Hardware y Software:** Para el proceso de Venta del Servicio y Crédito se dispone de 3 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares para cada vendedor y extensiones de teléfono fijo para cada uno.

**Talento Humano:** Jefe de Ventas y 2 vendedores.

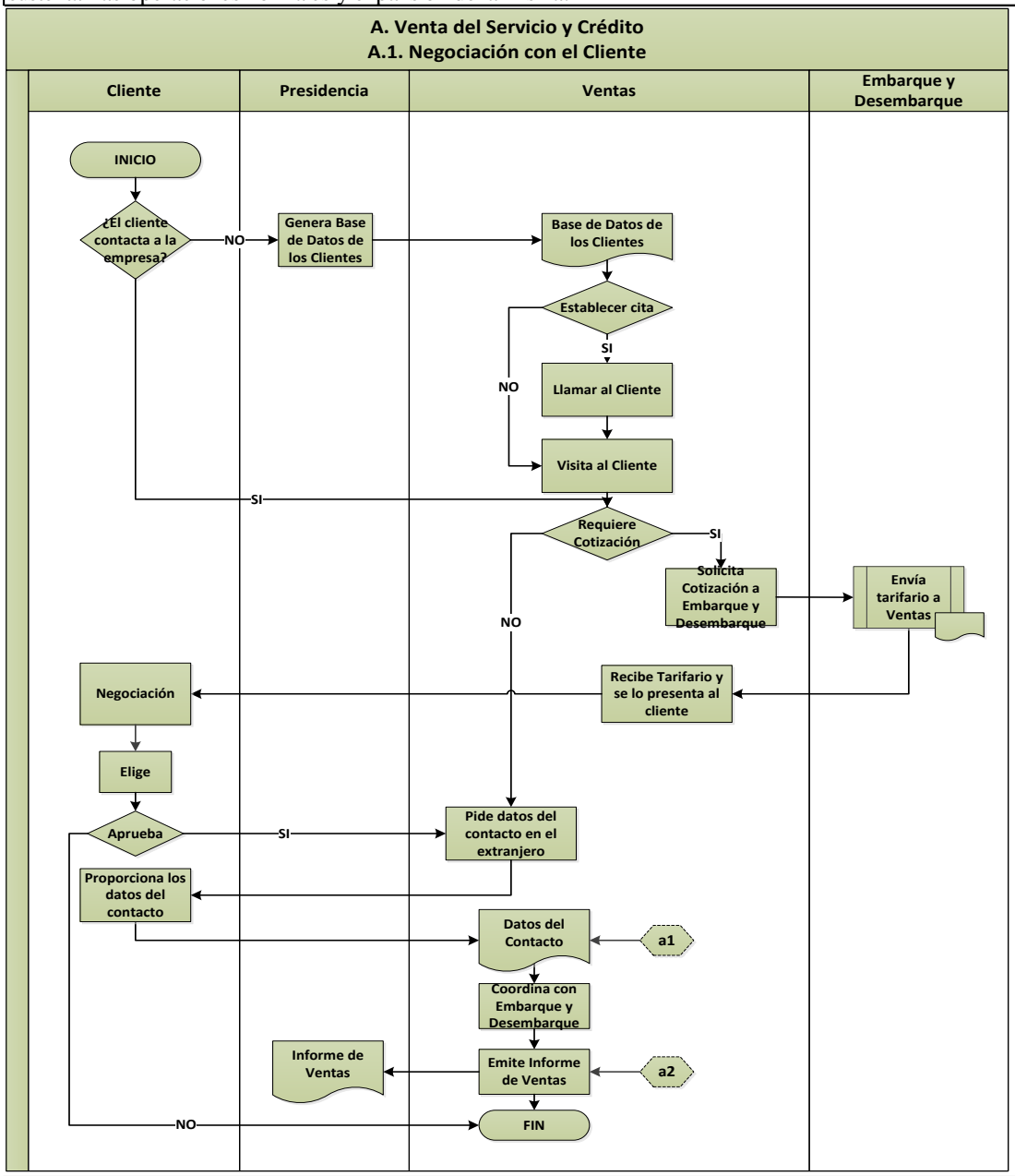
**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Reportes:** Cada vendedor deben elaborar un reporte diario de las gestiones de venta que han realizado en el que se incluyen todos los datos de los clientes captados, de los resultados negativos y de los potenciales clientes que hayan surgido.

Leyes establecidas en el Estado Ecuatoriano.

| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|
| **Proceso:** Venta del Servicio y Crédito | **Código:** A |
| **Subproceso:** Negociación con el Cliente | **Código:** A.1 |
| **Responsable:** Vendedores | |
| **Misión:** Proporcionar a la empresa los clientes necesarios para que tenga un flujo de efectivo que logre sustentar las operaciones normales y expansión de la misma. | |




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a1 | Crecimiento | Clientes Nuevos | Mide el porcentajes de nuevos clientes captados en un mes | Numero de Clientes Nuevos / Total de Asignaciones | Porcentaje | Mensual |
| a2 | Crecimiento | Ventas Conseguidas | Mide el porcentaje de ventas concretadas en un mes | Numero de Ventas Concretadas / Total de Visitas Realizadas | Porcentaje | Mensual |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Venta del Servicio y Crédito **Código:** A
**Subproceso:** Negociación con el Cliente **Código:** A.1
**Misión:** Proporcionar a la empresa los clientes necesarios para que tenga un flujo de efectivo que logre sustentar las operaciones normales y expansión de la misma.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Genera Base de Datos de los Clientes | Presidencia | Genera y reparte la base de datos de Potenciales clientes | Emite un listado a partir de una base de datos de empresas que en su actividad deben importar mercaderías, insumos o cualquier carga del extranjero. | Presidente |
| 2 | Llamar al Cliente | Ventas | Llama al cliente para establecer una cita | El Vendedor decide si realizar la visita sin previa cita o con ella. Si la visita es acordada con una cita entonces procede a realizar la llamada al cliente. | Vendedor |
| 3 | Visita al Cliente | Ventas | Visita al cliente con cita o sin cita previa (Venta en Caliente) | Visita que se hace en las instalaciones del cliente, en ella se desarrolla la venta del servicio y se acuerdan precios a pagar y responsabilidades. | Vendedor |
| 4 | Solicita Cotización a Embarque y Desembarque | Ventas | Pide el Tarifario a Logística) | Pide a Logística que le envíe el tarifario actualizado con los precios de las Navieras | Vendedor |
| 5 | Recibe Tarifario y se lo presenta al cliente | Embarque y Desembarque | Da al Cliente el Tarifario de precios de la Naviera | Recepta el Tarifario y se lo presenta al Cliente. Este decidirá si hay alguna tarifa que le convenga para su empresa | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 6 | Negociación | Ventas | Negociación que se efectúa únicamente cuando el Cliente es el que contacta a la empresa. | Si el cliente se acerca a la empresa, se realizara la negociación dentro de las instalaciones de la misma | Vendedor |
| 7 | Pide datos del contacto en el extranjero | Ventas | Solicita al Cliente los datos del Proveedor | Recepta los datos del Proveedor y de la mercadería del cliente en el extranjero. | Vendedor |
| 8 | Proporciona los datos del contacto | Cliente | Proporciona los datos de su contacto en el Extranjero | Proporciona los datos del Proveedor en el Extranjero | Cliente |
| 9 | Coordina con Embarque y Desembarque | Ventas | Reemite datos del Cliente, Mercadería y Proveedor a Logística | Coordina con logística para trasladar la mercadería a la Aduana del Ecuador | Vendedor |
| 10 | Emite Informe de Ventas | Ventas | Informe de Actividades | Informe de Actividades que contienen el numero de Visitas y el numero de clientes captados y de ventas realizadas | Vendedor |

## Negociación con el Cliente (A.1)

### Caracterización del Proceso

**Proceso:** Venta del Servicio y Crédito **Código:** A

**Subproceso:** Negociación con el Cliente **Código:** A.1

**Misión:** Proporcionar a la empresa los clientes necesarios para que tenga un flujo de efectivo que logre sustentar las operaciones normales y expansión de la misma.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Interno** | **Externo** | | | | **Interno** | **Externo** |
| Presidente | Cliente | Base de Datos | El vendedor solicita el tarifario que servirá para que el clientes escoja una cotización que mas le convenga. Si el clientes esta satisfecho con los precios, se pacta una forma de pago y se envía la información de la mercadería a traer a Embarque y Desembarque. | Datos de la Mercadería | Encargado de Embarque y Desembarque | Cliente |
| Encargado de Embarque y Desembarque | | Tarifario | | Datos del Cliente | Presidente | |
| | | Necesidad del Cliente | | Datos de la Negociación | Nacionalización | |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Venta del Servicio y Crédito — **Código:** A

**Subproceso:** Negociación con el Cliente — **Código:** A.1

**Propietario del Proceso:** Vendedores.

**Edición:** Nº 001 — **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

**Recursos**

| Infraestructura: | Talento Humano: | Hardware y Software: |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Jefe de Ventas y 2 vendedores. | Computadoras, Teléfonos, Celulares, Bases de Datos. |

**Proveedor**
- Base de Datos
- Solicitud del Cliente

**Entradas**
- Necesidad del Cliente

**Indicadores**
- Clientes Nuevos
- Ventas Conseguidas

1. Genera Base de Datos de los Clientes
2. Llamar al Cliente
3. Visita al Cliente
4. Solicita Cotización a Embarque y Desembarque
5. Recibe Tarifario y se lo presenta al cliente
6. Negociación
7. Pide datos del contacto en el extranjero
8. Proporciona los datos del contacto
9. Coordina con Embarque y Desembarque
10. Emite Informe de Ventas

**Objetivo**
- Captar clientes nuevos y mantener o

**Controles**
- Reportes

**Cliente**
- Embarque y Desembarque

**Salidas**
- Datos de la Carga
- Datos del Cliente

**Registro anexos**
- Reporte de Gestión

## 10.1.2. Embarque y Desembarque

### B.1. Gestión de Transporte de Carga

**Descripción**

El proceso de Embarque y Desembarque hace referencia a la gestión de envío de la carga y a su respectivo desembarque en la Aduana del Ecuador. Este se origina a través del proceso de Venta del Servicio y Crédito quien le proporciona los datos necesarios para poder contactar a los proveedores internacionales, navieras y al respectivo cliente que ha contratado los servicios de ASEDUA.

**Entradas**

**Datos de la Carga:** Proporciona los datos de la carga que el cliente desea traer.

**Datos del Cliente:** Proporciona los datos del cliente que está contratando nuestros servicios.

**Salidas**

**Tarifario de Navieras:** establece un tarifario que apoya la labor de los vendedores.

**Información de la Mercadería:** Envía al proveedor la información de la mercadería que ha comprado el cliente para su respectivo despacho a la naviera.

