

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA  
EMPRESA EUR – DIESEL UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**EDWIN NICOLAY VILLACIS CHAMORRO**

**DIRECTOR: MGTR. ELISA BRAVO RAMÍREZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE IMPORTACIONES Y  
COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN ECUADOR**

**QUITO, DICIEMBRE – 2023**

Director:

Mgtr. Elisa Bravo Ramírez

Lectores:

PhD. Valeria Puga

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este significativo capítulo de mi vida a mi familia, cuyo apoyo incondicional y presencia constante ha sido la fuerza motriz que me llevó a alcanzar este punto, marcando un hito que marcará un antes y un después en mi trayectoria.

En particular, deseo expresar mi profundo agradecimiento a mis madres, Margarita, quien ha sido mi luz en cada momento oscuro, brindándome la seguridad para avanzar sin temor a equivocarme; Fabi, cuyo amor incondicional, cariño y paciencia me han enseñado que cualquier desafío es superable, por más difícil que parezca; y Mary, quien me ha impartido la lección de amar la vida y de seguir adelante, independientemente de las adversidades.

A mi querida hermana Valeria, cuyas ocurrencias siempre logran arrancarme una sonrisa. Agradezco su constante fe en mí, a pesar de mis errores, demostrándome su amor de manera incondicional y única.

Un reconocimiento especial también va para mis amigos Martin y Alexander, cuya paciencia y comprensión durante todo este proceso han sido invaluable. Cada risa compartida, cada gesto de ánimo ha contribuido significativamente a la persona en la que me he convertido hoy. Son un pilar fundamental en mi vida.

Finalmente, dedico este logro a todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido a mi crecimiento académico y personal. Sin su apoyo, este camino habría sido indudablemente más arduo.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi profundo agradecimiento a la existencia por permitirme culminar este valioso proceso de aprendizaje. Reconozco y agradezco sinceramente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por su cálida acogida, representando una fase fundamental en mi desarrollo personal y profesional. La universidad no solo me proporcionó un espacio educativo, sino que también me formó como un profesional capacitado y listo para enfrentar los desafíos de la vida.

Mi reconocimiento especial se dirige a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que logró cautivarme con su enfoque en la materia y orientar mi vocación hacia un propósito beneficioso para la sociedad.

Por último, deseo expresar mi sincero agradecimiento a los destacados educadores que, día tras día, no solo me brindaron conocimientos profesionales, sino que también contribuyeron significativamente a mi crecimiento personal. Quiero destacar a mi tutora, la Mgtr. Elisa Bravo Ramírez, quien no solo me guió en la estructuración del proyecto, sino que también fue una fuente invaluable de orientación y apoyo.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
1.....MARCO CONCEPTUAL .....	2
1.1 Explicación de comercio internacional.....	2
1.2 ¿Qué es ventaja comparativa? .....	3
1.3 ¿Qué es ventaja absoluta? .....	4
1.4 Importaciones en el sector automotriz en Ecuador.....	5
1.5 Problemas del proceso de importación en Ecuador.....	6
1.6 Mejoramiento de procesos .....	7
1.6.1 ¿Qué es un proceso? .....	7
1.6.2 Características de los procesos .....	8
1.6.3 Fases del mejoramiento de procesos.....	8
1.7 Gestión por procesos.....	9
1.7.1 ¿Qué es gestión por procesos?.....	9
2.....DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DE SU PROCESO DE IMPORTACIÓN	10
2.1 Descripción de la empresa.....	10
2.1.1 Antecedentes de la empresa .....	10
2.1.2 Estructura organizacional de la empresa.....	10
2.2 Análisis Pestel .....	11
2.2.1 Matriz EFE.....	14
2.3 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	15
2.4 Análisis F.O.D.A.....	17
2.1 Gestión por procesos.....	21
2.1.1 Mapa de procesos .....	21
2.1.2 Análisis del proceso de importación.....	21
2.1.3 Tabla de las actividades que realiza en el proceso de importación la empresa Eur – Diesel .....	22

3.....PROPUESTA.....	25
3.1    Rediseño del mapa de procesos de la empresa Eur – Diesel.....	25
3.2    Propuesta de plan de mejora del proceso de importación.....	26
3.2.1    Diseño propuesto del proceso de importación de la empresa Eur - Diesel ...	26
3.3    Análisis financiero.....	31
3.3.1    Situación actual.....	31
3.3.2    Situación propuesta.....	32
3.3.3    Análisis Costo – Beneficio - Actual.....	33
3.3.4    Análisis Costo – Beneficio – Propuesto.....	34
3.3.5    Cronograma de implementación.....	35
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXOS.....	40

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este estudio tiene como objetivo mejorar el proceso de importación de la empresa Eur-Diesel. Para lograrlo, se inicia con la introducción de definiciones clave que son fundamentales para comprender el propósito del trabajo. Posteriormente, se presenta un diagnóstico exhaustivo que abarca tanto aspectos internos como externos del sector y de la propia empresa. Finalmente, culmina con la presentación de la propuesta final, proporcionando un enfoque completo y detallado para la mejora del proceso de importación.

En donde a pesar de la incorporación de una importación anual ha conllevado un aumento en los costos, el análisis revela un significativo incremento del 33% en la utilidad de la empresa. Este enfoque estratégico, a pesar de generar gastos adicionales, demuestra ser rentable para la empresa en su conjunto.

La recomendación clave es llevar a cabo de inmediato la implementación de la propuesta de mejora del proceso de importación, anticipando un impacto positivo en comparación con el método actual. Además, se aconseja a Eur - Diesel aprovechar las oportunidades de crecimiento en su mercado objetivo, respaldadas por proyecciones de expansión. La inclusión de una importación adicional al año se alinea con este crecimiento anticipado, garantizando que la empresa pueda satisfacer la demanda y capitalizar las perspectivas de expansión.

## **ABSTRACT**

This study is dedicated to optimizing the importation process at Eur-Diesel. To achieve this objective, it initiates by elucidating key definitions essential for a comprehensive understanding of the study's purpose. Subsequently, it provides an exhaustive diagnosis that encompasses both internal and external facets of the sector and the company itself. The study concludes with the presentation of a final proposal, offering a thorough and detailed approach to enhancing the importation process.

Despite the incurring of augmented costs due to the annual importation, the analysis reveals a noteworthy 33% increase in the company's profitability. This strategic approach, notwithstanding its generation of additional expenses, proves to be financially advantageous for the company.

The primary recommendation is to promptly execute the proposed improvements to the importation process, with an anticipation of a positive impact compared to the current methodology. Furthermore, Eur-Diesel is strongly advised to seize growth opportunities in its target market, substantiated by expansion projections. The incorporation of an additional annual importation aligns with this foreseen growth, ensuring the company's capacity to meet demand and capitalize on expansion prospects.

## INTRODUCCIÓN

Eur - Diesel, un laboratorio especializado en sistemas de inyección diésel, constituye una microempresa ecuatoriana ubicada en Quito. Registrada como RIMPE emprendedor desde 1999, se dedica al mantenimiento y reparación de vehículos con sistemas de inyección diésel, así como a la importación y venta de piezas relacionadas con dicho sistema.

A pesar del destacado rendimiento de Eur-Diesel en calidad de productos y servicios en la industria automotriz, enfrenta desafíos en su proceso de importación, como plazos de entrega ineficientes en aduanas y transporte, y dificultades en la comunicación con proveedores extranjeros. Estos obstáculos impactan la eficiencia operativa y la gestión de la cadena de suministro.

Esta situación impulsa una revisión detallada del proceso de importación de Eur-Diesel en Quito. El objetivo general es elaborar una propuesta de mejora para el proceso de importación de la empresa con objetivos específicos de revisar la importación de repuestos para vehículos diésel en la industria automotriz, analizando el marco conceptual, mejores prácticas y desafíos comunes, analizar su estructura organizativa, recursos disponibles, políticas de importación y aspectos financieros relacionados con el proceso de importación de manera detallada, y crear un procedimiento óptimo para importar repuestos de vehículos diésel, basado en las mejores prácticas de la literatura y las necesidades de Eur-Diesel.

La investigación se enfoca en un enfoque descriptivo como estudio de caso único. En la primera fase, se realizó un análisis cuantitativo de datos sobre tiempos, costos y actividades en la importación. Simultáneamente, se emplearon métodos cualitativos como entrevistas con el personal de Eur-Diesel. Esta combinación ofrece una visión detallada del proceso, permitiendo evaluar su eficiencia y áreas de mejora.

Se opta por un enfoque no experimental debido a la naturaleza observacional y analítica de la investigación en un entorno real. Esto facilita la presentación de recomendaciones prácticas para mejorar el proceso de importación de Eur-Diesel.

# 1 MARCO CONCEPTUAL

## 1.1 Explicación de comercio internacional

El comercio internacional implica el intercambio de productos y servicios entre naciones o regiones geográficas distintas. Constituye un componente esencial de la economía mundial y se sustenta en la noción de que los países pueden obtener ventajas al enfocarse en la fabricación de bienes y servicios en los que poseen ventajas comparativas y posteriormente comerciarlos a nivel global (Krugman & Obstfeld, 2018).

Esta transacción se efectúa mediante las exportaciones, que involucran la venta de bienes y servicios en el extranjero, y las importaciones, que implican la adquisición de bienes y servicios desde el extranjero. El comercio internacional desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico, dado que habilita a las naciones a obtener acceso a una diversidad de productos y servicios que no pueden producir eficazmente a nivel nacional (Cavusgil, 2017).

El comercio internacional se fundamenta en diversos conceptos y teorías económicas, siendo una de las más destacadas la teoría de las ventajas comparativas propuesta por David Ricardo en su obra "Principios de Economía Política y Tributación" (Ricardo, 1817). Esta teoría sostiene que, aunque un país pueda ser menos eficiente en la producción de todos los bienes en comparación con otro país, aún puede beneficiarse del comercio global si se especializa en la manufactura de productos en los que tenga una ventaja comparativa, es decir, donde sea relativamente más eficiente que su socio comercial.

Además de las ventajas comparativas, el comercio internacional también se beneficia de economías de escala, que se explican en el libro "Economía Internacional" de Paul Krugman y Maurice Obstfeld (Krugman & Obstfeld, 2018). Las economías de escala se refieren a la reducción de costos unitarios que una empresa puede lograr a medida que aumenta la producción. El comercio internacional permite a las empresas aprovechar estas economías de escala al acceder a mercados más grandes.

El comercio internacional se rige por una serie de organizaciones y acuerdos que regulan las relaciones comerciales entre países. La Organización Mundial del Comercio (OMC) es una de las principales organizaciones internacionales encargadas de supervisar el comercio mundial y resolver disputas comerciales entre países. También existen acuerdos regionales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o el Tratado de Libre Comercio de la Unión Europea (TLCUE) que promueven el comercio entre países miembros (Cavusgil, 2017).

El comercio internacional tiene un impacto significativo en la economía de los países. A través de la competencia y la especialización, puede aumentar la eficiencia, mejorar el acceso a una variedad de productos y servicios, y estimular el crecimiento económico. Sin embargo, también puede plantear desafíos, como la exposición a fluctuaciones en los precios internacionales, la dependencia de la demanda extranjera y la necesidad de garantizar condiciones laborales y ambientales justas en la producción global (Cavusgil, 2017).

## **1.2 ¿Qué es ventaja comparativa?**

David Ricardo, en su obra clásica "Principios de Economía Política y Tributación" (Ricardo, 2023), introdujo el concepto de ventaja comparativa. Según Ricardo, la ventaja comparativa se refiere a la capacidad de un país para producir un bien o servicio a un costo de oportunidad más bajo en comparación con otro bien o servicio. Esta idea se ilustra mediante un ejemplo simple:

Entre dos países, A y B, que pueden producir dos bienes, maíz y textiles. Ricardo argumenta que incluso si un país es menos eficiente en la producción de ambos bienes en comparación con otro país, aún debería especializarse en la producción del bien en el que tiene una ventaja comparativa, es decir, donde su costo de oportunidad es más bajo.

Por ejemplo, si el país A puede producir maíz y textiles, pero a un costo de oportunidad más bajo para el maíz, mientras que el país B puede producir ambos bienes, pero con un costo de oportunidad más bajo para los textiles, entonces es beneficioso para ambos países que el país A se especialice en la producción de maíz y el país B en la producción de textiles. Luego, pueden intercambiar estos bienes a través del comercio internacional, beneficiándose mutuamente.

Adam Smith, en su influyente obra "La Riqueza de las Naciones" (Smith, 1776), también abordó el concepto de ventaja comparativa. Smith argumentaba que cuando las naciones se especializan en la producción de bienes en los que tienen una ventaja comparativa, se logra una mayor eficiencia y prosperidad económica en el conjunto del comercio internacional.