**Aviso de Embarque:** Da al cliente el aviso de que su carga esta lista para embarcarse en el transporte de la naviera.

**Documentos de Transporte:** Proporciona al cliente todos los documentos que da la naviera para la autorización antes de que la mercadería salga del puerto de origen

**Aviso de Llegada:** Da al cliente el aviso de que su mercadería llego a la aduana.

**Datos para la Factura:** Proporciona los datos necesarios para la emisión de la factura

**Documentos de la Carga:** Proporciona al departamento de Nacionalización la información necesaria para que inicie su proceso.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el contacto con los proveedores, navieras y clientes.

**Hardware y Software:** Para el proceso de Embarque y Desembarque se dispone de 1 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

**Talento Humano:** Encargado de Embarque y Desembarque.

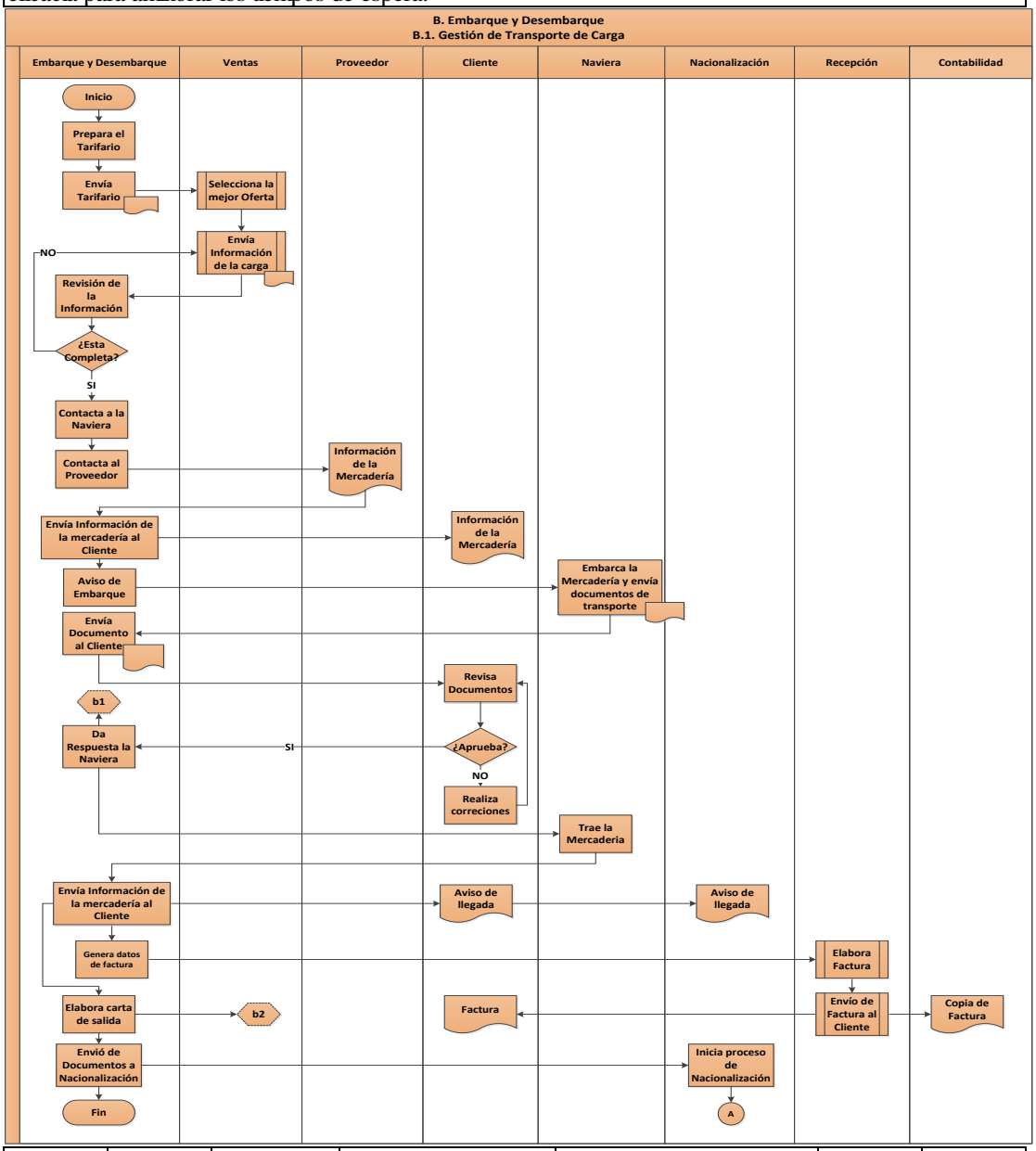
**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Reportes:** Debe elaborar un reporte de su gestión incluyendo los inconvenientes que se hayan presentado y un status de las cargas: Origen, Tránsito y Destino. Este reporte es entregado directamente a la Gerencia General.

Leyes establecidas en el Estado Ecuatoriano.

| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|
| **Proceso:** Embarque y Desembarque | **Código:** B |
| **Subproceso:** Gestión de Transporte de Carga | **Código:** B.1 |
| **Responsable:** Encargado de Embarque y Desembarque | |
| **Misión:** Gestionar el embarque y posterior desembarque de la carga del cliente con la mayor eficiencia y eficacia para aminorar los tiempos de espera. | |




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| b1 | Eficiencia | Retrasos en el Embarque | Mide el porcentaje de problemas encontrados en el embarque durante un mes | Numero de problemas en el embarque / Total de Cargas | Porcentaje | Mensual |
| b2 | Eficiencia | Retrasos en el Desembarque | Mide el porcentaje de problemas encontrados en el desembarque durante un mes | Numero de problemas en el desembarque / Total de Cargas | Porcentaje | Mensual |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Embarque y Desembarque **Código:** B

**Subproceso:** Gestión de Transporte de Carga **Código:** B.1

**Misión:** Gestionar el embarque y posterior desembarque de la carga del cliente con la mayor eficiencia y eficacia para aminorar los tiempos de espera.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Prepara el Tarifario | Embarque y Desembarque | Revisa si el tarifario esta Actualizado. | Elabora y Actualiza un documento que abarca los diferentes rangos de precios de las Navieras. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 2 | Envía Tarifario | Embarque y Desembarque | Envía el tarifario vía mail al Vendedor. | Envía el tarifario vía mail al Vendedor. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 3 | Revisión de la Información | Embarque y Desembarque | Revisa la información proporcionada por el vendedor. | Revisa si la información proporcionada por el vendedor esta completa y si es suficiente para poder seguir con el proceso. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 4 | Contacta a la Naviera | Embarque y Desembarque | Llama a la Naviera. | Se contacta con la Naviera para dar aviso de una nueva carga. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 5 | Contacta al Proveedor | Embarque y Desembarque | Llama al Proveedor. | Se contacta con el Proveedor para dar la información sobre la Naviera que transportara la carga. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 6 | Envía Información de la mercadería al Cliente | Embarque y Desembarque | Proporciona al cliente la información de la mercadería que da el Proveedor. | Da al Cliente la información de las características de la mercadería. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 7 | Aviso de Embarque | Embarque y Desembarque | Da el aviso de Embarque. | Actualiza el Status de la Carga a ORIGEN. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 8 | Envía Documento al Cliente | Embarque y Desembarque | Proporciona el Documento de Transporte al Cliente para que lo apruebe | El cliente debe aprobar este documento para que la mercadería salga del puerto de Origen. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 9 | Da Respuesta la Naviera | Embarque y Desembarque | Da el aprobado a la Naviera | Notifica a la Naviera para que Traslade la carga. Cambia el Status de la Carga a TRANSITO. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 10 | Envía el Aviso de llegada al Cliente y a Nacionalización | Embarque y Desembarque | Avisa al Cliente y a Nacionalización cuando llega la carga a la Aduana. | Cuando llega la carga a la Aduana da aviso al cliente con copia a Nacionalización | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 11 | Genera datos de factura | Embarque y Desembarque | Genera información para la Factura. | Genera un archivo con la información necesaria para la elaboración de la Factura. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 12 | Elabora carta de salida | Embarque y Desembarque | Formula la Carta de Salida. | Elabora la carta de Salida para Nacionalización. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 13 | Envió de Documentos a Nacionalización | Embarque y Desembarque | Envía los documentos a Nacionalización. | Envía los documentos de la Carga y Transporte a Nacionalización para que inicie su respectivo Proceso. | Encargado de Embarque y Desembarque |

## Gestión de Transporte de Carga (B.1)

### Caracterización del Proceso

**Proceso:** Embarque y Desembarque **Código:** B

**Subproceso:** Gestión de Transporte de Carga **Código:** B.1

**Misión:** Gestionar el embarque y posterior desembarque de la carga del cliente con la mayor eficiencia y eficacia para aminorar los tiempos de espera.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Interno** | **Externo** | | | | **Interno** | **Externo** |
| Ventas | Proveedor | Tarifas de las Naviera | Prepara el tarifario y se lo envia al Vendedor. Recepta los datos de la Mercaderia y contacta al Proveedor para embarcar la carga con la Naviera, da los avisos de salida y los de llegada una vez arribada la carga a la Aduana | Tarifario | Nacionalizaci on | Cliente |
| | | Datos de la Mercaderia | | Aviso de Salida | | |
| | Naviera | Datos del Embarque | | Datos de Factura | Facturacion | Naviera |
| | | Datos del Desembarque | | Avisos de Llegada | | |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Embarque y Desembarque **Código:** B
**Subproceso:** Gestión de Transporte de Carga **Código:** B.1
**Propietario del Proceso:** Encargado de Embarque y Desembarque.

**Edición:** Nº 001 | **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

**Recursos**

| Infraestructura: | Talento Humano: | Hardware y Software: |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Encargado de Embarque y Desembarque | Computadoras, Teléfonos, Celulares. |

**Proveedor**
- Ventas
- Naviera

**Entradas**
- Datos de la Carga
- Datos del Cliente

1. Prepara el Tarifario
2. Envía Tarifario
3. Revisión de la Información
4. Contacta a la Naviera
5. Contacta al Proveedor
6. Envía Información de la mercadería al Cliente
7. Aviso de Embarque
8. Envía Documento al Cliente
9. Da Respuesta la Naviera
10. Envía el Aviso de llegada al Cliente y a Nacionalización
11. Genera datos de factura
12. Elabora carta de salida
13. Envió de Documentos a Nacionalización

**Cliente**
- Nacionalización
- Facturación
- Cliente

**Salidas**
- Tarifario de Navieras
- Información de la Mercadería
- Aviso de Embarque
- Documentos de Transporte
- Aviso de Llegada
- Datos para la Factura
- Documentos de la Carga

**Indicadores**
- Retrasos en el Embarque
- Retrasos en el Desembarque

**Objetivo**
Coordinar la Logística del Embarque, Traslado y Desembarque de la Carga

**Controles**
Reportes

**Registro anexos**
- Reporte de Estatus de Carga
- Avisos de Embarque
- Avisos de Desembarque

## 10.1.3. Facturación

### C.1. Facturación

**Descripción**

El proceso de Facturación hace referencia a la elaboración de la factura y al envío de la misma al Cliente y a Contabilidad.