Smith sostenía que la división del trabajo y la especialización permiten a los trabajadores y las naciones aprovechar sus habilidades y recursos de manera más eficiente. A través del comercio, los países pueden obtener bienes y servicios que no pueden producir de manera eficiente a nivel local, lo que aumenta la riqueza y la prosperidad general.

Ambos autores, Ricardo y Smith, subrayaron la importancia de la ventaja comparativa en el comercio internacional como un principio fundamental para la asignación eficiente de recursos y el crecimiento económico.

### **1.3 ¿Qué es ventaja absoluta?**

Adam Smith, en su obra fundamental "La Riqueza de las Naciones" (Smith, 1776), introdujo el concepto de ventaja absoluta. Smith argumentaba que un país tiene una ventaja absoluta en la producción de un bien cuando puede producir ese bien, utiliza una menor cantidad de recursos que otro país.

En resumen, un país disfruta de una ventaja absoluta en la fabricación de un producto cuando puede producir más de ese producto utilizando la misma cantidad de recursos, o cuando puede producir la misma cantidad con menos recursos en comparación con otro país. Adam Smith enfatizó la relevancia de esta ventaja en el comercio internacional, ya que permite que los países se enfoquen en la producción de artículos en los que son inherentemente más eficaces. (Smith, 1776)

La ventaja absoluta, según la teoría económica desarrollada por David Ricardo, la alusión se hace a la capacidad de un país para fabricar un producto utilizando menos recursos, ya sea en términos de mano de obra o capital. En términos más sencillos, un país posee una ventaja absoluta en la producción de un bien cuando puede producir una mayor cantidad de ese bien utilizando la misma cantidad de recursos, o producir la

misma cantidad de unidades del bien utilizando menos recursos en comparación con otro país.

Esta teoría se ilustra a menudo mediante un ejemplo simple: si el país A puede producir maíz y textiles utilizando menos recursos que el país B, mientras que el país B puede producir ambos bienes, pero con un costo más alto de recursos, entonces el país A tiene una ventaja absoluta en la producción de maíz y textiles en comparación con el país B (Ricardo, 2023).

Ricardo argumentó que, a pesar de que un país pueda destacar en la producción de todos los bienes de manera absoluta, aún puede obtener beneficios del comercio internacional enfocándose en la fabricación de productos en los que tenga la mayor ventaja comparativa, es decir, la ventaja relativa más significativa en términos de costo de oportunidad. Esta noción dio origen a la formulación de la teoría de la ventaja comparativa, la cual amplía la idea de la ventaja absoluta y sugiere que el comercio entre naciones puede resultar beneficioso incluso si un país no posee una ventaja absoluta en ningún bien en particular.

#### **1.4 Importaciones en el sector automotriz en Ecuador**

Tal como se señala en la información proporcionada por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), la importación se refiere al proceso de introducir productos extranjeros al territorio del país, siguiendo los procedimientos y responsabilidades aduaneras requeridos, en conformidad con el Régimen de Importación que se haya declarado (SENAE, 2023).

Según el SENAE (2023) los pasos generales previos para llevar a cabo actividades de importación son:

- Obtención del Certificado Digital para firma electrónica
- Instalación del sistema de Ecuapass
- Registro de importador en Sistema Informático Aduanero
- Conocer las restricciones de los productos que se van a importar
- Trámites aduaneros de mercancías

En Ecuador, la Resolución del Comercio Exterior Número 51 del año 2016 establece las pautas y regulaciones que rigen la importación de vehículos y sus componentes. Esta

resolución autoriza la importación de un vehículo o sus partes, siempre y cuando estos sean de fabricación reciente y correspondan al año de importación o al año siguiente, además de contemplar otras disposiciones relevantes.

Según menciona Choi (2020), los principales exportadores de este tipo de repuestos son los principales países orientales que cuentan con la tecnología suficiente para cumplir la demanda de estos productos, la crisis de la pandemia del COVID – 19 tuvo grandes consecuencias para los productores de partes de automóviles en todo el mundo, el mercado de la importación de componentes y accesorios para vehículos experimentó una disminución de más del 20% hasta el año 2020 debido a la introducción de aranceles más elevados y restricciones cuantitativas como parte de la política gubernamental de controlar las importaciones (Abad & Vaca, 2021).

En el año 2021 según la página web de Trademap, Ecuador importó repuestos automotrices por \$240 millones de dólares, a su vez en el año 2020 las importaciones fueron de \$161 millones de dólares, en esto se evidencia que las importaciones para el año 2021 aumentaron en aproximadamente un 49 % (Trademap, 2023).

Los principales factores para que un repuesto sea objeto de importación:

- Tecnología avanzada.
- Bajos costos en los componentes del repuesto.
- Bajos costos de envío por vía marítima.

### **1.5 Problemas del proceso de importación en Ecuador**

Según Loachamín (2022), el proceso de importación conlleva diversas oportunidades altamente atractivas en términos de competitividad y aspectos económicos para las empresas, independientemente de su sector de actividad. Se trata de una estrategia comercial orientada a maximizar la rentabilidad del negocio en cuestión. No obstante, es esencial destacar que la falta de capacitación y experiencia en este campo puede generar obstáculos en el proceso de importación, lo cual repercute de manera negativa en el desempeño de la empresa.

Los problemas de importación más comunes en Ecuador están relacionados con aspectos financieros, en tales operaciones, es importante comprender el costo total para poder evaluar la eficiencia de la transacción. Es esencial definir el tipo de carga y los

servicios requeridos después de llevar a cabo una investigación adecuada. En algunas situaciones, puede ser crucial solicitar a su agente de carga un presupuesto 'de contingencia', especialmente cuando la mercancía está sujeta a inspección aduanera, lo que podría ocasionar gastos adicionales inesperados (Loachamín, 2022).

A veces los documentos originales se envían con la mercancía, pero otras veces, como es en el caso de los productos enviados por vía marítima, los documentos originales suelen enviarse al destino con antelación por mensajería para acelerar el proceso, de modo que cuando la mercancía pasa por la aduana, no se logra un proceso eficiente debido a confusiones o pérdidas de documentos (SENAE, 2023).

El estado de las mercancías cuando llegan al destino final es un factor crucial en las transacciones internacionales. Si bien las cajas de envío deben ser lo suficientemente grandes, llenar el espacio vacío del contenedor es una consideración crucial. Lógicamente, esto requiere procedimientos de reembolso y devolución (Loachamín, 2022).

## **1.6 Mejoramiento de procesos**

### *1.6.1 ¿Qué es un proceso?*

Un proceso es una secuencia de pasos o actividades ordenadas y relacionadas que se llevan a cabo con un propósito específico o para lograr un resultado deseado. Los procesos están presentes en todos los aspectos de la vida y el trabajo, desde la manufactura de productos hasta la prestación de servicios, la gestión empresarial, la administración pública y muchas otras áreas (ISO, 2000).

Los pasos de un proceso se deben realizar teniendo un orden específico y lógico para poder ya sea un objetivo o resultado final que fue puesto como meta, con la ayuda de personas o equipos a los cuales se les asigna roles y responsabilidades que se definen según el proceso (Delgado, 2006).

En los procesos existen entradas también llamadas inputs o insumos y las salidas que se conocen como outputs o productos.

En los inputs (entradas) se pueden encontrar:

- Materiales

- Datos e información
- Recursos humanos
- Energía o suministros
- Condiciones ambientales

En los outputs (salidas) se pueden encontrar:

- Productos manufacturados
- Documentos o informes
- Servicios prestados
- Datos analizados
- Decisiones tomadas

### *1.6.2 Características de los procesos*

- Son medibles: Es posible integrar indicadores de rendimiento en aspectos como el tiempo, el gasto y la calidad. Cuando se pueden medir, también se pueden perfeccionar (Gutiérrez, 2009).
- Son adaptables: Pueden ser fácilmente modificados para lograr mejoras, como la reducción de variaciones y la prevención de errores.
- Fácilmente analizables: Es sencillo identificar los problemas relacionados con cada proceso (Gutiérrez, 2009).
- Conjunto de actividades de carácter permanente: Son actividades que generan bienes y servicios de forma continua y permanente dentro de una organización, y no son de naturaleza temporal. A este tipo de actividades se les conoce como operaciones, no como proyectos (Fernández, 2010).
- Tienen un propósito definido: Los procesos siempre tienen como objetivo la creación de un producto o la prestación de un servicio (Fernández, 2010).
- El conjunto de procesos es un sistema: Cuando se alinean los procesos con los objetivos de una organización, se crea un sistema.

### *1.6.3 Fases del mejoramiento de procesos.*

- 1) Identificación de Procesos: En esta fase, se seleccionan los procesos que serán objeto de mejora. Esto implica identificar los procesos críticos y determinar

- cuáles tienen un mayor impacto en los objetivos de la organización (Harrington, 1993).
- 2) **Análisis de Procesos:** En esta etapa, se examinan en detalle los procesos seleccionados. Esto implica documentar cómo se llevan a cabo actualmente, identificar áreas de ineficiencia o problemas y recopilar datos sobre su desempeño (Harrington, 1993).
  - 3) **Rediseño de Procesos:** En esta fase, se desarrollan soluciones y mejoras para los procesos existentes. Esto puede implicar cambios en la secuencia de actividades, la asignación de responsabilidades, la automatización de tareas o cualquier otro ajuste que aumente la eficiencia y la calidad (Hammer, 2008).
  - 4) **Implementación:** Luego de diseñar las mejoras, se implementan en el entorno operativo. Esto implica capacitar al personal, ajustar sistemas y procesos, y garantizar que las mejoras se apliquen de manera efectiva (Hammer, 2008).
  - 5) **Control y Monitoreo:** Una vez implementadas las mejoras, es esencial monitorear y controlar continuamente los procesos para asegurarse de que sigan funcionando de manera óptima. Esto puede implicar la medición de KPIs y la resolución de problemas a medida que surgen (Harrington, 1993).
  - 6) **Evaluación y Retroalimentación:** En esta fase, se evalúa el impacto de las mejoras en términos de resultados organizacionales. Se recopilan comentarios y retroalimentación de los usuarios y las partes interesadas para evaluar la efectividad de las mejoras (Harrington, 1993).

## **1.7 Gestión por procesos**

### *1.7.1 ¿Qué es gestión por procesos?*

La gestión por procesos, también conocida como gestión basada en procesos, se incluye entre los 8 principios fundamentales de la gestión de la calidad. Su importancia radica en la mejora de la eficacia que se obtiene al administrar las actividades y recursos relacionados como un sistema integrado de procesos (Medina, 2005).

Utilizar una estructura de organización que facilite la identificación y comprensión de los procesos interconectados presentes en cualquier empresa, y dirigir los recursos de la organización hacia la constante mejora de estos procesos (Martinez & Cegarra, 2014).

## **2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DE SU PROCESO DE IMPORTACIÓN**

### **2.1 Descripción de la empresa**

EUR-DIESEL una microempresa de Ecuador ubicada en la ciudad de Quito, registrada como RIMPE emprendedor que nació en el año 1999. Dedicada al mantenimiento y reparación de vehículos automotores con sistema de inyección a diésel y convencionales, a la importación y comercialización de partes de vehículos concernientes al sistema de inyección (Eur – Diesel, 2023).

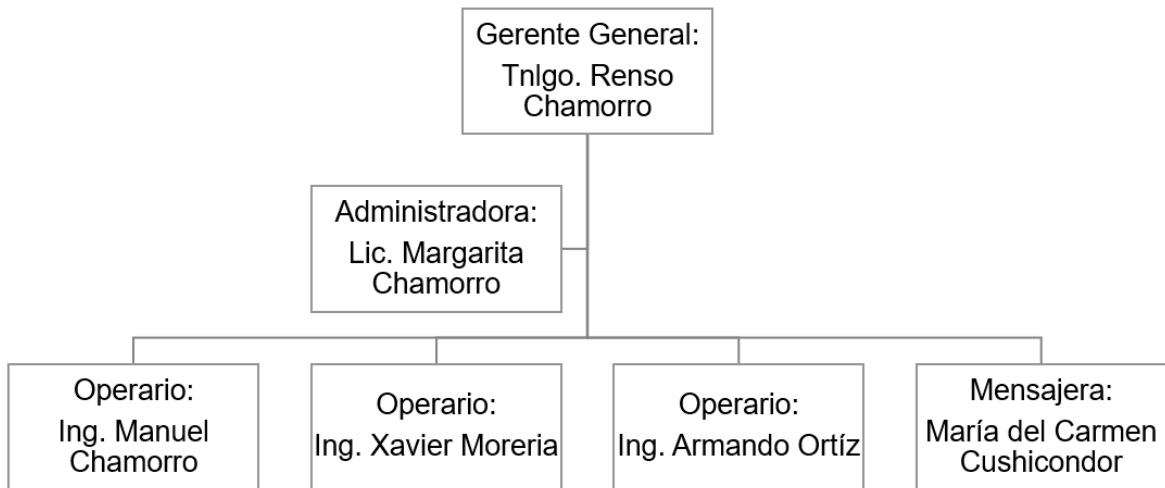
La empresa Eur – Diesel, presente en la industria de taller mecánico – automotriz, demuestra buen rendimiento en cuanto a calidad de productos y calidad de servicio. A pesar de ello, el proceso de importación se ha vuelto cada vez más complicado y genera desafíos, como son, plazos de entrega que no son eficientes y eficaces, la mayoría de los costos relacionados con aduanas y transporte son difíciles de controlar; y, en especial la comunicación con proveedores extranjeros presenta una dura prueba (Montesino, 2007).

#### *2.1.1 Antecedentes de la empresa*

Eur-Diésel fue constituida a raíz del sueño de un emprendedor joven que logró combinar la experiencia teórica con la práctica. Llegando a contar en la actualidad con infraestructura adecuada y con equipos de última tecnología electrónica a diésel. La empresa se desarrolla en el sur de Quito y cuenta con cinco colaboradores que ayudan al desarrollo y crecimiento continuo (Eur – Diesel, 2023).

#### *2.1.2 Estructura organizacional de la empresa.*

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa:



**Figura 1.** Organigrama de la empresa Eur - Diesel

## 2.2 Análisis Pestel

Según Frue (2017), el análisis PESTEL es una herramienta estratégica vital utilizada principalmente en el análisis empresarial, diseñada para ayudar a los expertos en la toma de decisiones ejecutivas relacionadas con productos, negocios o conceptos particulares. Su enfoque se centra en destacar los factores cruciales que pueden tener un impacto considerable en el éxito potencial de esos elementos.

Para Yüksel (2012), el análisis PESTEL cumple dos funciones esenciales para una empresa. En primer lugar, simplifica la identificación del entorno operativo de la empresa. En segundo lugar, suministra información y datos que la empresa puede utilizar para prever posibles situaciones y circunstancias futuras. En una perspectiva similar, según Yüksel, el análisis PESTEL se utiliza para valorar en qué medida el macroentorno proporciona las condiciones propicias para lograr las metas y objetivos empresariales.

### 1) Políticos (P):

Regulaciones gubernamentales y de importación en Ecuador: Las regulaciones gubernamentales ecuatorianas pueden impactar en las importaciones y en la operación del negocio.

Política de comercio internacional y acuerdos comerciales de Ecuador: La política de comercio y los acuerdos con otros países, como China, pueden influir en las tasas de importación y exportación.

Estabilidad política y riesgos geopolíticos en China: Los riesgos políticos en el país de importación, como China, pueden afectar la disponibilidad y el costo de los repuestos para vehículos a diesel.

#### 2) Económicos (E):

Ciclo económico en Ecuador: La salud económica de Ecuador afectará la demanda de servicios de reparación de vehículos. Además de algunos convenios existentes que tiene el país.

Tipo de cambio y costos de importación desde China: Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden influir en los costos de importación de piezas desde China.

Niveles de ingresos de los propietarios de vehículos en Ecuador: Los ingresos disponibles de los propietarios de vehículos impactan en su capacidad para pagar servicios y repuestos de calidad.

Costo de la energía y combustible en Ecuador: Los precios de la energía y el combustible pueden afectar los costos operativos del negocio y la demanda de servicios.

#### 3) Sociales (S):

Demografía de los propietarios de vehículos en Ecuador: Conocer la demografía de los clientes, como edades, ingresos y preferencias, es esencial para adaptar los servicios y productos.

Tendencias de movilidad y preferencias de vehículos en Ecuador: Cambios en las preferencias de los consumidores, como la elección de vehículos diésel o eléctricos, pueden influir en la demanda de servicios y piezas.

Educación y conciencia ambiental en China: La conciencia ambiental en el país de importación, China, puede afectar la producción de piezas más ecológicas.

Tendencias en transporte público y compartido en Ecuador: Cambios en las tendencias de movilidad, como el aumento del transporte público o compartido, pueden influir en la necesidad de reparación de vehículos.

#### 4) Tecnológicos (T):

Avances en tecnología de inyección de combustible: Mantenerse al día con las últimas tecnologías de inyección es crucial para ofrecer servicios de calidad.

Uso de sistemas de diagnóstico electrónico y software de reparación en Ecuador: La adopción de sistemas de diagnóstico electrónico y software de reparación puede mejorar la precisión de los servicios.

Tecnologías de manufactura en China: La adopción de tecnologías de manufactura avanzadas en China puede afectar la calidad y disponibilidad de las piezas importadas.

Automatización y eficiencia en procesos de reparación en Ecuador: La automatización puede aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos del negocio.

#### 5) Ambientales (E):

Regulaciones ambientales y gestión de residuos en Ecuador: Cumplir con las regulaciones ambientales, como la disposición de residuos peligrosos, es esencial para evitar sanciones.

Tendencias de sostenibilidad y emisiones en la industria automotriz en Ecuador: Las tendencias hacia vehículos más ecológicos y piezas más sostenibles pueden influir en la demanda de productos y servicios.

Impacto ambiental de la producción en China: El impacto ambiental de la producción de piezas en China puede influir en la percepción de la empresa y la calidad de las piezas importadas.

Eficiencia de combustible y emisiones de vehículos en Ecuador: Las regulaciones y la conciencia ambiental pueden llevar a una mayor demanda de servicios relacionados con la eficiencia de combustible y la reducción de emisiones.

#### 6) Legales (L):

Regulaciones laborales y seguridad en el trabajo en Ecuador: Cumplir con las regulaciones laborales y de seguridad en el trabajo es esencial para operar legalmente y garantizar la seguridad de los empleados.

Derechos de importación y aduanas en Ecuador: El cumplimiento de los requisitos aduaneros es necesario para la importación de piezas.

Protección de la propiedad intelectual y derechos de importación en China: Asegurarse de respetar los derechos de propiedad intelectual y cumplir con las regulaciones de importación es fundamental en el negocio.

### 2.2.1 Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos o también conocida como matriz EFE, una herramienta analítica integrada en el análisis estratégico empresarial, tiene como propósito evaluar y ordenar los factores críticos del entorno externo que podrían incidir en el desempeño organizacional. En su obra “Conceptos de la administración estratégica, David (2003), ofrece una detallada orientación sobre la construcción y aplicación de la Matriz EFE, resaltando la relevancia de comprender y abordar estos factores externos como parte esencial para alcanzar ventajas competitivas.

Según David (2003), el objetivo de esta matriz es recibir orientación acerca de cómo reconocer factores externos críticos, asignar ponderaciones según su importancia relativa y evaluar la eficacia de la organización al enfrentar estos factores. Este método ofrece a los gerentes y estrategias una herramienta estructurada para analizar la posición de su empresa en el contexto competitivo y adoptar decisiones bien fundamentadas acerca de las estrategias futuras.

**Tabla 1.** Matriz EFE de la empresa Eur - Diesel

<b>Oportunidades</b>				
1.	Acuerdos comerciales favorables con otros países	10%	1	0,1
2.	Tendencias hacia vehículos más ecológicos en Ecuador	5%	1	0,05
3.	Avances en tecnología de inyección de combustible	15%	3	0,45
4.	Uso de sistemas de diagnóstico electrónico y software de reparación en Ecuador	10%	3	0,3
5.	Automatización y eficiencia en procesos de reparación en Ecuador	10%	3	0,3
<b>Amenazas</b>				
1.	Riesgos geopolíticos en China	15%	1	0,15
2.	Fluctuaciones en el tipo de cambio	5%	2	0,1
3.	Niveles de ingresos de los propietarios de vehículos en Ecuador	15%	1	0,15
4.	Impacto ambiental de la producción de piezas en China	5%	1	0,05
5.	Cumplimiento de todas las bases legales para el proceso de importación en Ecuador	10%	4	0,4
<b>Total</b>		<b>100%</b>		

La puntuación total de la Matriz EFE es 2.05, lo que indica una evaluación positiva de los factores externos que impactan tu empresa. Esta puntuación está por encima del punto medio (2.0), lo que sugiere que, en general, tu empresa está bien posicionada para enfrentar los factores externos, aprovechar oportunidades y abordar amenazas.

La empresa tiene una puntuación global ligeramente positiva, lo que sugiere que está en una posición competitiva y tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades identificadas mientras mitiga las amenazas.

Las oportunidades identificadas, como acuerdos comerciales favorables y avances tecnológicos, están bien ponderadas y evaluadas positivamente. Esto indica que la empresa está consciente de su entorno y puede capitalizar estas oportunidades. Aunque hay amenazas presentes, como riesgos geopolíticos y fluctuaciones en el tipo de cambio, la puntuación total refleja una capacidad adecuada para gestionar y mitigar estos riesgos.

### **2.3 Análisis 5 fuerzas de Porter**

Las Cinco Fuerzas de Porter, un concepto desarrollado por el renombrado estratega y profesor de Harvard, Michael E. Porter, constituyen un marco analítico fundamental en la estrategia empresarial. En su influyente libro "*On Competition*", Porter estableció un modelo que ha transformado la forma en que las organizaciones comprenden y evalúan la competencia en sus respectivas industrias. Estas cinco fuerzas encapsulan la dinámica competitiva de un mercado, proporcionando una visión profunda de las fuentes de presión y oportunidades que enfrentan las empresas en su búsqueda de la excelencia estratégica. El análisis de estas fuerzas no solo permite a las empresas comprender su entorno competitivo, sino también desarrollar estrategias sólidas para prosperar y destacarse en mercados altamente disputados (Porter, 2008).

#### 1) Poder de negociación de los proveedores

Nivel de poder de los proveedores: Medio.

El poder de los proveedores en China es medio debido a la disponibilidad de múltiples fuentes de piezas en el mercado global, pero también a la importancia de las relaciones

y contratos comerciales. En cuanto a las regulaciones y requisitos aduaneros en Ecuador, pueden variar, lo que afecta el poder de los proveedores.

## 2) Poder de negociación de los compradores

Nivel de poder de los compradores: Medio.

El poder de negociación de los compradores es medio ya que la demanda de servicios y piezas en Ecuador es influenciada por factores económicos y preferencias de los consumidores. Los compradores pueden buscar alternativas para verificar si los precios o la calidad no satisfacen sus necesidades.

## 3) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Nivel de amenaza de sustitutos: Bajo.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja, ya que la reparación y el mantenimiento de vehículos convencionales y diésel son servicios esenciales. Aunque existen tendencias de movilidad y transporte público, la necesidad de vehículos y sus reparaciones sigue siendo alta, además existe la alternativa de productos genéricos a un precio más accesible pero que presentan mayor problema al momento de cumplir con su trabajo como puede ser menor tiempo de vida útil, daños a corto plazo en el vehículo, etc (Diego, 2023).

## 4) Amenaza de nuevos competidores

Nivel de amenaza de nuevos competidores: Medio.

Las regulaciones gubernamentales y los requisitos de capacitación y tecnología pueden actuar como barreras para la entrada, lo que disminuye la amenaza de nuevos competidores. Sin embargo, existen oportunidades en el mercado y si se superan estas barreras, nuevos competidores podrían ingresar.

Siempre van a existir nuevos laboratorios los cuales generan nuevos competidores en este sector, el conocimiento técnico y la inversión en equipos son necesarios para brindar buenos servicios de reparación y mantenimiento de los sistemas de inyección.

## 5) Rivalidad entre competidores existentes

Nivel de rivalidad entre competidores: Alto.

La calidad del servicio y la diferenciación pueden ser factores clave para ganar una ventaja competitiva, lo que contribuye a la rivalidad.

La intensidad de la competencia entre empresas del sector ya establecidas es alta, especialmente porque varias empresas se encuentran en la misma área, el INEC en su apartado de REEM menciona que en el país el área de reparación de vehículos automotores cuenta con un total de 295.431 empresas lo que representa un 34,21%. La calidad del servicio y la diferenciación pueden ser factores clave para ganar una ventaja competitiva, lo que contribuye a la rivalidad lo que impulsa a la innovación y la mejora de servicios. En este caso la empresa Eur – Diesel reconoce como sus competidores directos a Tecnova, Megadiesel, Adeco, Diésel Sur y Garner Espinoza.

Este análisis de las Cinco Fuerzas de Porter destaca la complejidad en el entorno competitivo y la importancia de mantener una alta calidad en el servicio y la diferenciación para retener y atraer a los clientes. Además, es crucial seguir vigilando de cerca los cambios en las dinámicas del mercado y adaptar estrategias según sea necesario para mantener una ventaja competitiva sólida en la industria de mantenimiento y reparación de vehículos en Ecuador.