**Entradas**

**Datos de la Factura:** Proporciona los datos de la factura que se emitirá por los servicios prestados.

**Salidas**

**Factura:** Emite la factura para ser enviada al Cliente (Original) y a Contabilidad (Copia).

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el proceso con normalidad.

**Hardware y Software:** Para el proceso de Embarque y Desembarque se dispone de 1 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

**Talento Humano:** Recepcionista.

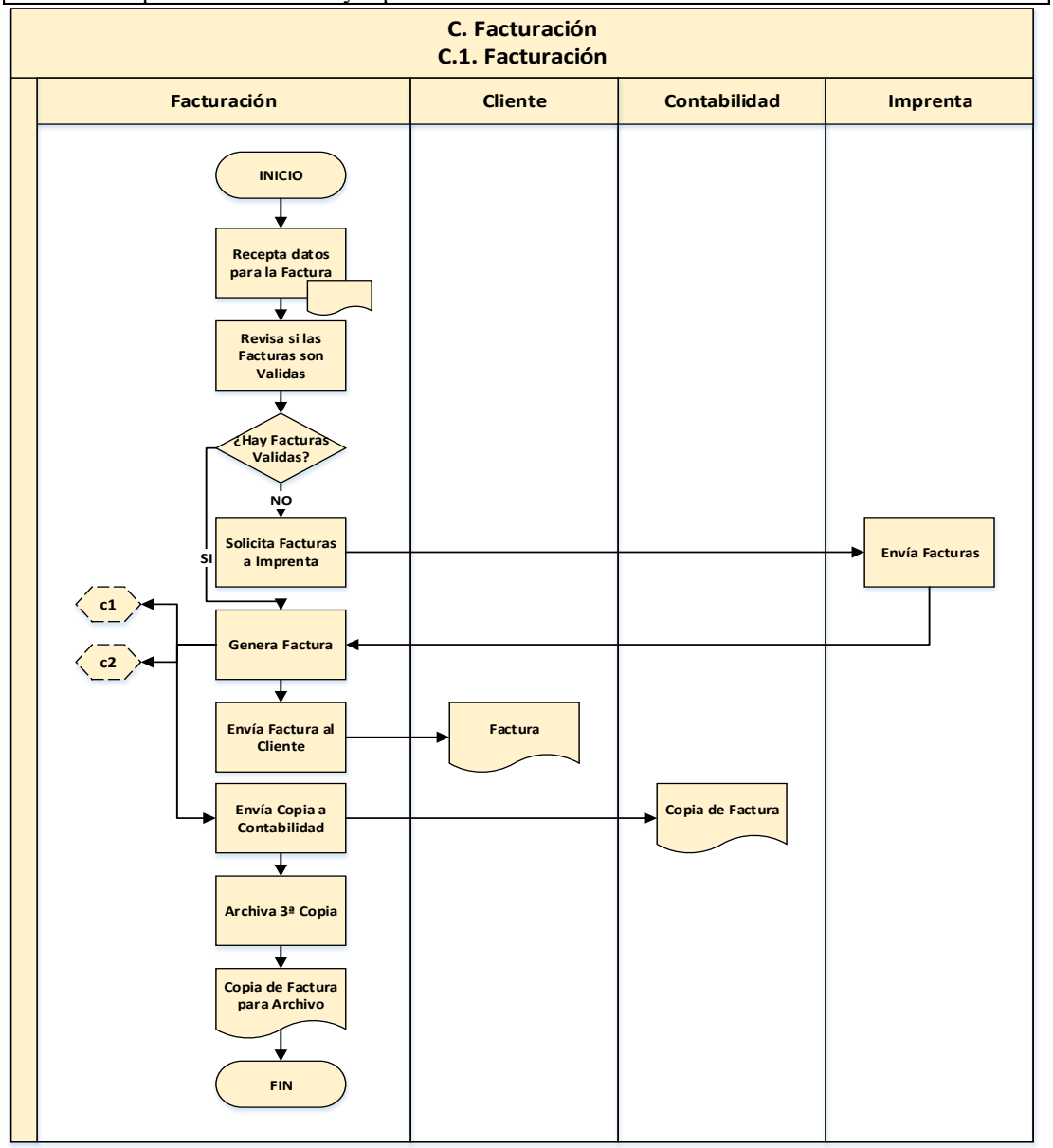
**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Emisión de Documentos:** La emisión de la factura y su respectiva emisión al Cliente y Contabilidad.

| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|

**Proceso:** Facturación **Código:** C
**Subproceso:** Facturación **Código:** C.1
**Responsable:** Recepcionista
**Misión:** Proporcionar a la empresa los clientes necesarios para que tenga un flujo de efectivo que logre sustentar las operaciones normales y expansión de la misma.




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| c1 | Eficiencia | Servicios Facturados | Mide el porcentaje de facturas emitidas según las ventas realizadas | Numero de Facturas Emitidas / Total de Ventas | Porcentaje | Mensual |
| c2 | Eficiencia | Facturas Emitidas | Mide el numero de facturas elaboradas en el día | Numero de facturas elaboradas al día | Unidad | Diario |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Facturación **Código:** C

**Subproceso:** Facturación **Código:** C.1

**Misión:** Emitir el Comprobante de Venta acorde a las Leyes establecidas para facilitar el cobro de los valores pactados y el registro de los ingresos por la prestación de nuestros servicios.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Recepta datos para la Factura | Facturación | Recepta los datos proporcionados por Logística. | Recepta los datos proporcionados por Logística. | Recepcionista |
| 2 | Revisa si las Facturas son Validas | Facturación | Revisa que las facturas disponibles puedan usarse. | Revisa que las facturas disponibles no están caducadas. | Recepcionista |
| 3 | Solicita Facturas a Imprenta | Facturación | Solicita nuevas facturas | Si están caducadas o no hay facturas debe solicitar un nuevo blog de facturas. | Recepcionista |
| 4 | Genera Factura | Facturación | Emite la Factura. | Emite la Factura. | Recepcionista |
| 5 | Envía Factura al Cliente | Facturación | Envía la Original al Cliente. | Envía la factura original al cliente. | Recepcionista |
| 6 | Envía Copia a Contabilidad | Facturación | Envía la Primera Copia a Contabilidad. | Envía la Primera Copia a Contabilidad para su registro | Recepcionista |
| 7 | Archiva 3ª Copia | Facturación | Archiva la Tercera Copia. | Archiva la Tercera Copia. | Recepcionista |

## Facturación (C.1)

### Caracterización del Proceso

**Proceso:** Facturación **Código:** C

**Subproceso:** Facturación **Código:** C.1

**Misión:** Emitir el Comprobante de Venta acorde a las Leyes establecidas para facilitar el cobro de los valores pactados y el registro de los ingresos por la prestación de nuestros servicios.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| Embarque y Desembarque | | Datos para la Facturación | Recepta la información sobre el servicio prestado, emite la factura y envía el original al cliente, una copia a Contabilidad y una la archiva. | Factura | Contabilidad | Cliente |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Facturación **Código:** C
**Subproceso:** Facturación **Código:** C.1
**Propietario del Proceso:** Recepcionista

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

**Recursos**

| Infraestructura: | Talento Humano: | Hardware y Software: |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Recepcionista | Computadoras, Teléfonos, Celulares. |

| Proveedor |
|---|
| Ventas |
| Embarque y Desembarque |

| Entradas |
|---|
| Datos de Servicio |
| Datos del Cliente |
| Datos del Pago |

1. Recepta datos para la Factura
2. Revisa si las Facturas son Validas
3. Solicita Facturas a Imprenta
4. Genera Factura
5. Envía Factura al Cliente
6. Envía Copia a Contabilidad
7. Archiva 3ª Copia

| Cliente |
|---|
| Contabilidad |
| Cobranzas |
| Cliente |

| Salidas |
|---|
| Factura |
| |
| |

| Indicadores |
|---|
| Servicios Facturados |
| Facturas Emitidas |

| Objetivo |
|---|
| Emitir el Comprobante de Venta en el menor tiempo posible. |

| Controles |
|---|
| Reportes |

| Registro anexos |
|---|
| Copias de Facturas |
| Reportes |

## 10.1.4. Nacionalización y Entrega de la Carga

### D.1. Trámite de Nacionalización

**Descripción**

El proceso de Nacionalización hace referencia al trámite de desaduanización de la mercadería, es decir a la salida de la mercadería de la aduana para la entrega al cliente ya sea en las mismas bodegas de la aduana o en las de quien contrata los servicios de la compañía.

**Entradas**

**Documentos de la Carga:** Proporciona al departamento de Nacionalización la información necesaria para que inicie su proceso.

**Documentos Complementarios:** estos son cualquier otro documento que la aduana solicite en el transcurso del proceso de liberación de la carga.

**Salidas**

**Documentos de la Carga:** Al finalizar todo el proceso de nacionalización se le hace la respectiva entrega de los documentos de la carga en conjunto con la carga al cliente.

**Documentos para Reembolsos de Gastos:** Los gastos incurridos en el proceso que se presentan de manera extraordinaria.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el contacto con los clientes, aforadores y colaboradores del mismo proceso.

**Hardware y Software:** Para el proceso de Nacionalización se dispone de 2 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

**Talento Humano:** Encargado de Nacionalización, Digitador, Asistente.

**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Reportes:** Debe elaborar un reporte de su gestión incluyendo los inconvenientes que se hayan presentado y un status de las cargas: Entregada, Tramite o Retenida. Este reporte es entregado directamente a la Gerencia General.

Leyes establecidas en el Estado Ecuatoriano.