#### **2.4 Análisis F.O.D.A**

El análisis FODA, una metodología estratégica ampliamente empleada en el ámbito empresarial, recibe su nombre de las iniciales que representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta herramienta, concebida por Albert Humphrey en la década de 1960, resulta fundamental para examinar y comprender la posición de una entidad en su contexto. A través de la evaluación interna de fortalezas y debilidades, así como del análisis externo de oportunidades y amenazas, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y elaborar estrategias que les permitan aprovechar sus ventajas competitivas y afrontar posibles desventajas. El análisis FODA es una herramienta valiosa que asiste a las organizaciones en la navegación de un entorno empresarial en constante cambio y en la formulación de planes estratégicos sólidos para alcanzar sus metas (Humphrey, 2005).

- Fortalezas:

Experiencia técnica y conocimiento especializado: La empresa dispone de especialistas altamente entrenados en sistemas de inyección, lo que permite ofrecer servicios de alta calidad y soluciones precisas a los clientes.

Relaciones con proveedores en China: Las relaciones establecidas con proveedores chinos permiten acceder a piezas de calidad a precios competitivos, lo que es una ventaja en el mercado.

Reputación sólida y lealtad del cliente: La empresa ha construido una reputación sólida a lo largo de los años, lo que ha resultado en una base leal de clientes satisfechos.

Personalización de servicios: La capacidad de personalizar los servicios según las necesidades de los clientes es lo que diferencia a la empresa de la competencia y aumenta la satisfacción del cliente.

- Oportunidades:

Crecimiento del mercado automotriz en Ecuador: El mercado de automóviles se encuentra en crecimiento en Ecuador lo que ofrece oportunidades para expandir los servicios y atraer nuevos clientes.

Tendencias hacia vehículos más eficientes y ecológicos: Las tendencias de mercado hacia vehículos más eficientes y amigables con el medio ambiente crean oportunidades para servicios relacionados con la inyección de combustible.

Diversificación de servicios: La posibilidad de ofrecer servicios de reparación y mantenimiento de vehículos eléctricos amplía la capacidad de recepción de nuevos clientes.

Colaboraciones estratégicas: Colaboraciones con fabricantes de vehículos o talleres de carrocería pueden abrir nuevas fuentes de ingresos y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Exportación de servicios: Explorar la exportación de servicios de mantenimiento y piezas a países vecinos puede diversificar los ingresos y expandir la presencia regional.

- Debilidades:

Dependencia de proveedores chinos: La dependencia de proveedores en China expone a riesgos de interrupción en la cadena de suministro debido a cambios políticos o desafíos logísticos.

Lenta adaptación de la empresa a nuevas tecnologías: Mantenerse al día con las últimas innovaciones en sistemas de inyección y tecnología requerirá inversiones continuas en capacitación y equipamiento.

- Amenazas:

Competencia creciente: La entrada de nuevos talleres locales y franquicias internacionales puede aumentar la competencia y ejercer presión sobre los precios y la cuota de mercado.

Volatilidad económica: La volatilidad económica puede llevar a disminuciones en la demanda de servicios de reparación y mantenimiento cuando los consumidores reducen sus gastos.

Cambios en las preferencias de los consumidores: Si los consumidores cambian sus preferencias hacia la movilidad compartida o alternativas de transporte, la demanda de servicios de reparación podría disminuir.

Regulaciones ambientales más estrictas: Las regulaciones ambientales más rigurosas pueden requerir inversiones adicionales en tecnologías limpias y piezas ecológicas.

Gestión de residuos y cumplimiento de regulaciones ambientales: El manejo de residuos y el cumplimiento de las regulaciones ambientales pueden generar costos adicionales y desafíos operativos.

Este análisis FODA proporciona información sobre la posición de la empresa Eur - Diesel en el mercado y las estrategias que puede considerar para capitalizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas en el entorno empresarial.

A continuación, se detalla el cruce entre los elementos de la matriz FODA presentada anteriormente.

1. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

Utilizar la experiencia técnica y conocimiento especializado para ofrecer servicios personalizados que se alineen con las tendencias hacia vehículos más eficientes y ecológicos.

Aprovechar las relaciones con proveedores chinos para expandir la oferta de servicios y acceder a nuevas piezas que respondan a las demandas del mercado automotriz en crecimiento en Ecuador.

Explorar colaboraciones estratégicas con fabricantes de vehículos para desarrollar servicios especializados y fortalecer la presencia en el mercado.

## 2. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

Diversificar las fuentes de suministro más allá de proveedores chinos para reducir la dependencia y mitigar los riesgos asociados con posibles interrupciones en la cadena de suministro.

Invertir en la capacitación continua y actualización tecnológica para superar la lenta adaptación a nuevas tecnologías y mantenerse competitivo frente a la creciente competencia.

## 3. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

Implementar un plan estratégico para mejorar la adaptación a nuevas tecnologías, lo que podría incluir asociaciones con instituciones educativas o programas de formación continua.

Mejora del proceso de importación debido a las dificultades que se presentan al momento de realizar la misma, lo que puede incluir nuevos procesos para mejorar el rendimiento de la empresa en este aspecto.

Explorar la posibilidad de diversificar los servicios hacia la reparación y mantenimiento de vehículos eléctricos para aprovechar la creciente demanda en este segmento.

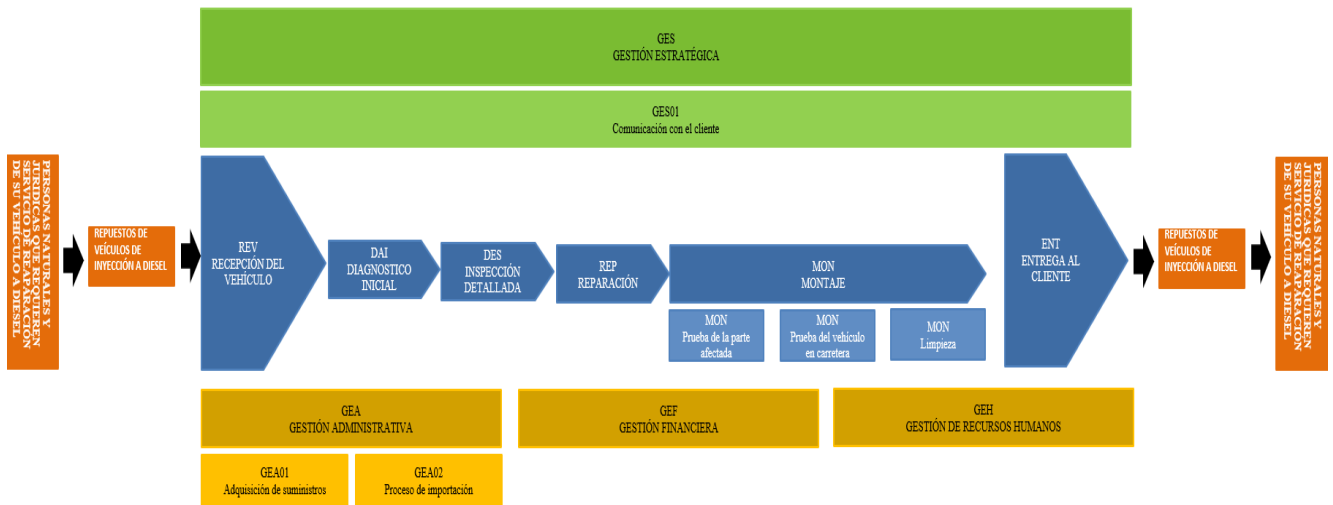
## 4. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

Desarrollar planes de contingencia para enfrentar la competencia creciente, como estrategias de diferenciación basadas en la calidad del servicio y la personalización.

Monitorizar de cerca la volatilidad económica y diversificar las ofertas de servicios para adaptarse a cambios en las preferencias del consumidor, como la movilidad compartida.

## 2.1 Gestión por procesos

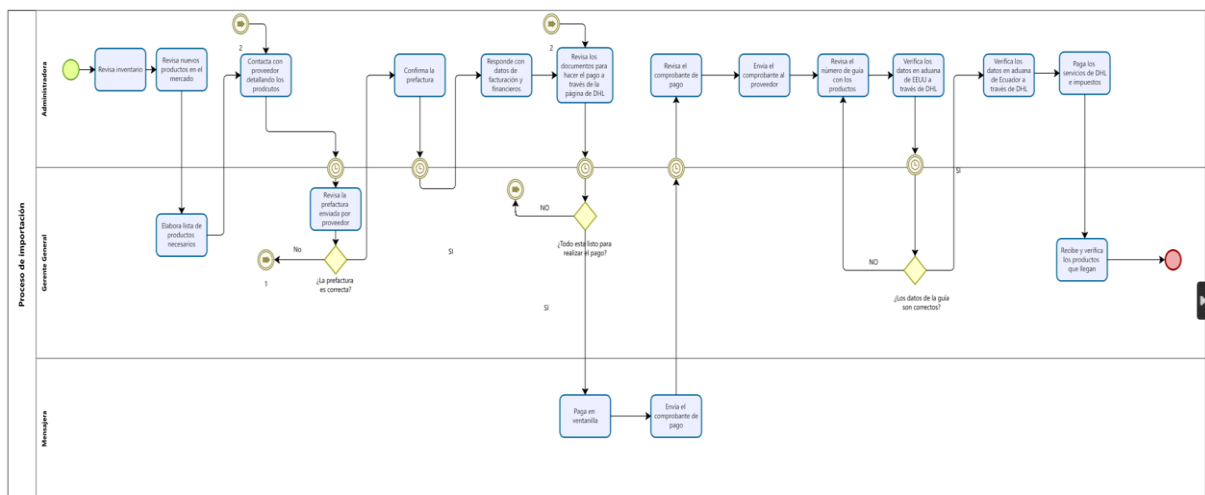
### 2.1.1 Mapa de procesos



**Figura 2.** Mapa de procesos de la empresa Eur – Diesel – Situación Actual

### 2.1.2 Análisis del proceso de importación

En este estudio, se empleó la notación BPMN (Business Process Model Notation), utilizando la herramienta Bizagi Modeler para la creación del modelo del proceso. Dado que la empresa carece de un diseño conforme a estos criterios, se llevó a cabo la representación gráfica del proceso de importación correspondiente a la empresa Eur - Diesel.



**Figura 3.** Modelo del proceso de importación de la empresa Eur – Diesel. Situación Actual

### 2.1.3 Tabla de las actividades que realiza en el proceso de importación la empresa Eur – Diesel

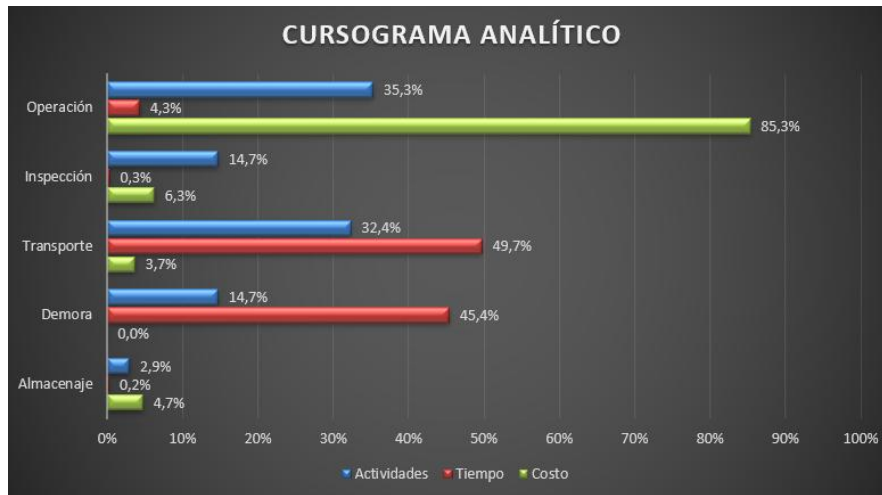
A continuación, se detalla las actividades que realiza la empresa Eur – Diesel en su proceso de importación.

**Tabla 2.** Actividades que realiza la empresa Eur – Diesel en el proceso de importación – Situación Actual

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.
1	Revisa inventario	Administradora	cada 4	meses	2	chequeo	6	horas
2	Revisa nuevos productos en el mercado	Administradora	cada 4	meses	2	revisión	4	horas
3	Elabora lista de los productos necesarios	Gerente general	cada 4	meses	2	lista	3	horas
4	Contacta al proveedor detallando los productos	Administradora	cada 4	meses	3	comunicaciones	40	minutos
5	Proceso en espera		cada 4	meses	3	comunicaciones	2	días
6	Revisa la prefactura enviada por proveedor	Gerente general	cada 4	meses	3	prefactura	30	minutos
7	Contacta al proveedor detallando los productos (Reproceso)	Administradora	cada 4	meses	2	comunicaciones	1	horas
8	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	3	comunicaciones	24	horas
9	Revisa la prefactura enviada por proveedor (Reproceso)	Gerente general	cada 4	meses	2	prefactura	29	minutos
10	Confirma de prefactura	Administradora	cada 4	meses	3	confirmación	15	minutos
11	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	3	comunicaciones	24	horas
12	Responde con datos de facturación y financieros	Administradora	cada 4	meses	3	Respuesta	5	minutos
13	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL	Administradora	cada 4	meses	5	documentos	25	minutos
14	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	5	carga	10	minutos
15	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 4	meses	2	documentos	10	minutos
16	Paga en ventanilla	Mensajero	cada 4	meses	6	pago	3	horas
17	Envía el comprobante de pago	Mensajero	cada 4	meses	6	envío	5	minutos
18	Revisa del comprobante de pago	Administradora	cada 4	meses	6	revisión	5	minutos
19	Envía el comprobante al proveedor	Administradora	cada 4	meses	3	comunicaciones	45	minutos
20	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	3	comunicaciones	3	semanas
21	Revisa el número de	Administradora	cada 4	meses	3	revisión	10	minutos

	guía con los productos enviados							
22	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	3	comunicaciones	2	días
23	Verifica los datos en aduana de EE. UU. a través de DHL	Administradora	cada 4	meses	3	verificación	15	minutos
24	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	3	verificación	7	días
25	Verifica los datos en aduana de EE. UU. a través de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 4	meses	2	verificación	10	minutos
26	Revisa el número de guía con los productos enviados (Reproceso)	Administradora	cada 4	meses	3	revisión	10	minutos
27	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	2	verificación	7	días
28	Verifica los datos en aduana de Ecuador (GYE) a través de DHL	Administradora	cada 4	meses	3	verificación	15	minutos
29	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	3	verificación	7	días
30	Verifica los datos en aduana de EE. UU. a través de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 4	meses	2	verificación	10	minutos
31	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	2	verificación	7	días
32	Paga los servicios prestados a DHL e impuestos respectivos	Administradora	cada 4	meses	1	pago	10	minutos
33	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4	meses	1	tiempo	2	días
34	Recibe y verifica los productos que llegan	Gerente general	cada 4	meses	3	verificación	1	horas

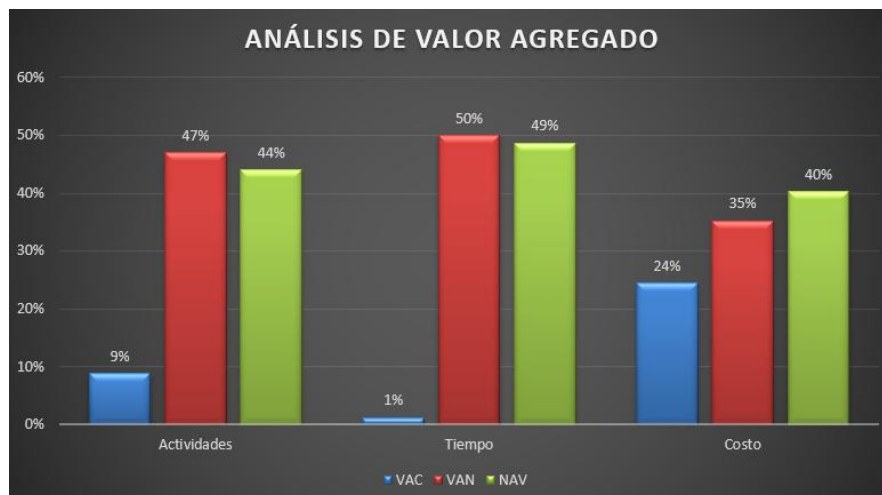
En la siguiente figura la cual fue realizada a través de la recolección de datos de la empresa Eur – Diesel en el proceso de importación se observa que la actividad que más costo le genera a la empresa es la de operación debido a que un gran porcentaje las actividades que esta sección abarca son específicas del proceso de importación, además las actividades de transporte y demora son las que generan el mayor tiempo debido a que el producto se envía desde la ciudad de China lo que genera esta carga de tiempo.



**Figura 4.** Cursograma analítico de la empresa Eur – Diesel. Situación Actual

**Fuente:** Empresa Eur – Diesel (2023).

En cuanto al análisis de valor agregado de la empresa, el tiempo que abarca las actividades que no agregan valor (NAV) es lo que más resalta en el gráfico esto debido a que se trata del proceso de importación por lo que procesos como el de espera y transporte son extensos. Las actividades y el costo son los que más agregan valor al negocio esto se debe a que estas actividades cuentan con revisión de inventario y pedidos.

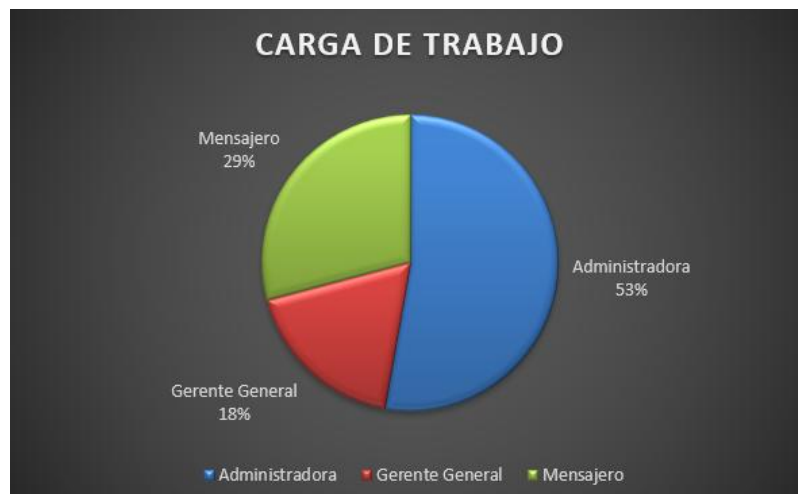


**Figura 5.** Análisis de valor agregado de la empresa Eur – Diesel. Situación Actual

**Fuente:** Empresa Eur – Diesel (2023).

El proceso de importación de la empresa Eur – Diesel cuenta con 3 responsables como se observa en la evaluación de carga de trabajo, la administradora es la que más carga y por tanto la responsable directa de este proceso debido a que es la persona encargada de

contactar con el proveedor, revisar los datos de la importación y revisar las guías de los productos, en este caso el gerente general se encarga de revisar el inventario y enlistar los productos necesarios y el mensajero que se encarga de realizar el pago respectivo de las facturas.



**Figura 6.** Carga de trabajo de la empresa Eur – Diesel. Situación Actual

**Fuente:** Empresa Eur – Diesel (2023).

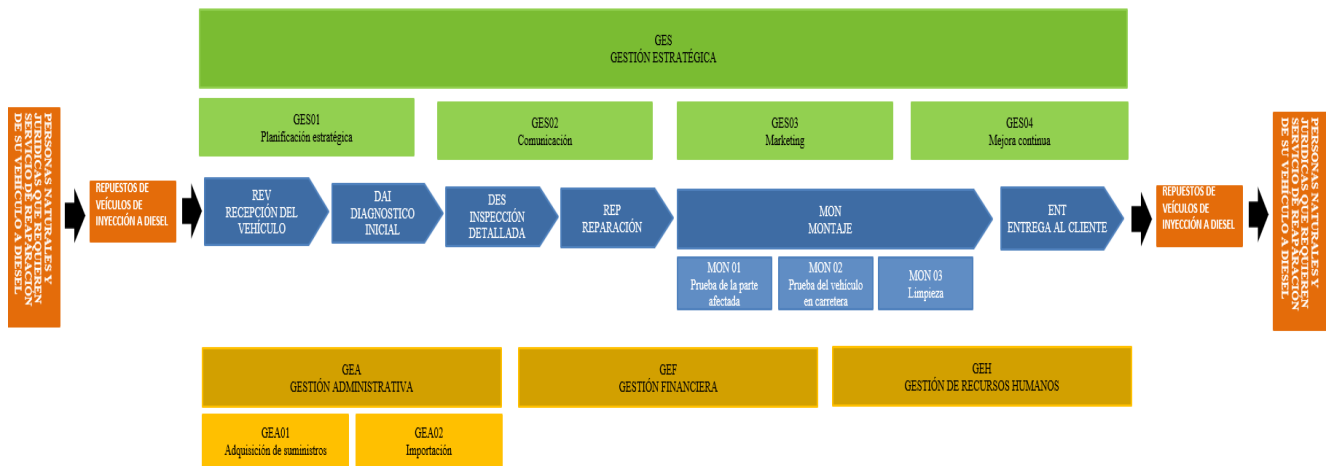
### 3 PROPUESTA

A partir del análisis previo que se obtuvo con la información administrada por la empresa Eur – Diesel en cuanto a su proceso de importación, el punto de interés es realizar una propuesta de mejora para que este proceso sea más eficiente y eficaz para la empresa.

#### 3.1 Rediseño del mapa de procesos de la empresa Eur – Diesel

Debido a que no es una empresa grande se añadieron procesos necesarios para cualquier empresa en el campo de gestión estratégica, los procesos agregados son planificación estratégica, la cual permite a la empresa establecer metas a largo plazo y una dirección clara. Define la visión y la misión de la empresa, así como los objetivos estratégicos que se deben lograr para alcanzar esa visión. Se ha llevado a cabo una reestructuración integral del proceso anteriormente denominado "comunicación con el cliente", el cual ahora se identifica simplemente como "comunicación". Esta modificación responde a la

reconocida importancia de una comunicación efectiva en el establecimiento y mantenimiento de relaciones sólidas, no solo con los clientes, sino también con los proveedores. Con frecuencia, la reputación y la imagen de la empresa se ven directamente influenciadas por la manera en que se gestiona la comunicación con estos grupos clave. Otro proceso que se agregó es el marketing por lo que puede diferenciar a la empresa y sus productos de la competencia. Esto es clave para destacar en un mercado saturado y atraer a clientes potenciales. Finalmente, el proceso de mejora continua resulta fundamental en un entorno empresarial dinámico. En este contexto, la mejora continua posibilita que la empresa se ajuste y adapte de manera efectiva a las nuevas circunstancias, tecnologías y expectativas del cliente. Este enfoque facilita una evolución constante que resulta esencial para preservar y fortalecer la competitividad de la organización.



**Figura 7.** Mapa de procesos de la empresa Eur – Diesel - Propuesto

### 3.2 Propuesta de plan de mejora del proceso de importación

#### 3.2.1 Diseño propuesto del proceso de importación de la empresa Eur - Diesel

Se identificaron brechas en las etapas previas del proceso de importación. En respuesta, y siguiendo el enfoque del ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), se llevó a cabo una revisión y se decidió incorporar nuevas actividades destinadas a optimizar dicho proceso. A continuación, se proporciona un desglose detallado de las actividades adicionales, resaltadas para una fácil identificación.