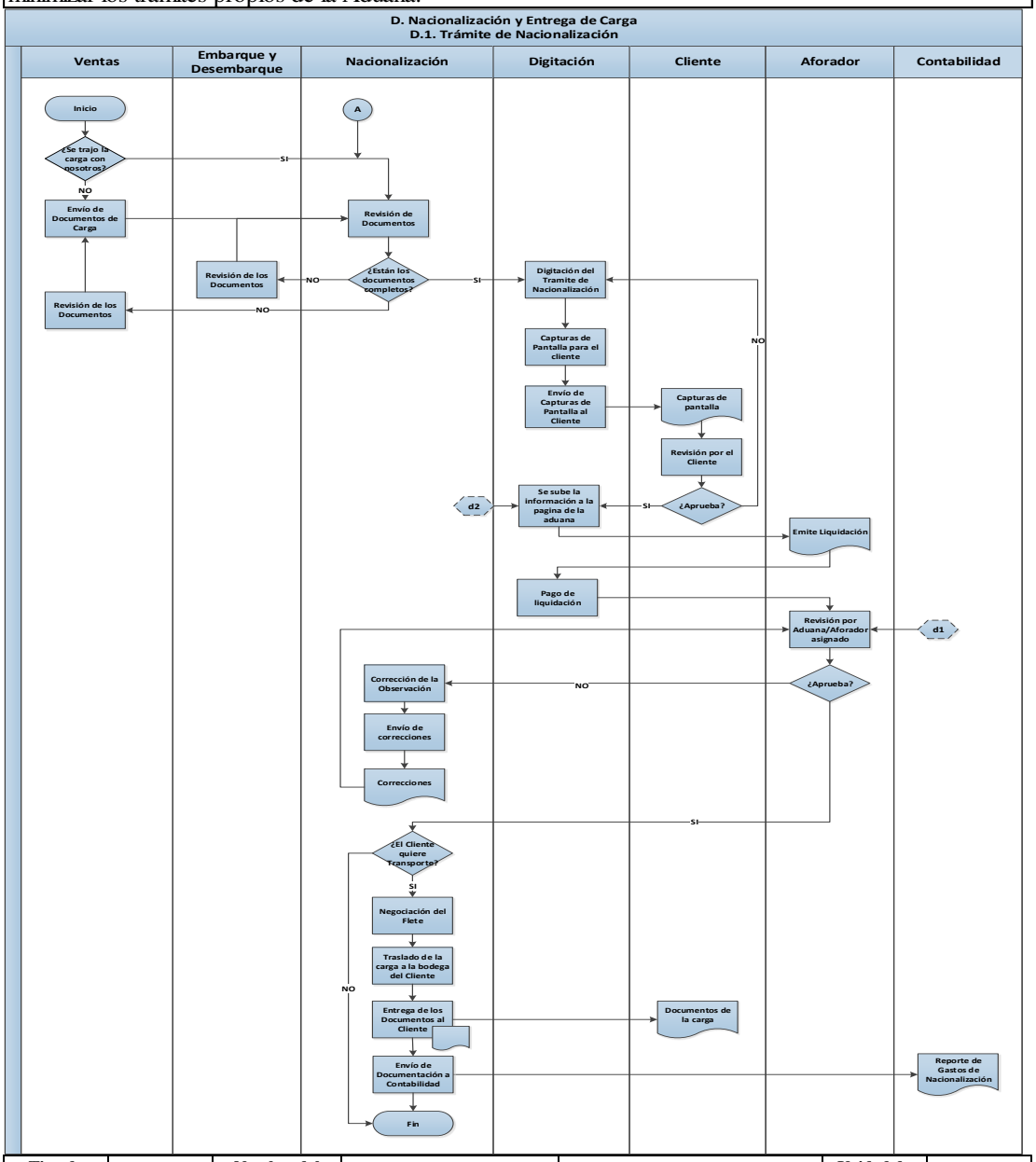
| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|

Proceso: Nacionalización y Entrega de la Carga **Código:** D

**Subproceso:** Trámite de Nacionalización **Código:** D.1

**Responsable:** Encargado de Nacionalización

**Misión:** Gestionar la Nacionalización de la carga del Cliente empleando los recursos necesarios para minimizar los tramites propios de la Aduana.




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| d1 | Eficiencia | Retrasos en la Salida de Carga | Mide el porcentaje de problemas en la liberación de carga | Numero de problemas en la liberación de la carga / Total de Tramites | Porcentaje | Mensual |
| d2 | Eficiencia | Retrasos en la Entrada de Digitación | Mide el porcentaje de problemas en la digitación de carga | Numero de problemas en la digitación / Total de Tramites | Porcentaje | Mensual |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

Proceso: Nacionalización y Entrega de la Carga **Código:** D

**Subproceso:** Trámite de Nacionalización **Código:** D.1

**Misión:** Gestionar la Nacionalización de la carga del Cliente empleando los recursos necesarios para minimizar los tramites propios de la Aduana.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Envío de Documentos de Carga | Venta del Servicio y Crédito | Envía los documentos correspondientes a la carga a tramitar | Envía a Nacionalización los documentos necesarios para poder tramitar la nacionalización de la carga | Vendedor |
| 2 | Revisión de Documentos (Nacionalización) | Nacionalización y Entrega de la Carga | Revisa que los Documentos de Transporte estén completos. | Revisa si los documentos proporcionados por Logística están completos para poder iniciar el proceso. | Encargado de Nacionalización |
| 3 | Revisión de los Documentos (Embarque y Desembarque) | Embarque y Desembarque | Revisa que los Documentos de Transporte estén completos. | Revisa si los documentos proporcionados por Logística están completos para poder iniciar el proceso. | Encargado de Embarque y Desembarque |
| 4 | Revisión de los Documentos (Ventas ) | Venta del Servicio y Crédito | Revisa que los Documentos de Transporte estén completos. | Revisa si los documentos proporcionados por Logística están completos para poder iniciar el proceso. | Vendedor |
| 5 | Digitación del Trámite de Nacionalización | Nacionalización y Entrega de la Carga | Preparación de la información de la carga al portal web de la Aduana. | Preparación para el registro de la carga en el Portal de la Aduana del Ecuador para que inicie con su respectivo tramite. | Digitador |
| 6 | Capturas de Pantalla para el cliente | Nacionalización y Entrega de la Carga | Capturas de Pantalla para el cliente | Capturas de Pantalla para el cliente para que tenga la certeza de que su carga esta siendo tramitada y pueda hacer cualquier corrección. | Digitador |
| 7 | Envío de Capturas de Pantalla al Cliente | Nacionalización y Entrega de la Carga | Envío de Capturas de Pantalla al Cliente | Capturas de Pantalla para el cliente para que tenga la certeza de que su carga esta siendo tramitada y pueda hacer cualquier corrección. | Digitador |
| 8 | Se sube la información a la página de la aduana | Nacionalización y Entrega de la Carga | Ingresas la carga al portal web de la Aduana | Registro de la carga en el Portal de la Aduana del Ecuador para que inicie con su respectivo tramite. | Digitador |
| 9 | Pago de liquidación | Nacionalización y Entrega de la Carga | Pago de la liquidación en el banco. | Pago de la liquidación que emite la Aduana por concepto de Tasas, Aranceles, etc. | Asistente de Nacionalización |
| 10 | Corrección de la Observación | Nacionalización y Entrega de la Carga | Corrige las observaciones hechas por la Aduana. | Si existiesen observaciones se las corregirá tan pronto como sea posible. | Encargado de Nacionalización |
| 11 | Envío de correcciones | Nacionalización y Entrega de la Carga | Envía correcciones a la Aduana | Envía correcciones para que continúe el proceso de Liberar la Carga. | Encargado/Asistente de Nacionalización |
| 12 | Negociación del Flete | Nacionalización y Entrega de la Carga | Negociación del transporte para la Carga a las Bodegas del Cliente | Si el cliente solicita un transporte | Encargado/Asistente de Nacionalización |
| 13 | Traslado de la carga a la bodega del Cliente | Nacionalización y Entrega de la Carga | Traslado de Carga | Si el cliente solicita un transporte | Encargado/Asistente de Nacionalización |
| 14 | Entrega de los Documentos al Cliente | Nacionalización y Entrega de la Carga | Entrega de todos los Documentos de la Carga. | Entrega los documentos de la Carga y da por Finalizado el proceso de Nacionalización. | Encargado/Asistente de Nacionalización |
| 15 | Envío de Documentación a Contabilidad | Nacionalización y Entrega de la Carga | Envío de Documentación a Contabilidad | Envío de los documentos de los gastos incurridos durante el proceso de Nacionalización. | Encargado de Nacionalización |

## Trámite de Nacionalización (D.1)

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Nacionalización y Entrega de la Carga **Código:** D

**Subproceso:** Trámite de Nacionalización **Código:** D.1

**Misión:** Gestionar la Nacionalización de la carga del Cliente empleando los recursos necesarios para minimizar los tramites propios de la Aduana.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| Proceso de Embarque y Desembarque | | Documentos de la Carga | Tramita la liberación de la carga por parte de la aduana. Una vez liberada procede a entregarla al cliente con los respectivos documentos. | Documentos de la Carga | Contabilidad | Cliente |
| | | Documentos Complementarios | | Documentos para Reembolsos de Gastos | | |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Nacionalización y Entrega de la Carga — **Código:** D

**Subproceso:** Trámite de Nacionalización — **Código:** D.1

**Propietario del Proceso:** Encargado de Nacionalización

**Edición:** Nº 001 — **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Recursos | | |
|---|---|---|
| **Infraestructura:** Oficinas de la Empresa. | **Talento Humano:** Encargado de Nacionalización, Digitador, | **Hardware y Software:** Computadoras, Teléfonos, |

| Proveedor |
|---|
| Proceso de Embarque y Desembarque |

| Entradas |
|---|
| Documentos de la Carga |
| Documentos Complementarios |

| Indicadores |
|---|
| Retrasos en la Salida de Carga |
| Retrasos en la Entrada de Digitación |

1. Envío de Documentos de Carga
2. Revisión de Documentos (Nacionalización)
3. Revisión de los Documentos (Embarque y Desembarque)
4. Revisión de los Documentos (Ventas )
5. Digitación del Trámite de Nacionalización
6. Capturas de Pantalla para el cliente
7. Envío de Capturas de Pantalla al Cliente
8. Se sube la información a la página de la aduana
9. Pago de liquidación
10. Corrección de la Observación
11. Envío de correcciones
12. Negociación del Flete
13. Traslado de la carga a la bodega del Cliente
14. Entrega de los Documentos al Cliente
15. Envío de Documentación a Contabilidad

| Cliente |
|---|
| Cliente |
| Contabilidad |

| Salidas |
|---|
| Documentos de la Carga |
| Documentos para Reembolsos de Gastos |

| Registro anexos |
|---|
| Reporte de Estatus de Carga |
| Reporte de Gastos |

| Objetivo |
|---|
| Tramitar la liberación de la Carga y la respectiva entrega al Cliente |

| Controles |
|---|
| Reportes |

## 10.1.5. Cobranzas

### E.1. Gestión de Cobranzas

**Descripción**

El proceso de Cobranzas hace referencia a la gestión de cobro a los clientes.

**Entradas**

**Datos de la Factura:** Incluyen los datos del Cliente.

**Datos de la Cobro:** Proporciona los datos del Cobro los cuales incluyen: El monto a cobrarse, los plazos de pago y la forma de pago.

**Salidas**

**Detalle de Cobranza:** Emite un detalle que incluye los Clientes y Valores cobrados además de la fecha de cobro y los respectivos saldos.

**Informe de Cobranza:** Emite un reporte de los clientes a los que se les ha cobrado, fecha de cobro y los saldos vigentes.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el proceso con normalidad.

**Hardware y Software:** Para el este proceso se dispone de 1 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

**Talento Humano:** Gerente, Asistente de Gerencia.

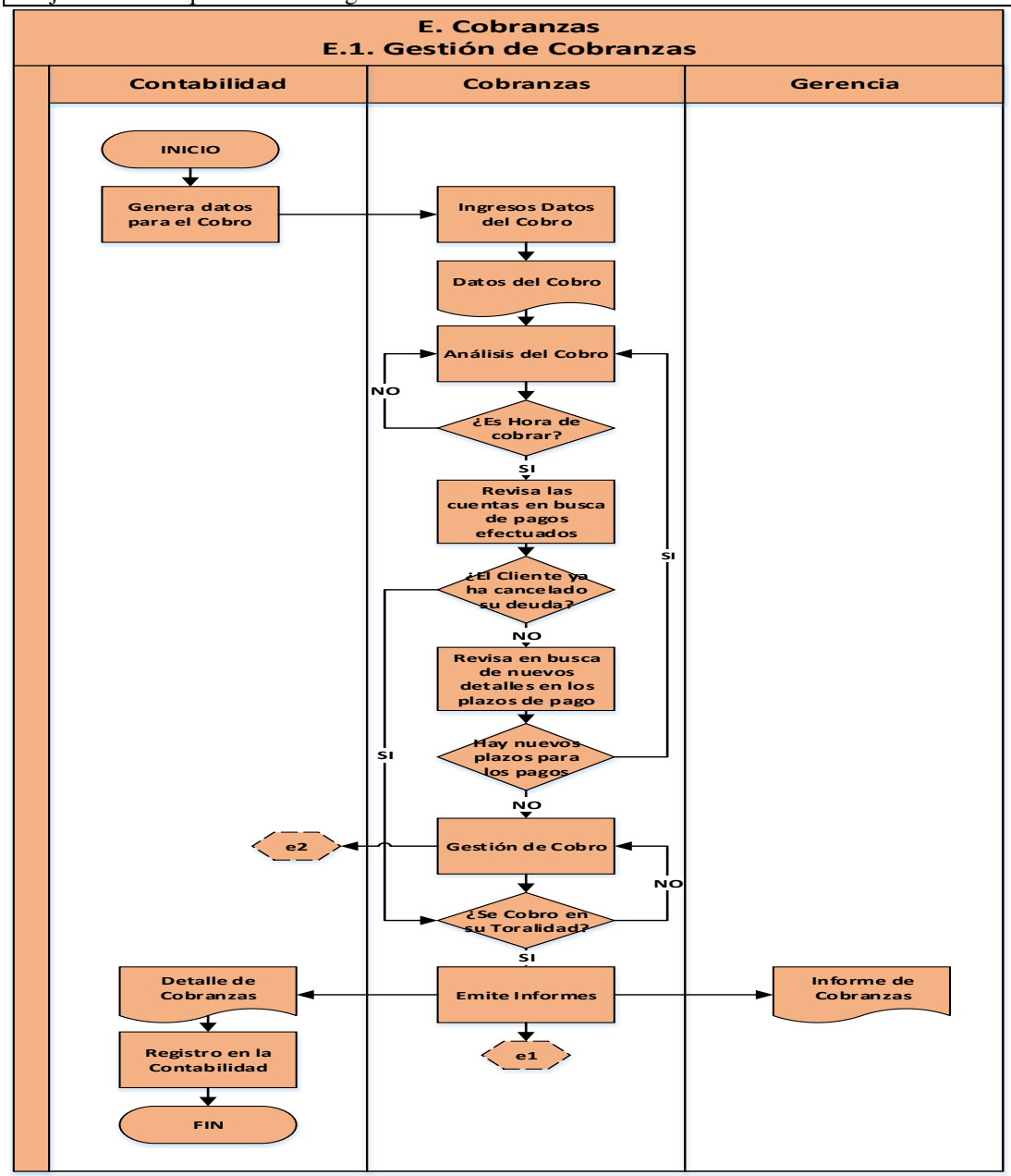
**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Emisión de Informes:** La emisión de informes semanales que detallen las actividades realizadas.

| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|

**Proceso:** Cobranzas **Código:** E
**Subproceso:** Gestión de Cobranzas **Código:** E.1
**Responsable:** Asistente de Gerencia
**Misión:** Efectuar la gestión de cobro según los pactos realizados con nuestros clientes y así poder mantener el flujo de efectivo que necesita la organización.




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| e1 | Eficiencia | Monto Recaudado | Mide el porcentaje de dinero recaudado | Monto Recaudado / Monto total a Recaudar | Porcentaje | Mensual |
| e2 | Eficiencia | Gestión de Cobro | Mide el porcentaje de la gestión de cobro realizada | Cobros gestionados / Total de Clientes por Cobrar | Porcentaje | Mensual |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Cobranzas **Código:** E

**Subproceso:** Gestión de Cobranzas **Código:** E.1

**Misión:** Efectuar la gestión de cobro según los pactos realizados con nuestros clientes y así poder mantener el flujo de efectivo que necesita la organización.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Genera datos para el Cobro | Contabilidad | Genera los datos los datos para efectuar la cobranza | Genera los datos de los clientes, fechas de pago y montos para ser ingresados en el archivo de Cobranzas | Asistente de Gerencia |
| 2 | Ingresos Datos del Cobro | Cobranzas | Ingresas los datos generados | Ingresa los datos generados en el archivo de cobranzas ordenándose por fecha. | Asistente de Gerencia |
| 3 | Análisis del Cobro | Cobranzas | Analiza los plazos del cobro, las cuotas pactadas. | Analiza si existe algún cobro que ya deba hacerse efectivo, cuotas y formas de pago. | Asistente de Gerencia |
| 4 | Revisa las cuentas en busca de pagos efectuados | Cobranzas | Revisa las cuentas bancarias. | Revisa las cuentas bancarias buscando pagos efectuados por depósitos o transferencias bancarias. | Asistente de Gerencia |
| 5 | Revisa en busca de nuevos detalles en los plazos de pago | Cobranzas | Revisa nuevos convenios de pagos | Busca nuevos detalles de cobro que se hayan pactado con los clientes. Prorrogas, compensaciones, etc. | Asistente de Gerencia |
| 6 | Gestión de Cobro | Cobranzas | Realiza el cobro de valores adeudados. | Llama al cliente recordándole que tiene un valor pendiente con la organización y envía a retirar el cheque de cobro, | Asistente de Gerencia |
| 7 | Emite Informes | Cobranzas | Emite informe de los valores cobrados y pendientes de cobro | Emite un informe con los valores que se han cobrado, formas de pago, valores pendientes y detalles de clientes que requieren renegociar su deuda. | Asistente de Gerencia |

## Gestión de Cobranzas (E.1)

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Cobranzas **Código:** E

**Subproceso:** Gestión de Cobranzas **Código:** E.1

**Misión:** Efectuar la gestión de cobro según los pactos realizados con nuestros clientes y así poder mantener el flujo de efectivo que necesita la organización.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| Facturación | Cliente | Datos del Cliente | Genera la Base de datos de Cobros. Analiza la situación actual de cada cliente que mantiene obligaciones con la empresa para proceder con la gestión de recaudación. Emite un informe para gerencia y un detalle de las cobranzas para contabilidad | Detalle de Cobranza | Contabilidad | |
| Ventas | | Datos del Cobro | | Informe de Cobranza | Gerencia | |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Cobranzas **Código:** E
**Subproceso:** Gestión de Cobranzas **Código:** E.1
**Propietario del Proceso:** Asistente de Gerencia

| **Edición:** Nº 001 | **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta |
|---|---|

**Recursos**

| **Infraestructura:** | **Talento Humano:** | **Hardware y Software:** |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Asistente | Computadoras, Teléfonos, Celulares. |

| **Proveedor** |
|---|
| Facturación |
| Ventas |
| Cliente |

| **Entradas** |
|---|
| Datos del Cliente |
| Datos del Cobro |

1. Genera datos para el Cobro
2. Ingresos Datos del Cobro
3. Análisis del Cobro
4. Revisa las cuentas en busca de pagos efectuados
5. Revisa en busca de nuevos detalles en los plazos de pago
6. Gestión de Cobro
7. Emite Informes

| **Cliente** |
|---|
| Contabilidad |
| Gerencia |

| **Salidas** |
|---|
| Detalle de Cobranza |
| Informe de Cobranza |

| **Indicadores** |
|---|
| Monto Recaudado |
| Gestión de Cobro |

| **Objetivo** |
|---|
| Efectuar la recaudación de la empresa |

| **Registro anexos** |
|---|
| Informe de Cobranzas |

| **Controles** |
|---|
| Reportes e Informes |

## 10.1.6. Servicio al Cliente

### F.1. Comunicación con el Cliente

**Descripción**

El proceso de Servicio al Cliente hace referencia a la gestión atención a los clientes que solicitan información sobre sus cargas o sobre los costos de servicios que ofrece la empresa.

**Entradas**

**Necesidades del Cliente:** Recibe las solicitud del cliente las cuales iniciaran el proceso para satisfacerlas.

**Salidas**

**Transmisión de los requerimientos del Cliente:** Transmite las necesidades del cliente al departamento pertinente para dar una pronta respuesta.

**Reporte de Atención:** Emite un reporte de los clientes quienes han solicitado atención, además de las respuestas dadas y de los tiempos requeridos.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el proceso con normalidad.

**Hardware y Software:** Para el este proceso se dispone de 1 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

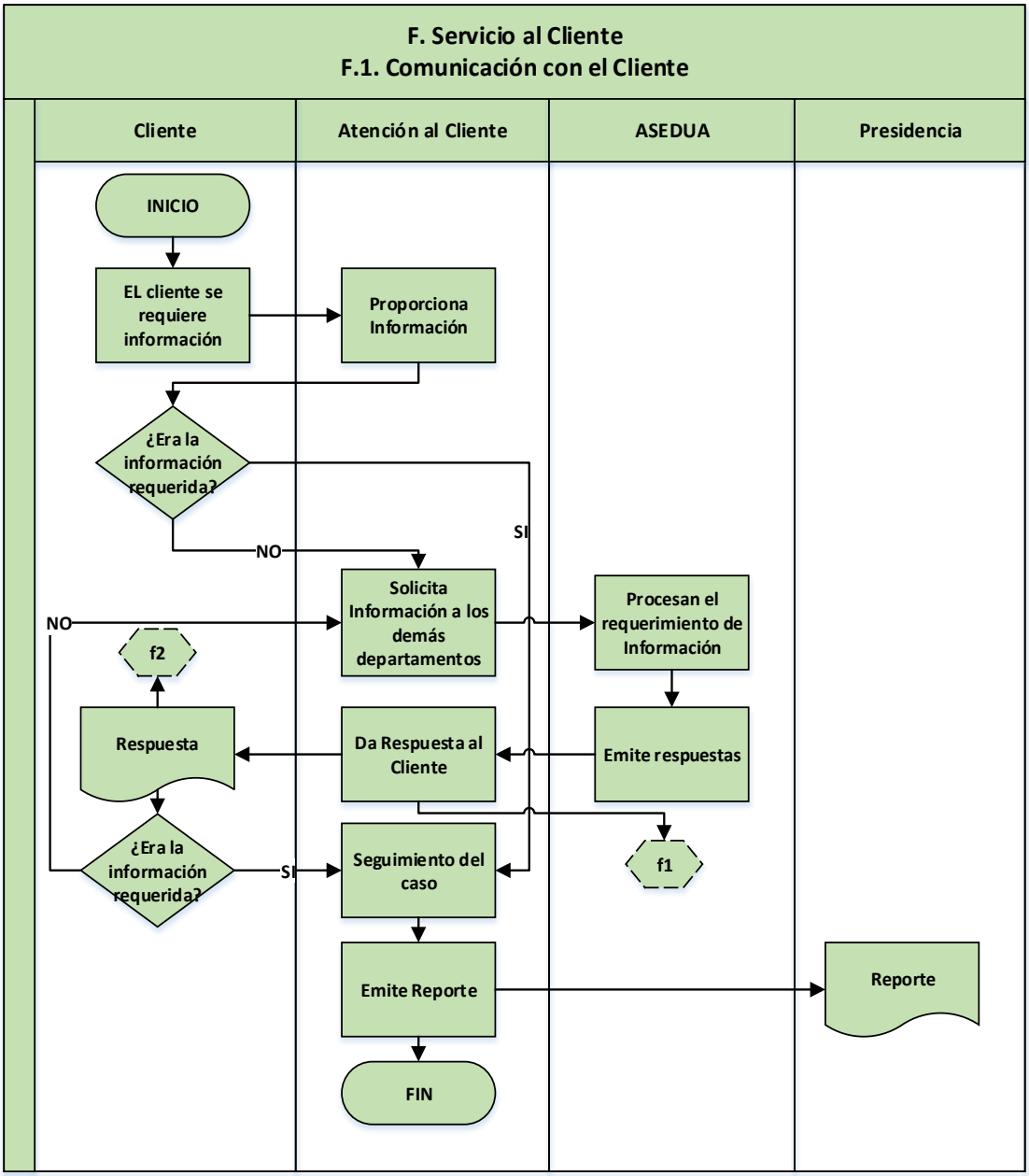
**Talento Humano:** Recepcionista.