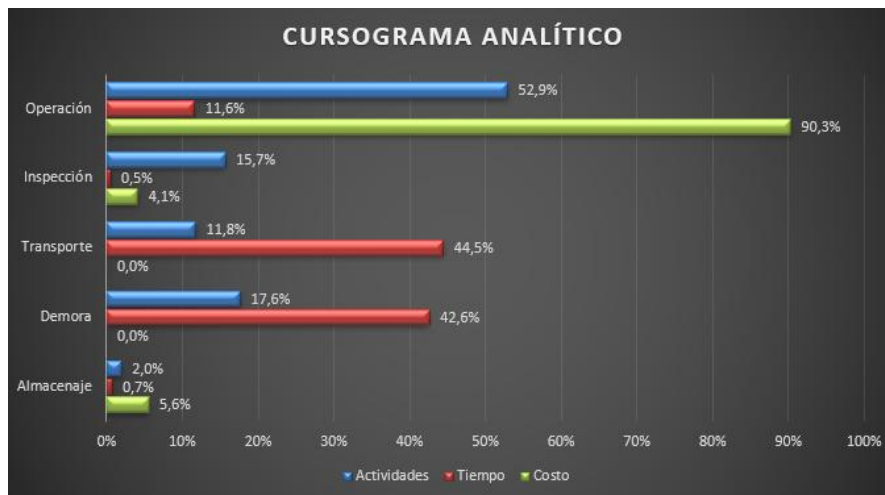
**Tabla 3.** Actividades que realiza la empresa Eur – Diesel en el proceso de importación - Propuesta

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Vol.	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.
1	<b>Planifica lo necesario para el proceso de importación</b>	Administradora	cada 3	meses	1	planificación	1	días
2	<b>Define objetivos claros para la mejora del proceso</b>	Administradora	cada 12	meses	1	lista	1	días
3	<b>Capacita al equipo sobre mejoras</b>	Administradora	cada 12	meses	1	capacitación	2	horas
4	<b>Analiza nuevos proveedores</b>	Administradora	cada 8	meses	3	análisis	5	horas
5	<b>Actualiza la documentación del proceso de importación</b>	Administradora	cada 12	meses	1	lista	3	horas
6	<b>Establece indicadores clave de rendimiento</b>	Administradora	cada 12	meses	1	lista	3	horas
7	Revisa el inventario	Gerente general	cada 6	meses	2	revisión	6	horas
8	<b>Investiga el mercado</b>	Administradora	cada 2	meses	5	investigación	1	días
9	<b>Resalta los productos importantes</b>	Administradora	cada 2	meses	10	ítems	4	horas
10	Elabora lista de los productos necesarios	Administradora	cada 3	meses	8	ítems	4	horas
11	Proceso en espera		cada 3	meses	5	lista	4	horas
12	<b>Recibe lista de productos importantes</b>	Gerente general	cada 3	meses	5	revisión	3	horas
13	<b>Proceso en espera (Reproceso)</b>		cada 3	meses	5	lista	3	horas
14	<b>Elabora lista de los productos necesarios (Reproceso)</b>	Administradora	cada 3	meses	3	lista	2	horas
15	<b>Proceso en espera (Reproceso)</b>		cada 3	meses	3	lista	2	horas
16	<b>Recibe lista de productos importantes (Reproceso)</b>	Gerente general	cada 3	meses	3	revisión	2	horas
17	<b>Proceso en espera (Reproceso)</b>		cada 3	meses	3	lista	2	horas
18	Contacta al proveedor detallando los productos	Administradora	cada 3	meses	5	comunicaciones	1	horas
19	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	5	comunicaciones	2	días
20	Revisa la prefectura enviada por proveedor	Administradora	cada 3	meses	5	prefectura	1	horas

21	Contacta al proveedor detallando los productos (Reproceso)	Administradora	cada 3	meses	3	comunicaciones	1	horas
22	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	3	comunicaciones	24	horas
23	Revisa la prefactura enviada por proveedor (Reproceso)	Administradora	cada 3	meses	3	prefactura	45	minutos
24	Confirma de prefactura	Administradora	cada 3	meses	5	confirmación	45	minutos
25	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	5	comunicaciones	24	horas
26	Responde con datos de facturación y financieros	Administradora	cada 3	meses	5	Respuesta	25	minutos
27	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL	Administradora	cada 3	meses	5	documentos	25	minutos
28	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	5	carga	10	minutos
29	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 3	meses	3	documentos	10	minutos
30	Paga en ventanilla	Mensajero	cada 3	meses	8	pago	3	horas
31	Envía el comprobante de pago	Mensajero	cada 3	meses	8	envío	5	minutos
32	Revisa del comprobante de pago	Administradora	cada 3	meses	8	revisión	5	minutos
33	Envía el comprobante al proveedor	Administradora	cada 3	meses	5	comunicaciones	45	minutos
34	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	5	comunicaciones	3	semanas
35	Revisa el número de guía con los productos enviados	Administradora	cada 3	meses	5	revisión	10	minutos
36	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	5	comunicaciones	2	días
37	Verifica los datos en aduana de EE. UU. a través de DHL	Administradora	cada 3	meses	5	verificación	15	minutos
38	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	5	verificación	7	días
39	Verifica los datos en aduana de EE. UU. a través de DHL	Administradora	cada 3	meses	3	verificación	30	minutos

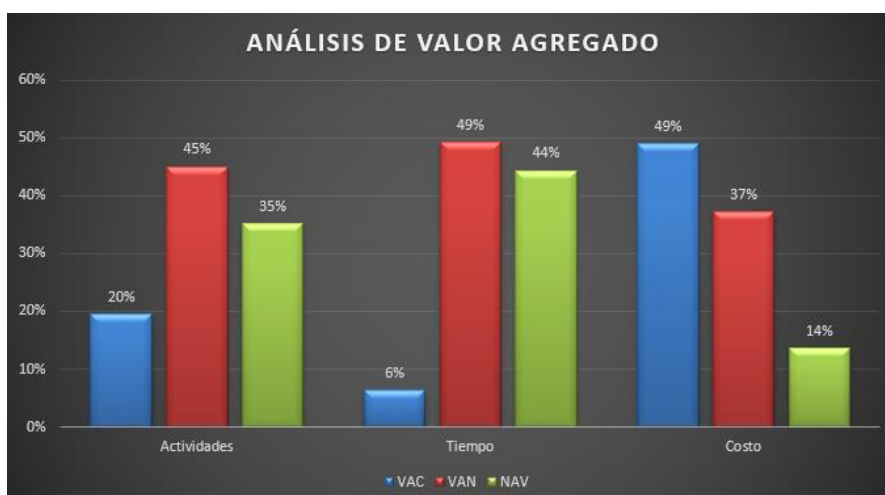
	(Reproceso)							
40	Revisa el número de guía con los productos enviados (Reproceso)	Administradora	cada 3	meses	3	revisión	30	minutos
41	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	3	verificación	7	días
42	Verifica los datos en aduana de Ecuador (GYE) a través de DHL	Administradora	cada 3	meses	5	verificación	30	minutos
43	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	5	verificación	7	días
44	Verifica los datos en aduana de EE. UU. a través de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 3	meses	3	verificación	30	minutos
45	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	3	verificación	7	días
46	Paga los servicios prestados a DHL e impuestos respectivos	Administradora	cada 3	meses	1	pago	30	minutos
47	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3	meses	1	tiempo	2	días
48	Recibe y verifica los productos	Administradora	cada 3	meses	3	verificación	1	horas
49	<b>Realiza el control de calidad de los productos</b>	Gerente general	cada 3	meses	1	control	1	horas
50	<b>Recopila retroalimentación del equipo</b>	Gerente general	cada 6	meses	1	recopilación	5	horas
51	<b>Organiza los productos recibidos</b>	Administradora	cada 3	meses	1	organización	2	días

Considerando el cursograma analítico propuesto, se observa una mejora significativa en el costo de operaciones debido a que la mayoría son directas con el proceso de importación. Sin embargo, es importante destacar que el costo de inspección ha experimentado un pequeño aumento, ya que la empresa ha incorporado la actividad de control de calidad de los productos. Esta adición se percibe como una mejora, ya que asegura la entrega de productos de alta calidad, fundamental para construir la confianza del cliente.



**Figura 8.** Cursograma analítico de la empresa Eur – Diesel. Propuesto

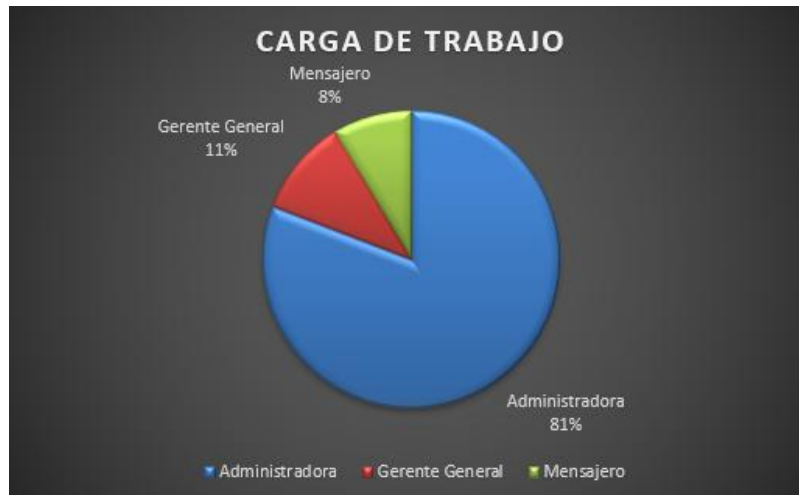
En lo que respecta al análisis de valor agregado, se ha incrementado significativamente el valor proporcionado al cliente (VAC), tanto en términos de actividades como de costos. Este aumento se debe a la incorporación de actividades clave, como la planificación, la capacitación, el análisis y los controles. Estas adiciones han contribuido a la creación de un proceso más integral y, por consiguiente, más eficiente para la empresa. También se evidencia el aumento a actividades que agregan valor al negocio (VAN), este aumento se debe a que la actividad de transporte cuenta con esta característica. Además, como se trata de un proceso de importación todos los puntos propuestos tienen un alto nivel de actividades que agregan valor al negocio (VAN).



**Figura 9.** Análisis de valor agregado de la empresa Eur – Diesel. Propuesto

En conclusión, se observa un incremento en la carga laboral de la administradora, ya que se han incorporado tareas adicionales, como la planificación y la búsqueda de

nuevos proveedores, junto con otras actividades vinculadas al proceso. A pesar de que el mensajero tiene asignadas dos responsabilidades, su carga de trabajo ha disminuido debido al aumento en las horas generales del proceso. Finalmente, el gerente general se mantiene dentro del rango establecido, a pesar de la adición de actividades relacionadas con el control de calidad y la retroalimentación.



**Figura 10.** Carga de trabajo de la empresa Eur – Diesel. Propuesto

### 3.3 Análisis financiero

Después de examinar el procedimiento óptimo para el proceso de importación de la empresa Eur – Diesel, se procede a realizar un análisis de costos y beneficios. Este análisis compara la situación actual del proceso de importación con el análisis propuesto el cual genera beneficios potenciales para la empresa.

#### 3.3.1 Situación actual

A continuación, la Tabla 4 detalla el personal encargado de llevar a cabo el procedimiento de importación en la empresa, mientras que la Tabla 5 presenta el desglose de los costos asociados a las actividades que integran el proceso de importación. En esta situación la empresa realiza 3 importaciones anuales es decir una importación cada 4 meses.

**Tabla 4.** Costos actuales de personal encargado del proceso de importación de la empresa Eur – Diesel

No.	Responsables	Costo Mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Costo Total	Costo Anual
1	Administradora	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 54,68	\$ 635,93	\$ 7.631,10
2	Gerente general	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 54,68	\$ 635,93	\$ 7.631,10
3	Mensajero	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 54,68	\$ 635,93	\$ 7.631,10
								<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.893,30</b>

**Tabla 5.** Costos totales de actividades - Actual

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES			
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	3 act	3,9 hrs	\$ 14,05
VAN	16 act	157,6 hrs	\$ 20,30
NAV	15 act	153,3 hrs	\$ 23,20
<b>Total</b>	<b>34 act</b>	<b>314,8 hrs</b>	<b>\$ 57,55</b>

### 3.3.2 Situación propuesta

En la Tabla 6, se proporciona un desglose del costo total propuesto por actividad para la empresa Eur-Diesel. Se observa un incremento en todos los aspectos, atribuible a la debilidad previa de la empresa en el proceso de importación. Este aumento en el costo del proceso está diseñado para impulsar un aumento en los beneficios de la empresa.

También se diseñó el manual de procedimiento en el cual se incluyen las mejoras propuestas, como consta en el Anexo C.

**Tabla 6.** Costos totales de actividades - Propuesto

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES PROPUESTO			
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	10 act	47,0 hrs	\$ 170,47
VAN	28 act	370,9 hrs	\$ 145,83
NAV	13 act	325,6 hrs	\$ 31,23
<b>Total</b>	<b>51 act</b>	<b>743,5 hrs</b>	<b>\$ 347,53</b>

**VAC:** Se toman en cuenta actividades que antes no se tomaban en cuenta lo que nos lleva a una lógica de mejora continua tanto para el proceso como para la empresa. La ejecución de las actividades de importación no solo incide en la creación de valor para el cliente, sino que, al implementarse, conlleva a una mejora significativa en los precios de venta.

**VAN:** Las actividades que agregan valor al negocio aumentaron, esto se debe a que se propuso nuevas actividades que generan este costo una de ellas realizar una importación más al año, es decir cada 3 meses.

**NAV:** Las actividades que no agregan valor al negocio son el proceso de desaduanización y otros procesos que se consideran en espera que no afectan directamente, por lo que no hay un impacto grande.

Se ha ampliado la gama de actividades en este proceso, ya que la empresa inicialmente se limitaba a tareas ejecutivas, omitiendo aspectos cruciales como la planificación y la verificación. Aunque este enfoque ha resultado en un aumento en los costos del proceso, la adición de estas actividades busca asegurar que el proceso se alinee con un ciclo de mejora continua. Este enfoque integral tiene como objetivo hacer que el proceso sea más eficaz y efectivo a largo plazo, justificando así el incremento de costos en pos de la optimización y la eficiencia operativa.