**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Emisión de Informes:** La emisión de informes semanales que detallen las actividades realizadas.

| Flujograma del Proceso | Hoja 1 de 1 |
|---|---|
| **Proceso:** Servicio al Cliente | **Código:** F |
| **Subproceso:** Comunicación con el Cliente | **Código:** F.1 |
| **Responsable:** Recepcionista | |
| **Misión:** Proporcionar al Cliente la información que solicite y atender sus dudas para satisfacer las incertidumbres que le generen acerca de nuestra labor. | |




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| f1 | Eficiencia | Problemas Resueltos | Mide el porcentaje de la gestión de realizada | Problemas Resueltos / Total de Llamadas Receptadas | Porcentaje | Semanal |
| f2 | Eficiencia | Tiempo de Espera | Mide el tiempo que tarda en atenderse a un cliente | Tiempo de Espera de un cliente | Tiempo | Diario |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Servicio al Cliente **Código:** F

**Subproceso:** Comunicación con el Cliente **Código:** F.1

**Misión:** Proporcionar al Cliente la información que solicite y atender sus dudas para satisfacer las incertidumbres que le generen acerca de nuestra labor.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Proporciona Información | Servicio al Cliente | Atender la necesidad del cliente. | Proporciona información a su alcance para tratar de satisfacer al cliente. | Recepción |
| 2 | Solicita Información a los demás departamentos | Servicio al Cliente | si se requiere mas información, solicita a las áreas especializadas. | De ser necesario ahondara aun mas para cumplir con los requerimientos del cliente. | Recepción |
| 3 | Procesan el requerimiento de Información | Otras Áreas | Analizan los requerimientos de información de los clientes en busca de una respuesta. | Revisan los detalles de la carga y sus tramitaciones a fin de encontrar una respuesta para aclarar las dudas del cliente. | Otras Áreas |
| 4 | Emite respuestas | Otras Áreas | Emiten respuesta. | Emiten respuesta. | Otras Áreas |
| 5 | Da Respuesta al Cliente | Servicio al Cliente | Proporciona una respuesta al cliente. | Proporciona una respuesta al cliente. | Recepción |
| 6 | Seguimiento del caso | Servicio al Cliente | Da seguimiento al caso. | Da seguimiento al caso. | Recepción |
| 7 | Emite Reporte | Servicio al Cliente | Emite reporte con los casos que han surgido. | Emite reporte con los casos que han surgido. | Recepción |

## Comunicación con el Cliente (F.1)

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Servicio al Cliente **Código:** F

**Subproceso:** Comunicación con el Cliente **Código:** F.1

**Misión:** Proporcionar al Cliente la información que solicite y atender sus dudas para satisfacer las incertidumbres que le generen acerca de nuestra labor.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| Otras Áreas | Cliente | Necesidades del Cliente | Recepta los requerimientos de información y diversas dudas de los clientes y las gestiona para darles una solución pronta que satisfaga sus necesidades. | Requerimientos del Cliente<br>Reporte de Atención | Otras Áreas | Cliente |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Servicio al Cliente — **Código:** F

**Subproceso:** Comunicación con el Cliente — **Código:** F.1

**Propietario del Proceso:** Recepcionista

**Edición:** Nº 001 — **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

**Recursos**

| Infraestructura: | Talento Humano: | Hardware y Software: |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Asistente | Computadoras, Teléfonos, Celulares. |

**Proveedor**
- Cliente
- Otras Áreas

**Entradas**
- Necesidades del Cliente

1. Proporciona Información
2. Solicita Información a los demás departamentos
3. Procesan el requerimiento de Información
4. Emite respuestas
5. Da Respuesta al Cliente
6. Seguimiento del caso
7. Emite Reporte

**Cliente**
- Cliente
- Otras Áreas

**Salidas**
- Requerimientos del Cliente
- Reporte de Atención

**Indicadores**
- Problemas Resueltos
- Tiempo de Espera

**Objetivo**
Atender las necesidades de información de los clientes

**Registro anexos**
- Reporte de Atención

**Controles**
Reportes e Informes

## 10.2. PROCESOS DE APOYO

### 10.2.1. Envió y Recepción de Documentos

#### G.1. Envió y Recepción de Documentos

**Descripción**

El proceso de Entrega y Recepción de documentos hace referencia a la gestión de mensajería de la empresa.

**Entradas**

**Entrada de Nueva Correspondencia:** Inicia con la nueva correspondencia que llega o que se tiene que enviar así como también llamadas que entran o que deben hacerse.

**Salidas**

**Reporte de Actividades:** Emite un detalle de las actividades realizadas durante la semana.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el proceso con normalidad.

**Hardware y Software:** Para el este proceso se dispone de 1 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

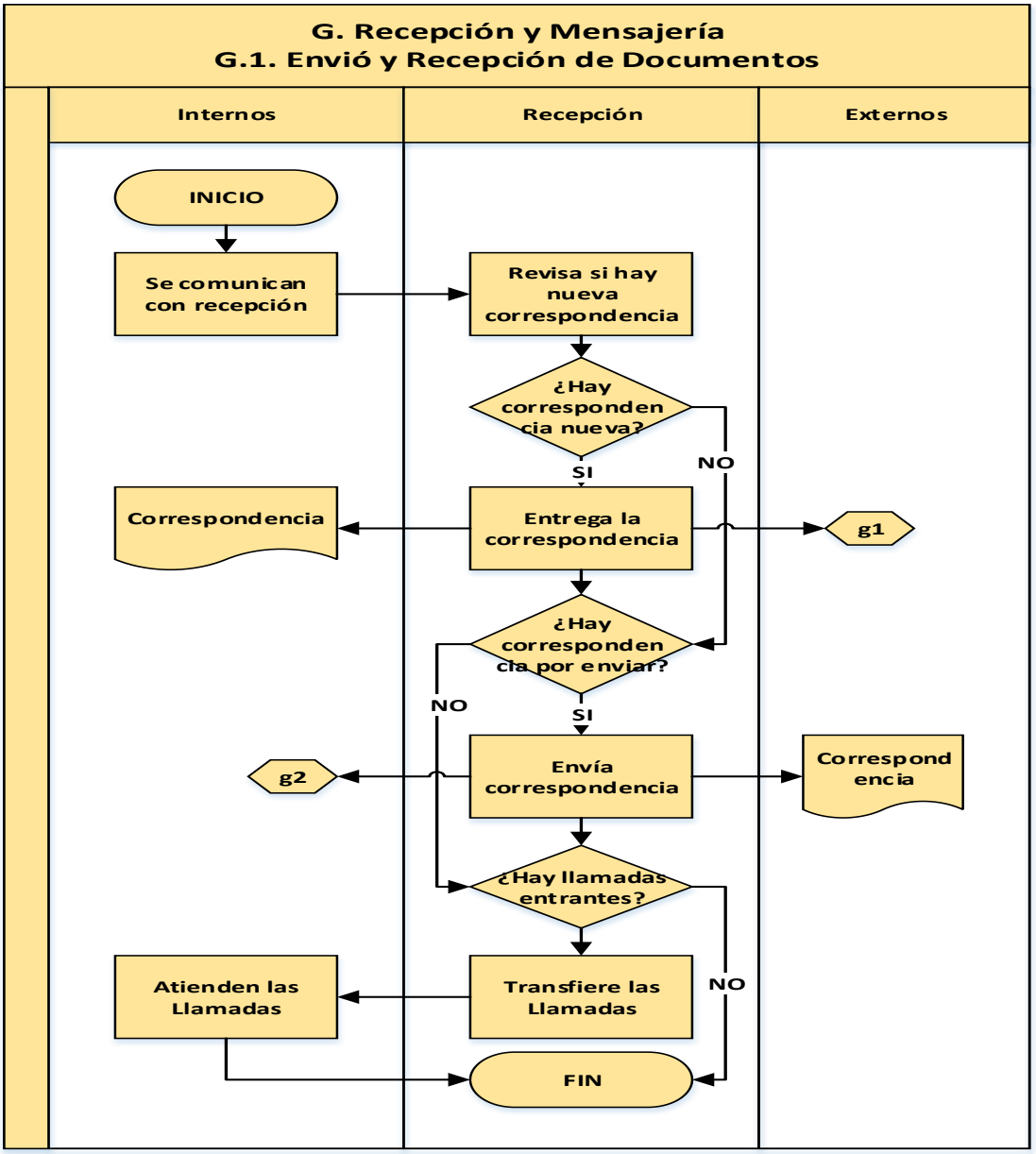
**Talento Humano:** Recepcionista.

**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Emisión de Informes:** La emisión de informes semanales que detallen las actividades realizadas.

| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|
| **Proceso:** Recepción y Mensajería | **Código:** G |
| **Subproceso:** Envió y Recepción de Documentos | **Código:** G.1 |
| **Responsable:** Recepcionista | |
| **Misión:** Enviar y receptar los diferentes documentos que lleguen y que se originen en la organización de manera rápida y eficiente. | |




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| g1 | Eficiencia | Tiempo de Entrega | Mide el tiempo que tarda un documento hacia los miembros de la empresa | Tiempo de espera para la entrega de algún documento | Tiempo | Diario |
| g2 | Eficiencia | Tiempo de Envió | Mide el tiempo que tarda un documento hacia quien no pertenece a la empresa | Tiempo de espera para el envió de algún documento | Tiempo | Diario |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Recepción y Mensajería **Código:** G

**Subproceso:** Envió y Recepción de Documentos **Código:** G.1

**Misión:** Enviar y receptar los diferentes documentos que lleguen y que se originen en la organización de manera rápida y eficiente.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Se comunican con recepción | Otras Áreas | Preguntan a recepción por nueva correspondencia. | Preguntan a recepción por nueva correspondencia. | Otras Áreas |
| 2 | Revisa si hay nueva correspondencia | Recepción | Realiza una revisión para encontrar nueva correspondencia. | Realiza una revisión para encontrar nueva correspondencia. | Recepción |
| 3 | Entrega la correspondencia | Recepción | Reparte la correspondencia que ha llegado a los departamentos correspondientes. | Reparte la correspondencia que ha llegado a los departamentos correspondientes. | Recepción |
| 4 | Envía correspondencia | Recepción | Envía correspondencia a destinos fuera de la empresa. | Envía correspondencia a destinos fuera de la empresa. | Recepción |
| 5 | Transfiere las Llamadas | Recepción | Transfiere las llamadas entrantes | Transfiere las llamadas entrantes | Recepción |
| 6 | Atienden las Llamadas | Otras Áreas | Atienden las llamadas entrantes. | Atienden las llamadas entrantes. | Otras Áreas |

## Envió y Recepción de Documentos (G.1)

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Recepción y Mensajería **Código:** G

**Subproceso:** Envió y Recepción de Documentos **Código:** G.1

**Misión:** Enviar y receptar los diferentes documentos que lleguen y que se originen en la organización de manera rápida y eficiente.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| Áreas internas | Áreas Externas | Entrada de Nueva Correspondencia | Recepta la correspondencia que ingresa y la envía a sus respectivos destinatarios dentro de la empresa. Así también la correspondencia generada en la empresa se la envía a su destinatario externo. | Salida de Correspondencia<br>Reporte de Actividades | Áreas internas | Áreas Externas |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Recepción y Mensajería — **Código:** G

**Subproceso:** Envió y Recepción de Documentos — **Código:** G.1

**Propietario del Proceso:** Asistente de Gerencia

**Edición:** Nº 001 — **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

**Recursos**

| Infraestructura: | Talento Humano: | Hardware y Software: |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Recepcionista | Computadoras, Teléfonos, Celulares. |

**Proveedor**
- Áreas internas
- Áreas Externas

**Entradas**
- Entrada de Nueva Correspondencia

1. Se comunican con recepción
2. Revisa si hay nueva correspondencia
3. Entrega la correspondencia
4. Envía correspondencia
5. Transfiere las Llamadas
6. Atienden las Llamadas

**Cliente**
- Áreas internas
- Áreas Externas

**Salidas**
- Reporte de Actividades
- Salida de Correspondencia

**Indicadores**
- Tiempo de Entrega
- Tiempo de Envío

**Objetivo**

Hacer llegar la correspondencia entrante y saliente a sus respectivos destinatarios

**Controles**

Reportes

**Registro anexos**

Reporte de Actividades

## 10.2.2. Gestión de Reclutamiento

### H.1. Gestión de Reclutamiento de nuevo personal

**Descripción**

El proceso de **Gestión de Reclutamiento** hace referencia a la gestión de selección de nuevos integrantes de la empresa.

**Entradas**

**Reporte de Ventas:** El Presidente envía el Reporte de Ventas para el Cálculo de las Comisiones.

**Necesidad de Personal:** La Presidencia en su labor analiza la necesidad y posibilidad de anexar nuevo personal a la compañía.

**Salidas**

**Rol de Pagos:** Rol de pagos para la cancelación de sueldos y comisiones a los empleados.

**Ingreso de Nomina:** Ingresa a la nómina al nuevo personal así como su respectivo registro en el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el proceso con normalidad.

**Hardware y Software:** Para este proceso se dispone de 1 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

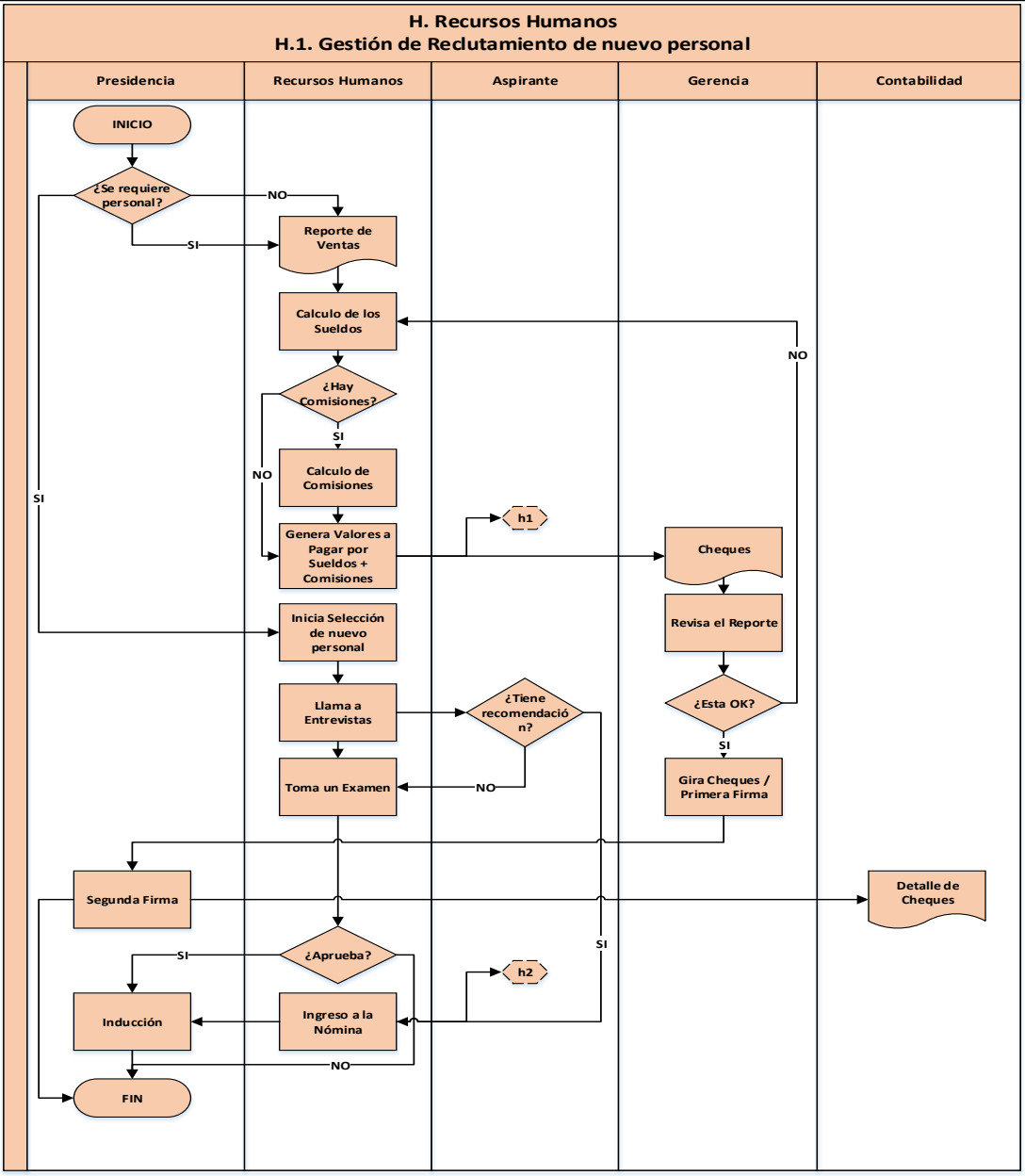
**Talento Humano:** Gerente, Asistente de Gerencia.

**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

Código Laboral.

| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|
| **Proceso:** Recursos Humanos | **Código:** H |
| **Subproceso:** Gestión de Reclutamiento de nuevo personal | **Código:** H.1 |
| **Responsable:** Asistente de Gerencia | |
| **Misión:** Gestionar el talento humano de la organización procurando colocar en cada puesto una persona acorde a las necesidades especificas del mismo. | |




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| h1 | Eficiencia | Retrasos en los Roles | Mide el tiempo de tardanza en la emisión de los roles de pago | Roles de pago del mes anterior emitidos máximo hasta el 5 del mes siguiente | Tiempo | Mensual |
| h2 | Eficiencia | Selección de Personal | Mide el número de aspirantes que pasaron el examen en una selección de personal | Aspirantes aprobados/ Total de Aspirantes | Tiempo | Semestral |

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Luis Felipe Rosero Peralta | | FECHA: |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Recursos Humanos **Código:** H

**Subproceso:** Gestión de Reclutamiento de nuevo personal **Código:** H.1

**Misión:** Gestionar el talento humano de la organización procurando colocar en cada puesto una persona acorde a las necesidades especificas del mismo.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Calculo de los Sueldos | Recursos Humanos | Calcula los sueldos a pagar. | Calcula los sueldos a pagar. | Asistente |
| 2 | Calculo de Comisiones | Recursos Humanos | Calcula las Comisiones a pagar. | Calcula las Comisiones a pagar para si hubiesen comisiones ganadas. | Asistente |
| 3 | Genera Valores a Pagar por Sueldos + Comisiones | Recursos Humanos | Genera las planillas de pagos | Genera las planillas de pagos | Asistente |
| 4 | Revisa el Reporte | Gerencia | Revisa el reporte de los sueldos | Revisa el reporte para darle el visto bueno | Gerente |
| 5 | Gira Cheques / Primera Firma | Gerencia | Gira el cheque y firma | Gura el Cheque y da la primera firma para que pueda ser cobrado. | Gerente |
| 6 | Segunda Firma | Presidencia | Segunda firma | Da la segunda firma para que pueda ser cobrado el cheque. | Presidente |
| 7 | Inicia Selección de nuevo personal | Recursos Humanos | Prepara la Selección. | Realiza preparativos para la selección de nuevo personal. | Asistente |
| 8 | Llama a Entrevistas | Recursos Humanos | Llama a los aspirantes. | Entrevista personal con los aspirantes dentro de las instalaciones de la empresa. | Asistente |
| 9 | Toma un Examen | Recursos Humanos | Evalúa a los Aspirantes | Toma un examen para medir los conocimientos y capacidades de los aspirantes | Asistente |
| 10 | Ingreso a la Nómina | Recursos Humanos | Ingresa al nuevo empleado a nomina. | Ingresa al nuevo empleado a nomina. | Asistente |
| 11 | Inducción | Presidencia | Inducción a la empresa | Proporciona la información necesaria para poder iniciar las funciones. | Presidente |

## Gestión de Reclutamiento de nuevo personal (H.1)

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Recursos Humanos **Código:** H