### 3.3.3 *Análisis Costo – Beneficio - Actual*

En la actualidad, la empresa Eur-Diesel tiene tres proveedores a través de los cuales importa alrededor de 500 piezas diferentes. Esto se traduce en un costo promedio de aproximadamente \$800 por cada importación teniendo un valor unitario de aproximadamente \$ 1,60. Posteriormente, cada pieza se vende a un precio de \$25 más IVA.

**Tabla 7.** Análisis Costo – Beneficio por importación - Actual

Estado de resultados por importación - Actual	
<b>Ventas</b>	\$ 12.500
<b>- Costo de Ventas</b>	\$ 800

<b>= Utilidad</b>	\$ 11.700
-------------------	-----------

**Tabla 8.** Análisis Costo – Beneficio anual - Actual

Estado de resultados anual - Actual	
<b>Ventas</b>	\$ 37.500
<b>- Costo de Ventas</b>	\$ 2.400
<b>= Utilidad</b>	\$ 35.100

### 3.3.4 Análisis Costo – Beneficio – Propuesto

**Tabla 9.** Análisis Costo – Beneficio anual - Propuesto

Estado de resultados anual - Actual	
<b>Ventas</b>	\$ 50.000
<b>- Costo de Ventas</b>	\$ 3.200
<b>= Utilidad</b>	\$ 46.800

Como se puede apreciar en el análisis propuesto, la utilidad anual experimentó un aumento de \$11,700, representando aproximadamente un incremento del 33.33% en comparación a la situación actual. La razón de este incremento radica en la propuesta de aumentar las importaciones anuales de 3 a 4 por parte de la empresa. Aunque el análisis sugiere un aumento en el costo de ventas, esta medida está alineada con el objetivo de impulsar el crecimiento de las ventas y, en última instancia, generar mayor utilidad para la empresa.

En el análisis de las condiciones externas, se identificó la existencia de un mercado potencial favorable. Este hallazgo sugiere que las unidades adicionales que se incorporarían mediante la nueva importación no supondrían un desafío en términos de inventario. Se proyecta que estas unidades podrían ser comercializadas de manera efectiva, lo que contribuiría significativamente a alcanzar la utilidad presentada en el análisis. Este enfoque estratégico de aprovechar las oportunidades del mercado externo respalda la decisión de ampliar las importaciones y refuerza la perspectiva positiva hacia el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

### 3.3.5 Cronograma de implementación

# Act.	Nombre de Tarea	Responsable	Costo (USD)	Comienzo	Fin	2024		
						Ene.	Feb.	Mar.
1	Presentar nueva propuesta del proceso de importación.	Nicolay Villacis	-	08/01/2024	12/01/2024	X		
2	Indicar los beneficios de agregar una importación más.	Administradora	-	15/01/2024	19/01/2024	X		
3	Agregar los cambios al proceso de importación.	Administradora	-	22/01/2024	02/02/2024	X	X	
4	Capacitación del nuevo proceso de importación.	Administradora	-	05/02/2024	16/02/2024		X	
5	Aprobación del procedimiento	Gerente general	-	19/02/2024	23/02/2024		X	
6	Ejecución del proceso mejorado de importación.	Nicolay Villacis	\$ 347,53	26/02/2024	01/03/2024		X	X

## CONCLUSIONES

- La propuesta de mejora del proceso de importación llevará a Eur-Diesel a una mayor eficiencia y competitividad en el mercado. El análisis realizado confirma que esta propuesta resultará beneficiosa en comparación con el proceso actual.
- La revisión de la gestión de importaciones en la industria automotriz, específicamente en repuestos de vehículos a diésel, brinda a Eur-Diesel una base sólida para mejoras. Identificando un marco conceptual, mejores prácticas y desafíos, eleva la eficiencia y competitividad de Eur-Diesel.
- El análisis detallado de Eur-Diesel revela información valiosa sobre su estructura, recursos, políticas de importación y aspectos financieros. Estas revelaciones ofrecen oportunidades claras para mejorar la eficiencia y optimizar el proceso de importación, fortaleciendo la posición competitiva y rentabilidad de Eur-Diesel.
- El desarrollo del procedimiento ideal de importación, basado en mejores prácticas literarias y las necesidades de Eur-Diesel, concluye positivamente. Este enfoque mejora la eficiencia y la competitividad, destacando el compromiso de Eur-Diesel con la excelencia operativa.
- Se identificó que el mercado al cual Eur-Diesel está dirigido experimentará un crecimiento, lo que respalda la decisión de incorporar una importación adicional. Esto asegura que las unidades generadas por esta importación adicional podrán venderse sin dificultades, aprovechando las perspectivas de expansión del mercado.
- A pesar de que la incorporación de una importación adicional al año resultó en un aumento de los costos del proceso, es evidente que la empresa experimenta un incremento del 33% en su utilidad. Este enfoque estratégico, aunque implica un gasto adicional, demuestra ser beneficioso para la rentabilidad general de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que Eur-Diesel proceda con la implementación inmediata de la propuesta de mejora del proceso de importación.
- Se aconseja a Eur-Diesel que establezca un mecanismo continuo de revisión y ajuste de su gestión de importaciones. Dado que la industria automotriz y las prácticas comerciales evolucionan, este enfoque permitirá a la empresa adaptarse rápidamente a cambios en el entorno comercial y mantener una ventaja competitiva sostenible.
- Se recomienda utilizar la información revelada por el análisis detallado de Eur-Diesel como guía para optimizar su estructura, recursos, políticas de importación y aspectos financieros.
- Eur-Diesel debe proceder con la implementación del procedimiento ideal de importación desarrollado, asegurando que se sigan las mejores prácticas literarias y se ajuste a las necesidades específicas de la empresa.
- Se aconseja a Eur-Diesel que aproveche plenamente las perspectivas de crecimiento identificadas en el mercado objetivo. La incorporación de una importación adicional al año está respaldada por el crecimiento proyectado, asegurando que la empresa pueda satisfacer la demanda y capitalizar las oportunidades de expansión.
- Aunque la incorporación de una importación adicional ha demostrado un aumento del 33% en la utilidad, se recomienda un monitoreo cuidadoso de los costos asociados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Obstfeld, M., & Krugman, P. R. (2006). *Economía internacional: teoría y política*.
- Ricardo, D. (2023). *Principios de economía política y tributación*. Fondo de cultura económica.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Pearson Prentice Hall.
- Smith, A. (1994). *Riqueza de las naciones (1776)*. Madrid: Alianza, 37, 67-72.
- Sandoval, N. (2021). *Importación de repuestos automotrices de los sistemas de inyección diésel para la comercialización en Santo Domingo de los Tsáchilas con marca propia procedentes de China durante el periodo 2021*. UTE.
- SENAE. (2020). *Importar*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Choi, T. M. (2020). *Innovative “bring-service-near-your-home” operations under coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) outbreak: can logistics become the messiah?* Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 140, 101961.
- OBSTÁCULOS TÉCNICOS AL COMERCIO*. (2019). Organización mundial del comercio.
- Carbellido, V. M. N., & Valadez, A. R. J. (2005). *ISO 9000: 2000: Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua*. Editorial Limusa.
- Moreira Delgado, M. D. L. C. (2006). *La gestión por procesos en las instituciones de información*. Acimed.
- Martinez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocios: Organización Horizontal*. Madrid, España: Ecobook.
- Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Análítico*. Santo Domingo, República Dominicana: INTEC.
- Gutiérrez, T. V. (2009). *Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana*. Ingeniería Industrial.

- Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. JA Fernandez, gestion por Procesos. Madrid: Escic Editorial.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. In Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.
- Hammer, M. (2008). *Unificar los procesos*. Revista Gestión.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
- Humphrey, A. S. (2005). *SWOT analysis*. Long Range Planning, 30, 46-52.
- Diego. (2023, 7 agosto). *Inyectores Bosch Falso v/s original*. Lucas Diesel.
- Frue, K. (2017). *The Quick Guide to PESTEL Analysis*. PESTLE Analysis.
- Yüksel, I. (2012). *Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis*. International Journal of Business and Management.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson education.

## ANEXOS

### ANEXO A. Análisis de valor agregado Proceso de Importación de la empresa Eur – Diesel. – Situación actual

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	% Carga	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa inventario	Administradora	cada 4 meses	2 chequeo			6 horas		0,00570342	1,71%	3,0 hrs/mes	\$ 10,88	X					VAC
2	Revisa nuevos productos en el mercado	Administradora	cada 4 meses	2 revisión			4 horas		0,00570342	1,14%	2,0 hrs/mes	\$ 7,25	X					VAN
3	Elabora lista de los productos necesarios	Gerente general	cada 4 meses	2 lista			3 horas		0,00570342	0,86%	1,5 hrs/mes	\$ 5,44	X					VAN
4	Contacta al proveedor detallando los productos	Administradora	cada 4 meses	3 comunicaciones			40 minutos		0,00009506	0,29%	0,5 hrs/mes	\$ 1,81	X					VAN
5	Proceso en espera		cada 4 meses	3 comunicaciones			2 días		0,04562738	6,84%	12,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
6	Revisa la prefectura enviada por proveedor	Gerente general	cada 4 meses	3 prefectura			30 minutos		0,00009506	0,21%	0,4 hrs/mes	\$ 1,36		X				NAV
7	Contacta al proveedor detallando los productos (Reproceso)	Administradora	cada 4 meses	2 comunicaciones			1 horas		0,00570342	0,29%	0,5 hrs/mes	\$ 1,81		X				VAN
8	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	3 comunicaciones			26 horas		0,00570342	10,27%	18,0 hrs/mes	\$ -		X			X	NAV
9	Revisa la prefectura enviada por proveedor (Reproceso)	Gerente general	cada 4 meses	2 prefectura			29 minutos		0,00009506	0,14%	0,2 hrs/mes	\$ 0,68		X				VAN
10	Confirma de prefectura	Administradora	cada 4 meses	3 confirmación			15 minutos		0,00009506	0,11%	0,2 hrs/mes	\$ 0,68		X				VAN
11	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	3 comunicaciones			24 horas		0,00570342	10,27%	18,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
12	Responde con datos de facturación y financieros	Administradora	cada 4 meses	3 Respuesta			5 minutos		0,00009506	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,23		X				NAV
13	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL	Administradora	cada 4 meses	5 documentos			25 minutos		0,00009506	0,30%	0,5 hrs/mes	\$ 1,89		X				NAV
14	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	5 carga			10 minutos		0,00009506	0,12%	0,2 hrs/mes	\$ -				X		NAV
15	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 4 meses	2 documentos			10 minutos		0,00009506	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,30		X				NAV
16	Paga en ventanilla	Mensajero	cada 4 meses	6 pago			3 horas		0,00570342	2,57%	4,5 hrs/mes	\$ 16,32		X				NAV
17	Envía el comprobante de pago	Mensajero	cada 4 meses	6 envío			3 minutos		0,00009506	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,45		X				NAV
18	Revisa el comprobante de pago	Administradora	cada 4 meses	6 revisión			5 minutos		0,00009506	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,45		X				NAV
19	Envía el comprobante al proveedor	Administradora	cada 4 meses	3 comunicaciones			45 minutos		0,00009506	0,32%	0,6 hrs/mes	\$ 2,04		X				NAV
20	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	3 comunicaciones			3 semanas		0,24000000	54,00%	94,7 hrs/mes	\$ -				X		NAV
21	Revisa el número de guía con los productos enviados	Administradora	cada 4 meses	3 revisión			10 minutos		0,00009506	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,45		X				VAN
22	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	3 comunicaciones			2 días		0,04562738	6,84%	12,0 hrs/mes	\$ -				X		VAN
23	Verifica los datos en aduana de EEUU a través de DHL	Administradora	cada 4 meses	3 verificación			15 minutos		0,00009506	0,11%	0,2 hrs/mes	\$ 0,68		X				VAN
24	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	3 verificación			7 días		0,04562738	23,95%	42,0 hrs/mes	\$ -				X		VAN
25	Verifica los datos en aduana de EEUU a través de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 4 meses	2 verificación			10 minutos		0,00009506	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,30		X				VAN
26	Revisa el número de guía con los productos enviados (Reproceso)	Administradora	cada 4 meses	3 revisión			10 minutos		0,00009506	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,45		X				VAC
27	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	2 verificación			7 días		0,04562738	15,97%	28,0 hrs/mes	\$ -				X		VAN
28	Verifica los datos en aduana de Ecuador (GYE) a través de DHL	Administradora	cada 4 meses	3 verificación			15 minutos		0,00009506	0,11%	0,2 hrs/mes	\$ 0,68		X				VAN
29	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	3 verificación			7 días		0,04562738	23,95%	42,0 hrs/mes	\$ -				X		VAN
30	Verifica los datos en aduana de EEUU a través de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 4 meses	2 verificación			10 minutos		0,00009506	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,30		X				VAN
31	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	2 verificación			7 días		0,04562738	15,97%	28,0 hrs/mes	\$ -				X		VAN
32	Paga los servicios prestados a DHL e impuestos respectivos	Administradora	cada 4 meses	1 pago			10 minutos		0,00009506	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15		X				NAV
33	Proceso en espera (Reproceso)		cada 4 meses	1 tiempo			2 días		0,04562738	2,28%	4,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
34	Recibe y verifica los productos que llegan	Gerente general	cada 4 meses	3 verificación			1 horas		0,00570342	0,43%	0,8 hrs/mes	\$ 2,72					X	VAC