**Subproceso:** Gestión de Reclutamiento de nuevo personal **Código:** H.1

**Misión:** Gestionar el talento humano de la organización procurando colocar en cada puesto una persona acorde a las necesidades especificas del mismo.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| Presidencia | | Necesidad de Personal | Inicia el calculos de los sueldos y de las comisiones para emitir los roles de lago. Si existiese requerimiento de personal incia la selección, evaluaciones y posterior induccion | Ingreso de Nomina | Presidencia | |
| | | Reporte de Ventas | | Rol de Pagos | Contabilidad | |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Recursos Humanos **Código:** H
**Subproceso:** Gestión de Reclutamiento de nuevo personal **Código:** H.1
**Propietario del Proceso:** Asistente de Gerencia

| **Edición:** Nº 001 | **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta |
|---|---|

**Recursos**

| **Infraestructura:** | **Talento Humano:** | **Hardware y Software:** |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Asistente de Gerencia | Computadoras, Teléfonos, Celulares. |

| **Proveedor** |
|---|
| Presidencia |

| **Entradas** |
|---|
| Necesidad de Personal |
| Reporte de Ventas |

| **Indicadores** |
|---|
| Retrasos en los Roles |
| |

1. Calculo de los Sueldos
2. Calculo de Comisiones
3. Genera Valores a Pagar por Sueldos + Comisiones
4. Revisa el Reporte
5. Gira Cheques / Primera Firma
6. Segunda Firma
7. Inicia Selección de nuevo personal
8. Llama a Entrevistas
9. Toma un Examen
10. Ingreso a la Nómina
11. Inducción

| **Objetivo** |
|---|
| Gestionar el talento humano de la empresa |

| **Controles** |
|---|
| Reportes e Informes |

| **Cliente** |
|---|
| Presidencia |
| Contabilidad |

| **Salidas** |
|---|
| Ingreso de Nomina |
| Rol de Pagos |

| **Registro anexos** |
|---|
| Ingreso de Nomina |
| Rol de Pagos |

## 10.2.3. Registro Contable

### I.1. Registro Contable

**Descripción**

El proceso de **Registro Contable** hace referencia al registro de las transacciones realizadas por la empresa en la contabilidad.

**Entradas**

**Información de transacciones:** Inicia con la información de las transacciones realizadas por la empresa.

**Salidas**

**Libros Contables:** Emite un registro de Libro Diario y del Libro Bancos que se lo envía a los Contadores Externos para el análisis y posterior Declaración de Impuestos y Emisión de Estados Financieros.

**Informe a Gerencia:** Emite un reporte a Gerencia de los movimientos realizados de manera semanal.

**Recursos**

**Infraestructura:** ASEDUA S.A. dispone de oficinas en las cuales se pueden realizar el proceso con normalidad.

**Hardware y Software:** Para el este proceso se dispone de 1 computadoras con conexión a internet, además de teléfonos celulares y una extensión de teléfono fijo.

**Talento Humano:** Asistente de Gerencia.

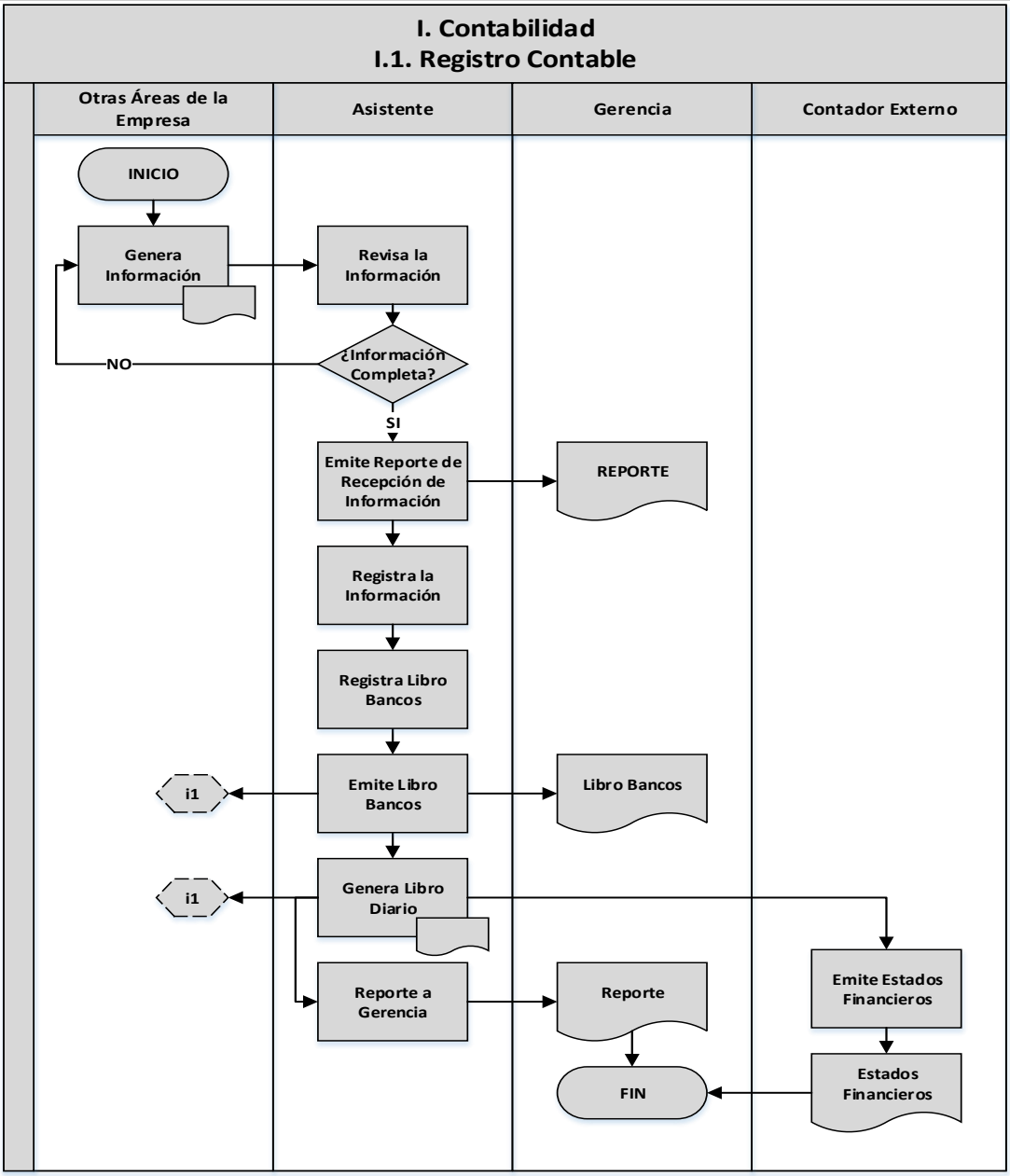
**Económicos:** Los que sean necesarios para realizar el proceso.

**Controles**

**Emisión de Informes:** La emisión de informes semanales que detallen los movimientos transaccionales realizados en la semana.

**Emisión de Libro Diario:** Emite el Libro Diario se forma mensual.

| **Flujograma del Proceso** | **Hoja 1 de 1** |
|---|---|
| **Proceso:** Contabilidad | **Código:** I |
| **Subproceso:** Registro Contable | **Código:** I.1 |
| **Responsable:** Asistente de Gerencia | |
| **Misión:** Mantener registros al día de las transacciones realizadas por la organización a fin de tener información certera de la situación de la empresa. | |




| Tipo de Indicador | Variable | Nombre del Indicador | Descripción | Algoritmo | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| i1 | Eficiencia | Retrasos en Libro Diario | Mide los retrasos en la emisión del Libro Diario | Retrasos en la emisión del Libro Diario | Numero | Mensual |
| i2 | Eficiencia | Retrasos en Libro Bancos | Mide los retrasos en la emisión del Libro Bancos | Retrasos en la emisión del Libro Bancos | Numero | Mensual |

## Descripción de las Actividades

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Contabilidad **Código:** I

**Subproceso:** Registro Contable **Código:** I.1

**Misión:** Mantener registros al día de las transacciones realizadas por la organización a fin de tener información certera de la situación de la empresa.

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

| Nº | Actividad | Entidad | Descripción | Características | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Genera Información | Otras áreas de la empresa | Generan información | Generan información | Otras áreas de la empresa |
| 2 | Revisa la Información | Contabilidad | Revisa la Documentación a recibir. | Revisa que la documentación este completa, sea legible y sirva para la contabilidad. | Asistente |
| 3 | Emite Reporte de Recepción de Información | Contabilidad | Emite reporte de la documentación Recibida. | Emite un reporte de la recepción de la Documentación. | Asistente |
| 4 | Registra la Información | Contabilidad | Registra la Información. | Realiza el registro de la información para la contabilidad | Asistente |
| 5 | Registra Libro Bancos | Contabilidad | Registra la Información de los movimientos bancarios. | Registra la Información de los movimientos bancarios. | Asistente |
| 6 | Emite Libro Bancos | Contabilidad | Emite Libro Bancos | Emite Libro Bancos y se lo presenta a Gerencia. | Asistente |
| 7 | Genera Libro Diario | Contabilidad | Genera Libro Diario. | Emite el Libro Diario y se lo envía al Contador Externo. | Asistente |
| 8 | Reporte a Gerencia | Contabilidad | Emite el Reporte a Gerencia | Emite el Reporte a Gerencia con laos movimientos realizados. | Asistente |

## Registro Contable (I.1)

**Descripción de las Actividades**

**Proceso:** Contabilidad **Código:** I

**Subproceso:** Registro Contable **Código:** I.1

**Misión:** Mantener registros al día de las transacciones realizadas por la organización a fin de tener información certera de la situación de la empresa.

| Proveedor | | Insumo | Transformación | Producto | Cliente | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Interno | Externo | | | | Interno | Externo |
| Otras Áreas | | Información de transacciones | Toma la información transaccional de las demás áreas, la organiza y la registra en los Libros Contables. Una vez listos los envía a los Contadores Externos y emiten un informe a la Gerencia | Libros Contables | Presidencia | Contador Externo |
| | | | | Informe a Gerencia | Gerencia | |

## Descripción del Proceso

### Descripción del Proceso

**Proceso:** Contabilidad **Código:** I
**Subproceso:** Registro Contable **Código:** I.1
**Propietario del Proceso:** Asistente de Gerencia

**Edición:** Nº 001 **Elaborado por:** Luis Felipe Rosero Peralta

**Recursos**

| **Infraestructura:** | **Talento Humano:** | **Hardware y Software:** |
|---|---|---|
| Oficinas de la Empresa. | Asistente de Gerencia | Computadoras, Teléfonos, Celulares. |

**Proveedor**
Otras Áreas

**Entradas**
Información de transacciones

**Indicadores**
Retrasos en Libro Diario
Retrasos en Libro Bancos

1. Genera Información
2. Revisa la Información
3. Emite Reporte de Recepción de Información
4. Registra la Información
5. Registra Libro Bancos
6. Emite Libro Bancos
7. Genera Libro Diario
8. Reporte a Gerencia

**Cliente**
Contador Externo
Presidencia y Gerencia

**Salidas**
Libros Contables
Informe a Gerencia

**Registro anexos**
Libros Contables
Informe a Gerencia

**Objetivo**
Mantener un registro ordenado y al día de las transacciones de la empresa

**Controles**
Reportes e Informes