### ANEXO B. Análisis de valor agregado Proceso de Importación de la empresa Eur – Diesel. – Situación propuesta

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	% Carga	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Planifica lo necesario para el proceso de importación	Administradora	cada 3 meses	1 planificación			1 días		0,04562738	1,52%	2,7 hrs/mes	\$ 9,67	X					VAN
2	Define objetivos claros para la mejora del proceso	Administradora	cada 12 meses	1 lista			1 días		0,04562738	0,38%	0,7 hrs/mes	\$ 2,42	X					VAC
3	Capacita al equipo sobre mejoras	Administradora	cada 12 meses	1 capacitación			2 horas		0,00570342	0,10%	0,2 hrs/mes	\$ 0,60	X					VAN
4	Analiza a nuevos proveedores	Administradora	cada 6 meses	3 análisis			5 horas		0,00570342	1,07%	1,9 hrs/mes	\$ 6,90	X					VAN
5	Actualiza la documentación del proceso de importación	Administradora	cada 12 meses	1 lista			3 horas		0,00570342	0,14%	0,3 hrs/mes	\$ 0,91	X					VAN
6	Establece indicadores clave de rendimiento	Administradora	cada 12 meses	1 lista			3 horas		0,00570342	0,14%	0,3 hrs/mes	\$ 0,91	X					VAN
7	Revisa el inventario	Gerente general	cada 6 meses	2 revisión			6 horas		0,00570342	1,14%	2,0 hrs/mes	\$ 7,25	X					VAN
8	Investiga el mercado	Administradora	cada 2 meses	5 investigación			11,41 días		0,04562738	11,41%	20,0 hrs/mes	\$ 72,54	X					VAN
9	Realiza los productos importantes	Administradora	cada 2 meses	10 items			4 horas		0,00570342	11,41%	20,0 hrs/mes	\$ 72,54	X					VAC
10	Elabora lista de los productos necesarios	Administradora	cada 3 meses	8 items			4 horas		0,00570342	6,08%	10,7 hrs/mes	\$ 38,63	X					VAN
11	Proceso en espera		cada 3 meses	5 lista			4 horas		0,00570342	3,80%	6,7 hrs/mes	\$ -				X		NAV
12	Recibe lista de productos importantes	Gerente general	cada 3 meses	5 revisión			3 horas		0,00570342	2,85%	5,0 hrs/mes	\$ 18,13	X					NAV
13	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 lista			3 horas		0,00570342	2,85%	5,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
14	Elabora lista de los productos necesarios (Reproceso)	Administradora	cada 3 meses	3 lista			2 horas		0,00570342	1,14%	2,0 hrs/mes	\$ 7,25	X					VAC
15	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	3 lista			2 horas		0,00570342	1,14%	2,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
16	Recibe lista de productos importantes (Reproceso)	Gerente general	cada 3 meses	3 revisión			2 horas		0,00570342	1,14%	2,0 hrs/mes	\$ 7,25	X					VAC
17	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	3 lista			2 horas		0,00570342	1,14%	2,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
18	Contacta al proveedor detallando los productos	Administradora	cada 3 meses	5 comunicaciones			1 horas		0,00570342	0,95%	1,7 hrs/mes	\$ 6,04	X					VAN
19	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 comunicaciones			2 días		0,04562738	15,21%	26,7 hrs/mes	\$ -				X		NAV
20	Revisa la prefectura enviada por proveedor	Administradora	cada 3 meses	5 prefectura			1 horas		0,00570342	0,95%	1,7 hrs/mes	\$ 6,04	X					VAN
21	Contacta al proveedor detallando los productos (Reproceso)	Administradora	cada 3 meses	3 comunicaciones			1 horas		0,00570342	0,57%	1,0 hrs/mes	\$ 3,63	X					VAN
22	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	3 comunicaciones			24 horas		0,00570342	10,68%	24,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
23	Revisa la prefectura enviada por proveedor (Reproceso)	Administradora	cada 3 meses	3 prefectura			45 minutos		0,00009506	0,43%	0,8 hrs/mes	\$ 2,72	X					VAN
24	Confirma de prefectura	Administradora	cada 3 meses	5 confirmación			45 minutos		0,00009506	0,71%	1,3 hrs/mes	\$ 4,53	X					VAN
25	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 comunicaciones			24 horas		0,00570342	22,81%	40,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
26	Responde con datos de facturación y financieros	Administradora	cada 3 meses	5 Respuesta			25 minutos		0,00009506	0,40%	0,7 hrs/mes	\$ 2,52	X					VAN
27	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL	Administradora	cada 3 meses	5 documentos			25 minutos		0,00009506	0,40%	0,7 hrs/mes	\$ 2,52	X					VAN
28	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 carga			10 minutos		0,00009506	0,16%	0,3 hrs/mes	\$ -				X		NAV
29	Revisa los documentos para hacer el pago a través de la página de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 3 meses	3 documentos			10 minutos		0,00009506	0,10%	0,2 hrs/mes	\$ 0,60		X				NAV
30	Paga en ventanilla	Mensajero	cada 3 meses	8 pago			3 horas		0,00570342	4,56%	8,0 hrs/mes	\$ 29,02	X					NAV
31	Envía el comprobante de pago	Mensajero	cada 3 meses	8 envío			5 minutos		0,00009506	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,81	X					NAV
32	Revisa el comprobante de pago	Administradora	cada 3 meses	8 revisión			5 minutos		0,00009506	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,81	X					NAV
33	Envía el comprobante al proveedor	Administradora	cada 3 meses	5 comunicaciones			45 minutos		0,00009506	0,71%	1,3 hrs/mes	\$ 4,53	X					VAN
34	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 comunicaciones			3 semanas		0,24000000	120,00%	210,4 hrs/mes	\$ -				X		NAV
35	Revisa el número de guía con los productos enviados	Administradora	cada 3 meses	5 revisión			10 minutos		0,00009506	0,16%	0,3 hrs/mes	\$ 1,01	X					VAN
36	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 comunicaciones			2 días		0,04562738	15,21%	26,7 hrs/mes	\$ -				X		VAN
37	Verifica los datos en aduana de EEUU a través de DHL	Administradora	cada 3 meses	5 verificación			15 minutos		0,00009506	0,24%	0,4 hrs/mes	\$ 1,51		X				VAN
38	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 verificación			7 días		0,04562738	53,23%	93,3 hrs/mes	\$ -				X		VAN
39	Verifica los datos en aduana de EEUU a través de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 3 meses	3 verificación			30 minutos		0,00009506	0,23%	0,5 hrs/mes	\$ 1,81		X				VAN
40	Revisa el número de guía con los productos enviados (Reproceso)	Administradora	cada 3 meses	3 revisión			30 minutos		0,00009506	0,23%	0,5 hrs/mes	\$ 1,81		X				VAC
41	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	3 verificación			7 días		0,04562738	31,94%	56,0 hrs/mes	\$ -				X		VAN
42	Verifica los datos en aduana de Ecuador (GYE) a través de DHL	Administradora	cada 3 meses	5 verificación			30 minutos		0,00009506	0,48%	0,8 hrs/mes	\$ 3,02		X				VAN
43	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	5 verificación			7 días		0,04562738	53,23%	93,3 hrs/mes	\$ -				X		VAN
44	Verifica los datos en aduana de EEUU a través de DHL (Reproceso)	Administradora	cada 3 meses	3 verificación			30 minutos		0,00009506	0,23%	0,5 hrs/mes	\$ 1,81		X				VAN
45	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	3 verificación			7 días		0,04562738	31,94%	56,0 hrs/mes	\$ -				X		VAN
46	Paga los servicios prestados a DHL e impuestos respectivos	Administradora	cada 3 meses	1 pago			30 minutos		0,00009506	0,10%	0,2 hrs/mes	\$ 0,60	X					VAN
47	Proceso en espera (Reproceso)		cada 3 meses	1 tiempo			2 días		0,04562738	3,04%	5,3 hrs/mes	\$ -				X		NAV
48	Recibe y verifica los productos	Administradora	cada 3 meses	3 verificación			1 horas		0,00570342	0,57%	1,0 hrs/mes	\$ 3,63		X				VAN
49	Realiza el control de calidad de los productos	Gerente general	cada 3 meses	1 control			1 horas		0,00570342	0,19%	0,3 hrs/mes	\$ 1,21	X					VAC
50	Recopila retroalimentación del equipo	Administradora	cada 6 meses	1 recopilación			5 horas		0,00570342	0,48%	0,8 hrs/mes	\$ 3,02	X					VAN
51	Organiza los productos recibidos	Administradora	cada 3 meses	1 organización			2 días		0,04562738	3,04%								

<b>EUR-DIESEL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GEA-02</b>	Proceso de importación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1</b>

## 1. PROPÓSITO

Importar repuestos para vehículos a diésel para realizar trabajos de reparación de manera eficaz y oportuna, logrando poder competir en el mercado de manera adecuada a través de la planificación de importaciones, gestión de documentos aduaneros, seguimiento del proceso de importación, recepción de los repuestos y pago.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para la importación de repuestos para vehículos a diésel desde el país de China para la empresa Eur – Diesel, en la ciudad de Quito, este inicia desde la planificación del proceso de importación hasta la recepción del producto en la empresa.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administradora

## 4. REQUISITOS LEGALES

- Registro de la empresa
- Registro único de contribuyentes
- Clasificación arancelaria
- Permisos y autorizaciones
- Licencia de importación
- Declaración aduanera única
- Pago de aranceles e impuestos
- Inspección aduanera
- Normativas de calidad y seguridad
- Transporte y logística

## 5. RECURSOS

Recurso humano:

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Administradora	Gerente General
Fecha: 07 de diciembre de 2023	Fecha: 07 de diciembre de 2023

<b>EUR-DIESEL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GEA-02</b>	Proceso de importación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2</b>

- Gerente General
- Administradora
- Mensajero

Recurso material:

- Materiales de oficina
- Computadoras
- Software DHL

## 6. DEFINICIONES

**Repuestos de vehículos a diésel:** Los repuestos para vehículos a diésel son componentes o partes específicas destinadas a vehículos que utilizan motores diésel como fuente de energía. Estos repuestos son esenciales para el mantenimiento, reparación o mejora del funcionamiento de los vehículos diésel.

**Importaciones:** Se entiende por importación la operación de compra o adquisición de bienes, productos o servicios procedentes de otro país o mercado diferente al propio.

**Mapa de procesos:** Consiste en un diagrama de valor que visualiza de manera gráfica e interrelacionada los distintos procesos de una organización, ofreciendo así una representación detallada de la secuencia y conexión entre dichas actividades.

## 7. POLÍTICAS

- La empresa Eur – Diesel una vez al año deberá evaluar los objetivos para continuar mejorando el proceso de importación.
- Por cada importación la empresa Eur – Diesel deberá planificar todo lo necesario para realizar el proceso de importación.
- Para tener un control adecuado el gerente general deberá realizar un control de calidad a los productos que ingresan una vez terminado el proceso.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Administradora	Gerente General
Fecha: 07 de diciembre de 2023	Fecha: 07 de diciembre de 2023

<b>EUR-DIESEL</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GEA-02</b>	Proceso de importación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3</b>

- Los niveles de importación mínimo son de 500 piezas.
- La administradora debe ser la única que puede comunicarse con los proveedores.

## 8. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01 – GEA02					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio del proceso de importación.					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo en días calendario que se demora el proceso de importación desde que se ingresa la documentación en aduana hasta que se receipta los repuestos.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Sumatoria de los días de los procesos de importación / número de importaciones	Anual	Negativo	25	35	Administradora	Gerente General

<b>Código</b>	IND02 – GEA02					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de importaciones planificadas.					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia.					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Administradora	Gerente General
Fecha: 07 de diciembre de 2023	Fecha: 07 de diciembre de 2023

**CODIGO:**  
**GEA-02**

Proceso de importación

Edición No. 01

Pág. 4

Descripción	Mide el grado de cumplimiento de las importaciones realizadas respecto de las planificadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de importaciones ejecutadas/ Número de importaciones planificadas*100	Trimestral	Positivo	100%	100%	Administradora	Gerente General

### 9. DIAGRAMA DE FLUJO

